



# O sucesso é ser equilibrado

Em entrevista exclusiva, o headhunter Robert Wong, diretor-geral da Korn/Ferry International para a América Latina, afirma que o êxito depende muito mais do equilíbrio do que de pontos fortes isolados, como o conhecimento técnico, o marketing pessoal ou até a capacidade de ser feliz

**V**ocê é um *headhunter*, ou caçador de talentos, como se diz aqui. Como você define o talento?

Como *headhunter*, tenho de analisar as pessoas sob diversos pontos de vista, como qualificação, formação acadêmica, idiomas que dominam etc. Mas se eu tivesse de escolher uma característica predominante que diferencia o talento verdadeiro dos demais, diria que é “distância de visão”, ou seja, quanto ele ou ela enxerga mais longe do que os outros.

Em um restaurante, o garçom está preocupado em servir bem para garantir uma boa gorjeta –sua visão é curtíssima. Já o *maître* não pensa apenas na gorjeta de hoje; ele quer que você volte outras vezes para assim assegurar boas gorjetas por mais tempo. O gerente do restaurante, por sua vez, quer que você divulgue o restaurante para os amigos e, assim, que mais gente gaste ali. E o dono do restaurante? Ele está pensando em abrir o próximo restaurante –sua visão é bem mais longa.

Se você encontra um garçom com a distância de visão equivalente à do dono do restaurante, o comportamento dele muda. Ele começa não apenas a visar a gorjeta, mas a aprender tudo que pode para quando ele for abrir seu próprio restaurante.

Quem investe em sua formação –fazendo mestrado e aprendendo duas ou mais línguas estrangeiras, por exemplo– tem distância de visão. Investe lá atrás para algo que vai estar lá na frente.

## Sinopse

A figura do tripé definitivamente encanta um dos mais renomados caçadores de talentos do Brasil, Robert Wong, responsável pela colocação de grandes executivos em cargos de comando de grandes empresas. O tripé, nas leis da física, é a figura de maior equilíbrio –e o equilíbrio é o verdadeiro caminho para o sucesso, em sua opinião.

As circunstâncias que levam ao sucesso de um executivo são um tripé: competência, trabalho e oportunidade. As características intrínsecas que levam a seu sucesso são outro tripé: conhecimento técnico, inteligência emocional e inteligência espiritual. As empresas conseguem atrair executivos de sucesso se oferecerem uma boa combinação também apoiada em três pernas: o tipo de trabalho oferecido, suas característi-

cas (como imagem, princípios e localização) comparativamente a outras empresas e a compensação, que abrange de salário a participação acionária.

Em entrevista exclusiva a Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto, respectivamente presidente da HSM do Brasil e diretor editorial de **HSM Management**, Wong mistura grandes conselhos e pequenas dicas que podem ajudar os executivos a gerenciar sua carreira –se tivesse de escolher uma única característica diferenciadora, Wong apontaria a “distância de visão”, ou seja, quanto ele ou ela enxerga mais longe do que os outros. O especialista ainda avalia a atual situação do mercado de profissionais brasileiro, que sofreu quatro grandes levas de demissões nos últimos dois anos.

### **A distância de visão também é uma marca de liderança?**

A distância de visão é, sim, um dos aspectos mais importantes na avaliação de um talento de liderança. Mas há outros.

Por exemplo: ser alguém que não apenas manda. O grande líder hoje sabe não somente mandar, mas antes de mais nada inspirar, incentivar, motivar. Inspirar é o grande diferencial na liderança de hoje.

### **Uma vez localizado um talento verdadeiro, como saber se ele chegará ao topo?**

O Brasil é um país de muitos talentos. Muitas vezes, o que falta é oportunidade. Às vezes, a pessoa deixa a oportunidade passar ou a oportunidade está um pouco distante.

As circunstâncias que levam ao sucesso podem ser definidas por um tripé formado pela combinação de competência, trabalho –no sentido de esforço e de dedicação– e oportunidade. Você pode reunir uma dezena de jovens talentosos e qualificados. Quantos deles chegarão à presidência de uma empresa? Só o tempo dirá. Por isso, o tripé “competência, trabalho e oportunidade”. Aliás, vocês sabiam que a estrutura com três apoios é o que há de mais estável, segundo as leis da física?

