As cinco virtudes dos executivos extraordinários

Em entrevista exclusiva, James Citrin, consultor de carreiras da Spencer Stuart, afirma que executivos extraordinários não se limitam a executar apenas suas obrigações e funções de forma eficiente, mas as ampliam constantemente, assumindo novas responsabilidades

O título de seu novo livro fala em "carreira extraordinária". Como o sr. definiu esse conceito?

A definição que Richard Smith e eu encontramos para "carreira extraordinária" se baseou em três anos de pesquisa de campo e em mais de dez anos de experiência na Spencer Stuart, no trabalho de seleção e contratação de presidentes de empresas e dirigentes de alto nível. O dono de uma carreira extraordinária é aquele que consegue utilizar seus principais pontos fortes, é apaixonado pelo que faz e trabalha com pessoas que respeita e aprecia sinceramente. Esse, inclusive, é um dos cinco padrões *(veja quadro na página 134)* que formam a "espinha dorsal" de nosso livro.

Em que consistiu exatamente essa pesquisa de campo?

Analisamos a base de dados mundial da Spencer Stuart com informações sobre 1,2 milhão de executivos e, a partir dela, geramos uma base de dados menor, de 8 mil indivíduos, estatisticamente representativa da anterior. Então confeccionamos um questionário de 75

Sinopse

■ Uma pesquisa realizada com 8 mil executivos de várias partes do mundo por especialistas da famosa firma de consultoria em recursos humanos Spencer Stuart mostrou um resultado surpreendente: cinco padrões de comportamento *(veja quadro na página 134)* são encontrados em todos os executivos que construíram uma carreira extraordinária, definida como aquela que conjuga sucesso e felicidade. Além deles, o levantamento analisou outros dois grupos de executivos com bom nível de êxito: os "médios" e os "bem-sucedidos".

■ "Nossa pesquisa demonstrou que a habilidade para aplicar os cinco padrões de maneira uniforme e constante conduz inevitavelmente ao sucesso", garante James Citrin, diretor da Spencer Stuart e coordenador da pesquisa, em entrevista exclusiva a **HSM Management**. Ele realizou o trabalho com o colega Richard Smith, e os dois transformaram os resultados no livro *The Five Patterns of Extraordinary Careers* (ed. Crown Business).

■ Entre os padrões descobertos destaca-se, por exemplo, o fato de esses executivos extraordinários serem pessoas que utilizam 20% de seu tempo e de seus recursos para desenvolver idéias diferentes, em vez de se dedicar apenas a cumprir e superar metas estabelecidas como fazem os executivos simplesmente bem-sucedidos. Citrin ainda revela conclusões paralelas surgidas na pesquisa, como a importância de evitar certos tipos de líderes, em especial os que têm o narcisismo como característica predominante. A entrevista é de Viviana Alonso.

pontos, que necessitava de uma hora para ser completado, e o enviamos aos 8 mil executivos selecionados. Especialistas em estatística que colaboraram na elaboração do questionário previram que obteríamos um índice de respostas de 5%, o suficiente para uma boa projeção. Obtivemos, no entanto, um índice de respostas de 25%, com 2 mil formulários completos devolvidos, o que significa um retorno surpreendente.

Depois, segmentamos esses 2 mil executivos em três grupos: os "funcionários médios", pessoas que não haviam alcançado uma posição de vice-presidente ou equivalente depois de 20 anos de carreira; os "profissionais bem-sucedidos", que haviam chegado à vice-presidência ou cargo superior em 20 anos; e os "executivos extraordinários". Para catalogar os profissionais deste último grupo, partimos dos bem-sucedidos e estudamos caso a caso sua reputação e seu impacto sobre a organização. Os que tinham causado maior impacto e gozavam de maior prestígio integraram a categoria de executivos extraordinários.

Por fim, fizemos uma análise estatística de cada grupo para descobrir o que diferenciava os indivíduos de um e de outro segmento e as razões que explicavam essas diferenças. Nesse processo identificamos cinco padrões de pensamento e ação que levam a uma carreira extraordinária.

Os srs. presumiam que encontrariam esses padrões ou as suposições iniciais eram outras?

A princípio, buscávamos apenas regras de comportamento, mas a análise das 75 perguntas do questionário nos levou a novos rumos de pesquisa; ao examiná-las em detalhe, começamos a detectar os cinco padrões. É evidente que cada pessoa tem uma maneira particular de se expressar e de fazer as coisas, mas há traços comuns nos integrantes de um mesmo grupo, assim como certos padrões em todos eles.