### **Então, as características pessoais mais importantes para a obtenção de sucesso também são três...**

Isso mesmo. Há três características fundamentais: a primeira é autoconfiança. Talvez essa seja a característica mais importante que alguém de sucesso deve ter. A segunda é foco –infelizmente nós perdemos o foco muito rapidamente. E a terceira é persistência, a capacidade de não desistir.

Esse é outro tripé fundamental para chegar lá. O que falta às vezes em muitos pseudotalentos é ter foco, além de seguir em frente, não desistir.

## SAIBA MAIS SOBRE ROBERT WONG

Formado em engenharia civil, Robert Wong é essencialmente uma pessoa “tricultural”: brasileiro, chinês e anglo-saxão. Nasceu na China filho de um general nacionalista numa família de oito filhos; veio para o Brasil com 3 anos de idade –com seu pai fugindo do regime comunista; estudou nos Estados Unidos e na Inglaterra; e chegou a trabalhar por algum tempo na China. Hoje ele dirige, de São Paulo, os negócios latino-americanos da Korn/Ferry International, uma das maiores firmas de consultoria em *headhunting* dos EUA. Tornou-se um dos mais destacados caçadores de talentos do Brasil, com grandes companhias em sua carteira de clientes, que contratam seus serviços para selecionar executivos de primeiro escalão, cujos salários anuais podem superar R\$ 1 milhão.

Wong conta que sua ascendência chinesa lhe ensinou principalmente três coisas: ter paciência –saber esperar; pensar no coletivo mais do que no individual; ter genuíno interesse pelas pessoas.

### **Em contrapartida, quais são as características que o executivo deve evitar?**

As características negativas, que podem até paralisar o profissional, também são três: a primeira é o medo, que faz com que as pessoas fiquem inoperantes, indecisas. A melhor definição que vi de medo é esta: dores passadas projetadas no futuro. Se uma coisa não causa nenhum medo, é porque aquilo não o magoou ou não feriu no passado. Se algo o feriu, você não quer fazer porque não quer ter aquela dor novamente.

É interessante separar os dois tipos de medo: o virtual e o real. O medo real é aquele que se sente, por exemplo, diante de um ladrão armado. Mas a maioria de nossos medos é virtual; nós é que os colocamos na cabeça, inventamos algum pavor que nos paralisa.

A segunda característica a evitar é a raiva. Ela também paralisa a pessoa. A raiva desequilibra, prejudica a visão e faz com que não se pense. Se estou com raiva, o lutador adversário percebe isso e me derruba, me derrota rapidamente...

A terceira característica negativa chama-se culpa. Infelizmente, vivemos em uma sociedade que cultiva a culpa, por raízes religiosas. A culpa faz com que você não leve adiante muita coisa...

### **No processo para recrutar um executivo de sua empresa de *headhunting*, a Korn/Ferry International, é possível identificar coisas como competência, entusiasmo, inteligência emocional? Existe um processo para descobrir isso no executivo antes de encaminhá-lo ao cliente?**

Em nosso processo, as entrevistas com os candidatos são realizadas por duas pessoas, de forma independente. Um consultor entrevista, forma sua opinião e passa o candidato para um segundo consultor, que tam-

bém forma sua opinião sem saber o que o primeiro pensa. Enganar uma pessoa é possível; enganar duas é mais difícil.

Fora isso, temos uma etapa crucial em nosso processo: o levantamento de referências de toda a trajetória profissional da pessoa, desde o primeiro emprego até o mais recente –mas não do atual, é claro, para não criar nenhum embaraço. Sempre com seus ex-chefes e ex-pares e, às vezes, com ex-subordinados. Para algumas posições, até fazemos reuniões com a família do candidato, para ver como é seu comportamento na esfera pessoal.

E contamos ainda com uma ferramenta chamada “*management assesment*”, que faz a análise da capacidade gerencial do profissional. Nela, a pessoa responde a um questionário e ela própria se pontua. Aquilo já nos mostra qual é o estilo de liderança dela. Por exemplo, se é uma pessoa que precisa de muitos dados para tomar uma decisão ou daquelas que, com poucas informações, são capazes de decidir. Não há estilo bom ou ruim. Os estilos são diferentes.

No entanto, reconheço que não é tarefa fácil detectar características como inteligência emocional e entusiasmo.

**Em sua opinião, os cursos de administração de empresas brasileiros estão preocupados em desenvolver essas características pessoais nos futuros executivos?**

O que ainda se observa nas universidades é muita ênfase em matérias acadêmicas, como finanças, recursos humanos, produção, e bem pouca ênfase nos aspectos relacionados à inteligência emocional, que hoje é um ponto importantíssimo. Falta às escolas ir ao mercado e perguntar às empresas: “Que tipo de profissional vocês estão querendo?”

Há outra questão fundamental que é esquecida hoje: embora muitos digam que o sucesso está em ser feliz, o sucesso está no equilíbrio –novamente no equilíbrio entre três características: conhecimento técnico, inteligência emocional e inteligência espiritual. Afinal, você pode estar bem fisicamente, e até mentalmente, mas se seu espírito não está em paz, não adianta. Os profissionais mais equilibrados se apóiam sobre esse tripé. E as escolas de administração também não passam isso para os alunos.

**SAIBA MAIS SOBRE A KORN/FERRY**

A firma de consultoria norte-americana Korn/Ferry International é líder mundial no segmento de *headhunting*, ou caça aos talentos, e tem entre seus clientes mais de 40% das empresas do *ranking Fortune 500*. No Brasil, a Korn/Ferry foi fundada em 1975 e conta com 55 profissionais, especializados em empresas de diferentes setores de atividade. Eles atendem clientes como Votorantim, HSBC, Telefônica, Unibanco e BankBoston, entre outras, e têm uma base de dados com 45 mil profissionais. Seu faturamento vem da cobrança de um terço do salário anual do executivo contratado, o que é pago pela empresa contratante.

O processo de recrutamento de altos executivos da Korn/Ferry pode durar entre três meses e um ano. Inicia-se com um número variável entre 100 e 150 nomes potenciais, que depois são reduzidos para cerca de 25, 12, 5 e finalmente 1.

**David Ulrich, um dos principais pesquisadores norte-americanos na área de recursos humanos, diz que o principal papel da liderança é gerar valor, e para quatro públicos: o acionista, o cliente, a equipe interna e a comunidade. O mercado não está exigindo do administrador moderno que seja um super-homem?**

Sem dúvida. E esse super-herói sofre um estresse violento. É claro que você tem de ter foco nas diferentes clientelas para as quais deseja oferecer valor –ou seja, os acionistas, os funcionários, a comunidade e o mercado em geral. Mas só pode fazer isso se estiver bem consigo mesmo.

Os executivos muitas vezes ficam mal, em desequilíbrio, e o sucesso está no equilíbrio. Não se pode exigir tanto de uma pessoa só; todos têm de desempenhar seu papel –os líderes e os liderados. Os líderes também são carentes, necessitam de atenção, de *feedback*.

**As empresas sabem disso? Fazem algo para propiciar esse equilíbrio?**

As empresas falam sobre isso, debatem e até têm boas intenções. Mas, no final do dia, o que ainda se exige são resultados.

**O mercado de colocação de profissionais no Brasil, como todo e qualquer mercado, tem altos e baixos, momentos de efervescência seguidos por períodos de esfriamento. Como está a situação hoje? É um mercado mais de oferta ou de demanda de executivos? E o que isso afeta seu trabalho de encontrar talentos?**

Houve quatro levas de demissões de grandes dimensões, que despejaram um grande número de talentos no mercado brasileiro. A primeira leva

*“As características negativas que podem paralisar o profissional são três: o medo, a raiva e a culpa”*

foi a das ponto.com, há cerca de dois anos, que dispensaram jovens talentosos com boa formação. A segunda foi a dos bancos, que deixaram talentos com bons salários e altamente qualificados. A terceira leva foi a das telecomunicações e empresas de informática. E mais recentemente a das consultorias, com empresas de primeiríssimo nível.

Com essa grande oferta, o mercado torna-se mais competitivo e fica mais difícil alguém se colocar. Mas, da mesma forma que você tem de vender quando todos estão comprando e comprar quando todos estão vendendo, eu acho que este é um bom momento para buscar talentos. As empresas míopes pensam em não contratar por não ser uma época boa... Está errado! Esta é exatamente a época para “comprar” os talentos...

Quando o pêndulo voltar ao meio, as empresas que estiverem preparadas, com mão-de-obra qualificada, largarão na frente.