Vale a pena esclarecer que, além da análise estatística, realizamos mais de 300 entrevistas pessoais com indivíduos dos três grupos, e durante esses encontros surgiram novos pontos de vista que em alguns casos confirmaram nossas hipóteses e em outros deitaram por terra nossas suposições.

Que hipóteses não se verificaram?

Um dos achados mais surpreendentes refere-se a desempenho. Tínhamos a sólida hipótese de que haveria uma correlação direta entre o grau em que a pessoa cumpre ou supera seus objetivos profissionais e o nível de êxito alcançado. Acreditávamos que os funcionários médios atingiriam suas metas numa boa quantidade de vezes, os bem-sucedidos as alcançariam sempre e os executivos extraordinários as superariam. No entanto, não foi isso o que aconteceu. Os funcionários médios sempre cumpriam seus objetivos; os bem-sucedidos os superavam em mais ou menos 20%; e os extraordinários nos diziam que simplesmente cumpriam suas metas.

Surpreendente…

Sim, não podíamos acreditar! Primeiro pensamos que estávamos errando em algum ponto. Porém, depois de mais de 20 entrevistas pessoais, percebemos que, na realidade, os executivos extraordinários têm outra maneira de pensar sobre seu trabalho, diferente da dos demais. Eles cumprem o que se espera deles, mas reservam 20% de sua capacidade ou de seu tempo para redefinir seus cargos e fazer o que ninguém lhes pediu. Quer dizer, dedicam 80% de seus recursos para atingir as metas fixadas por seus chefes e com os outros 20% fazem coisas que os diferenciam. É o padrão que chamamos de "princípio de desempenho 20/80". Os profissionais bem-sucedidos, em compensação, superam as metas, mas não conseguem diferenciar-se.

Saiba mais

Citrin recruta *top managers*

James M. Citrin dirige o setor de tecnologia, comunicações e meios, em nível mundial, da firma de consultoria e seleção de executivos seniores Spencer Stuart, em que faz parte da diretoria. Trilhou um longo caminho na busca e seleção de altos executivos ao redor do mundo. Recrutou, entre outros, aqueles que seriam os presidentes da Yahoo! e Eastman Kodak. Antes de juntar-se às fileiras da Spencer Stuart, foi diretor de planejamento estratégico da *Reader's Digest*.

O especialista publicou, em 2001, *Lessons from the Top: The 50 Most Successful Business Leaders in America, and What You Can Learn from Them*, em parceria com Thomas Neff; em 2002, *Zoom: How 12 Exceptional Companies Are Navigating the Road to the Next Economy* (ambos ed. Currency); e, em 2003, *The Five Patterns of Extraordinary Careers*, em co-autoria com Richard Smith (ed. Crown Business).

Pessoas com carreira extraordinária se caracterizam por ampliar suas funções. Qualquer que seja seu trabalho, assumem novas responsabilidades

Decididamente, as pessoas com carreira extraordinária se caracterizam por ampliar suas funções. Qualquer que seja o trabalho que executem, elas assumem novas responsabilidades enquanto exercem suas funções.

E como os executivos extraordinários assumem novas responsabilidades?

Eles resolvem o chamado "paradoxo da permissão" –mais um dos padrões que nós encontramos. Muita gente sabe que poderá demonstrar suas habilidades se lhe for oferecida uma oportunidade, mas necessita de autorização para colocar em prática essas capacidades. Ou seja, sem experiência não se consegue trabalho e sem trabalho não se obtém experiência. Os executivos extraordinários expandem a permissão, direta ou implícita, que lhes é outorgada para realizar seu trabalho.

O que significam permissão direta e permissão implícita?

A permissão direta é aquela que o executivo obtém de um superior, ou o que figura entre as especificações do cargo. A permissão implícita se consegue quando se tem um conselheiro poderoso na empresa, as credenciais apropriadas ou o talento que leva alguém a pressupor que você é capaz de exercer certas responsabilidades.

Um quarto padrão observado em seu livro refere-se ao valor do profissional no mercado. Como se calcula esse valor?

Uma das descobertas mais importantes de nossa pesquisa é que há diferentes tipos de valor, dependendo da fase em que a pessoa se encontra em sua carreira. Nas etapas iniciais, o valor se baseia no potencial do indivíduo e em sua habilidade potencial para agregar valor a uma empresa. Os principiantes são contratados, em grande parte, por sua capacidade de convencer os empregadores de que farão o trabalho de maneira excelente. Em três, cinco ou nove anos, a pessoa desenvolveu certa experiência em determinada área e entra em uma fase de impulso e oportunidade, que lhe permite avançar até uma posição de maior responsabilidade. Quer dizer que adquiriu um valor de experiência, que se converte em um novo potencial para um cargo mais alto.