### **Como fazer para recolocar um executivo que vem de uma empresa que passou por grandes dificuldades e até gerou problemas para o mercado, como a norte-americana Enron?**

Nesse caso, se o executivo não estiver diretamente envolvido nos problemas, ele deve se “vender” não como vítima, mas como pessoa responsável. Todos nós podemos passar por situações como essas. Quem aprende uma lição nessas situações de dificuldade sai mais valorizado – a dificuldade passa a ser uma experiência.

Veja bem: experiência não é o que acontece com a pessoa, mas o que ela faz com aquilo que acontece. Se ela não aprende nada, sai desvalorizada. Se aprende uma “baita” lição, sai valorizada. O profissional deve entender isso e não tentar esconder o fato.

### **O que leva um executivo que chegou à presidência de uma empresa a trocar de emprego, indo presidir outra empresa? E qual o papel do headhunter nesse processo?**

O que faz um presidente de empresa mudar de emprego, como qualquer profissional, é o equilíbrio do tripé oferecido pelo potencial empregador. Se o executivo estiver assentado em um tripé mais fechado hoje e lhe for oferecido um tripé mais aberto, ele muda, pois o segundo é mais estável. Se for o contrário, a outra empresa não conseguirá atraí-lo. Quando estou entrevistando uma pessoa, uma das coisas que faço é avaliar se o atual tripé dela é mais estável do que aquele que tenho para lhe oferecer.

### **E quais são as três pernas desse tripé oferecido pelas empresas?**

A primeira delas é o trabalho em si: o que está sendo oferecido é mais interessante, abrangente, desafiante do que o que a pessoa faz hoje? Propicia mais equilíbrio entre vida profissional e pessoal? Dá liberdade de gerenciar sua carreira?

A segunda perna são as características da empresa, julgadas de forma comparativa: valores, princípios, imagem, tamanho e até localização. São avaliados aqui também o ambiente de trabalho e o relacionamento com o chefe.

A terceira é a compensação: salário, benefícios, bônus, participação acionária.

### **Qual o tempo ideal para um executivo ficar numa empresa?**

É difícil definir um modelo. Em geral, no início da carreira, até os primeiros cinco anos, é bom mudar de empresa para experimentar diferentes ambientes e culturas. Depois, a pessoa tem de se estabilizar e as mudanças são internas, com promoções e outros mecanismos.

Todos nós passamos por quatro estações: primavera, verão, outono e inverno. Na primavera, na juventude, tudo está em ebulição, e arrisca-se tudo. No verão, você quer aproveitar a vida ao máximo; trabalha-se demais, come-se demais etc. E a um custo alto, pois sua saúde pode sair prejudicada, assim como sua família e seu equilíbrio.

O outono é uma fase bem interessante. Você começa a notar coisas que não notava antes, a valorizá-las. No inverno de nossa vida, o sol é brilhante, mas não esquenta tanto; a sabedoria e a experiência estão no auge, mas não exercem tanta influência. No inverno fica-se dentro de casa, a pessoa se interioriza; quer calor e dá calor...

As várias atividades de nossa vida também passam por quatro estações. É o caso da vida profissional. Você está em uma empresa, sente que chegou ao máximo, ao inverno. Para renovar-se, vai para outro emprego ou para outra atividade. Portanto, a renovação é fundamental.

**O que um executivo entre 35 e 40 anos deve fazer para seu autodesenvolvimento? Ele deve buscar caminhos alternativos para alcançar o equilíbrio que você mencionou, entre o conhecimento, o emocional e o espiritual?**

O fundamental é ter autoconhecimento. Nem todo mundo vai ser um Michael Porter, ou um Michael Jordan, ou um Pelé. E a frustração de não chegar lá é muito grande. Cada um tem sua missão na vida e tudo passa pelo autoconhecimento.

Na vida profissional, o autoconhecimento significa analisar seus pontos fortes e fracos, do que gosta e do que não gosta. A pessoa que pode aliar seu trabalho com sua vocação, que pode usar seus pontos fortes naquilo de que gosta é abençoada.

**Para finalizar: e quando acontece o contrário? O que aconselharia a um executivo que chegou a Michael Jordan e leva um grande tombo?**

Todos podemos levar tombos. Nesse caso, as três coisas que o executivo tem de preservar –outro tripé– são: sua saúde, física e mental; seu tempo, usando-o da melhor forma possível, para mais aprendizado, para rever amigos, para conhecer novas pessoas; e a esperança. Esse é o tripé que vai reerguê-lo e reinventá-lo e levá-lo no caminho do retorno para o mercado.