Imaginemos, por exemplo, um jornalista que, depois de quatro ou cinco anos de trabalho, se transformou em um excelente redator. Ele acumulou valor de experiência e tem um novo potencial como editor. Alguns anos mais tarde, sua perícia como editor perfeito lhe permite conseguir um posto em um meio de maior prestigio. Digamos que esse indivíduo continue desenvolvendo-se e passe a ser um destacado colunista de várias publicações. Ele criou um novo valor potencial que lhe abre outras oportunidades, como a de escrever e publicar um livro.

O que quero dizer é que existe uma relação entre o que a pessoa fez e o que pode fazer no futuro. Intuitivamente sabemos que é muito difícil mudar, ao mesmo tempo, de função e de empresa. Em geral, a pessoa passa para um novo cargo em outro departamento na empresa em que está, ou muda de empresa e ocupa um cargo equivalente ao anterior. De modo que, se um diretor de vendas quer alcançar um posto de principal executivo, é melhor utilizar seus antecedentes e sua reputação para conseguir um cargo gerencial em sua empresa atual e aí, sim, mudar de empresa.

E como é que os executivos extraordinários aprendem? Capacitam-se nas empresas?

As melhores empresas fomentam uma cultura em que a aceitação do risco, a designação de conselheiros e as oportunidades de crescimento fazem parte do processo de gestão. Empresas como General Electric, McKinsey, PepsiCo, Microsoft ou Dell estabelecem missões com possibilidades de crescimento e costumam permitir mobilidade entre as diferentes áreas –de vendas a marketing, de finanças a gerência geral– e também de uma região a outra.

Indivíduos que não trabalham em empresas extraordinárias podem causar grande impacto se ajudarem a criar as condições que favoreçam seu próprio desenvolvimento e o dos demais.

Schubert exigia melancolia. Houve uma batalha com o tenor –com seu orgulho, seu treinamento, sua necessidade de se mostrar, sua voz potente

Como se criam essas condições?

Algumas vezes isso é tão fácil como descobrir que os melhores indivíduos não gostam de ser controlados muito rigidamente. Ou basta lhes dar o que querem: ter liberdade, saber que seu trabalho é importante e conhecer a maneira pela qual sua função se encaixa no restante das atividades da organização. Em poucas palavras: necessitam saber quais são suas metas e ter liberdade para atingi-las e buscar outras idéias.

O sr. diz que um indivíduo com carreira extraordinária é aquele que aplica seus principais pontos fortes, sente paixão pelo que faz e trabalha com pessoas que respeita e aprecia sinceramente. Na vida real, como é possível usar esses pontos fortes em um trabalho que apaixona?

Essa é uma pergunta de grande importância. As pessoas costumam abordar o tema de seus pontos fortes e interesses ao contrário: pensam que, se tiverem sucesso, conseqüentemente serão boas no que fazem. Todavia, descobrimos que o caminho em direção ao sucesso é uma experimentação constante até o indivíduo encontrar uma atividade em que se sobressai, como se estivesse geneticamente programado para ela.

Todos temos habilidades especiais. A arte de gerenciar uma carreira é descobrir tais capacidades e, na medida do possível, exercitá-las em uma empresa que as valorize. A chave de uma carreira de sucesso é chegar aos postos que permitam colocar em prática essas habilidades. Aquele que o conseguir não só terá sucesso, como será muito feliz.

Em nossa pesquisa perguntamos: "Em seu trabalho atual você aproveita seus pontos fortes e sua paixão?". Por volta de 60% dos executivos extraordinários responderam que sim, em comparação com apenas 9% dos funcionários médios.

Vamos ao quinto padrão: como se relacionam as carreiras extraordinárias com a liderança que o sr. chama de "benevolente"?

O líder benevolente põe o foco no êxito das pessoas que o rodeiam, que, por sua vez, se esforçam para conseguir que seu chefe seja bem-sucedido. É um conceito muito simples, mas é um dos estilos de prática mais difíceis, porque se contrapõe a certos sentimentos humanos, como a tendência natural a querer ser visto como chefe.

Os profissionais almejam reconhecimento e prestígio e costumam conservar em suas mãos as atividades cruciais. Contudo, quanto mais se mantêm no centro do palco e maior controle exercem sobre sua equipe, menores são o crédito e a responsabilidade que seus colaboradores recebem, e eles também anseiam por triunfo e reconhecimento.

O líder benevolente, em vez disso, dedica muito tempo a definir os recursos disponíveis, as expectativas de sucesso e as metas. Depois, afasta-se e permite que seus subordinados definam e executem os processos que levarão ao cumprimento desses objetivos.

Que tipo de líder convém evitar?

Descobrimos que há outros três tipos de líderes além dos benevolentes. Nós os classificamos como "piratas", "mercenários" e "bons cidadãos".

Resumo esquemático

Os cinco padrões dos executivos com carreira extraordinária, segundo Citrin

1. Eles entendem como o valor é criado na organização e gerenciam suas carreiras de acordo com a cadeia de valor. Há três fases de valor: a potencial (em que os empregadores os contratam pelo que farão), a da experiência (quando os empregadores os contratam para pôr à prova seus sucessos passados) e a da colheita (na qual esses executivos aproveitam o conhecimento desenvolvido em anos anteriores). Isso os leva a construir o valor pessoal em cada fase da carreira.

2. Eles praticam a liderança benevolente ao não forçarem seu caminho para o topo, e sim ao serem naturalmente conduzidos para lá, por mentores, subordinados, chefes, colegas etc. Isso acontece porque eles se dedicam aos outros.

3. Eles superam o paradoxo da permissão, ou seja, fazem além daquilo que lhes foi autorizado. Assim, resolvem o dilema de não conseguir um cargo sem ter experiência e, ao mesmo tempo, de não obter experiência sem ter um cargo.

4. Eles se diferenciam utilizando o princípio de desempenho 20/80, em que dedicam 80% de seus recursos para cumprir suas metas e 20% para criar idéias de ruptura e vanguarda e gerar um impacto imprevisto.

5. Eles não administram sua carreira de maneira "micro" e sim de forma "macro", pois gravitam em torno das coisas em que são os melhores e que os apaixonam, e trabalham com pessoas de quem gostam e por quem têm respeito

Os "piratas" costumam agregar as pessoas usando a idéia de conseguir recompensas, ou seja, apelam para a ambição e para a cobiça de seus seguidores; os "mercenários" dão prioridade a seu êxito pessoal e o colocam acima de tudo mais; e os "bons cidadãos" são pessoas honestas e com excelentes intenções, que nem sempre conseguem alinhar-se com os objetivos da organização.

Os "mercenários" são fáceis de detectar: são muito competitivos e promovem uma cultura em que os funcionários se alegram com o fracasso de seus colegas. Trabalhar com os "bons cidadãos" costuma ser cômodo, mas sua falta de decisão gera conflitos internos em sua equipe. As vantagens e os riscos de ser comandado por um líder "pirata" são menos evidentes. Contudo, aprender a identificá-los e evitá-los é essencial para um sucesso duradouro.

De modo geral, convém afastar-se de quaisquer líderes narcisistas, pessoas com carisma, seguras de si e aparentemente bem-sucedidas. O ego de um narcisista não deixa espaço para o desenvolvimento de seus subordinados e os profissionais que permanecem a seu lado correm o risco de serem jogados pela amurada em qualquer momento.

Em resumo, ficar em linha com os líderes benevolentes é importante; mas, sobretudo, praticar esse estilo permitirá que a pessoa crie um ambiente que colocará a seu serviço todos os recursos.

Até que ponto é conveniente permanecer em uma empresa por um período maior que dez anos? A lealdade a uma empresa é uma vantagem para a carreira em alguns setores de atividade e uma desvantagem em outros?

Depende da variedade de experiências que a pessoa acumule nessa empresa. Se um indivíduo permanecer em um lugar por lealdade, mas não continuar a desenvolver-se, sua carreira será prejudicada. Um executivo que exercer 15 cargos diferentes em uma empresa excelente como a Procter & Gamble em 25 anos –passando, por exemplo, pelo departamento de marketing, pelas divisões de produtos para o lar, para o cuidado com a saúde e de beleza, pela gerência geral etc.– aprenderá mais que outro que percorrer o mesmo caminho em cinco empresas diferentes, no mesmo período. No entanto, se ocupar apenas a gerência financeira durante 25 anos, com o passar do tempo verá que suas oportunidades diminuem.

Existe também o aspecto cultural, que é o seguinte: aqueles que permanecem em uma única empresa, ainda que esta seja excelente, acostumam-se a uma cultura corporativa, mas um atributo importante é a capacidade de saber lidar com diferentes culturas e ser eficiente dentro delas. Por isso, é preciso encontrar um equilíbrio entre a permanência e a mudança.

Que papel a sorte desempenha em uma carreira extraordinária?

Como consultores e selecionadores de presidentes de empresas, entrevistamos centenas de executivos extraordinários e descobrimos que muitos atribuem boa parte de seu sucesso à sorte. Creio que a sorte desempenha um papel, sim, mas nossa pesquisa demonstrou que a habilidade para aplicar os cinco padrões de maneira uniforme e constante conduz inevitavelmente ao sucesso.