

# profissional & negócios

Junho 2006 • ano IX • número 99 • R\$ 9,80

## Especial: Cartão Benefícios

A revolução dos cartões eletrônicos: processo mais rápido, seguro e eficiente.

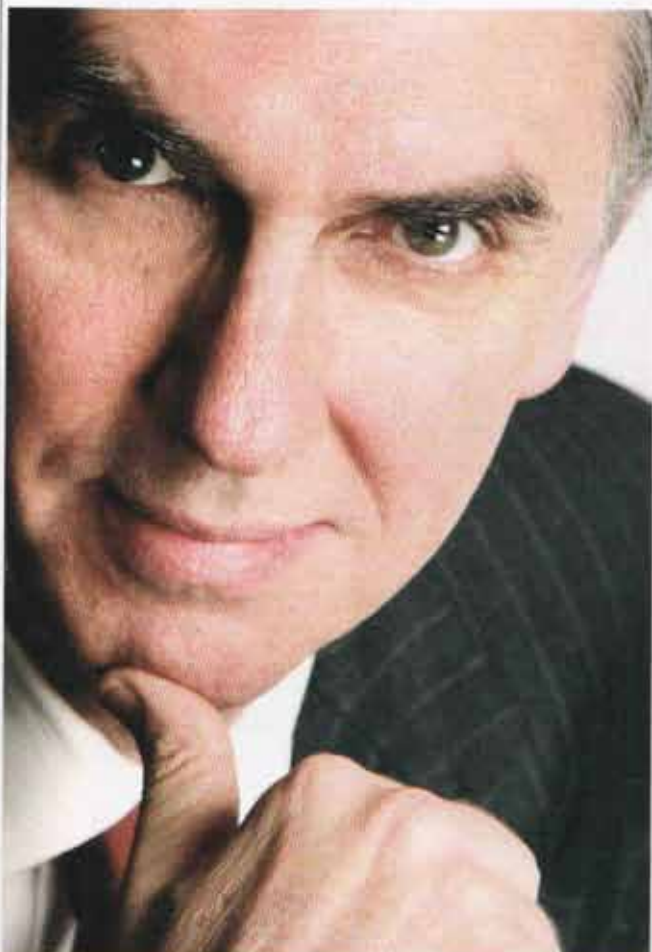
Fabio Gurman, gerente de RH:  
o desafio é promover uma verdadeira mudança cultural

# DE DP PARA RH

O processo de transformação da área de gestão de pessoas da empresa coreana LG Electronics só foi possível com o apoio da alta direção



FÊNIX  
Centro de Negócios



# Um educador por natureza

*O palestrante e consultor, Eugênio Mussak, fala à **profissional&negócios** sobre liderança e educação corporativa e dá dicas para você planejar sua carreira*

Dono de uma voz afável e um discurso de extrema eloquência, Eugênio Mussak, um dos consultores mais requisitados da atualidade, hesita ao ser indagado sobre si. Ao citar uma de suas virtudes, um de seus defeitos e dizer quem é seu exemplo de vida, ele revela um tom incontestavelmente modesto e humilde. Estes são dois traços muito marcantes deste curitibano. Mussak é daquelas pessoas que possuem um apreço imensurável pela educação em todas as suas formas. Mas parece que quanto mais aprende, mais percebe que há muito que aprender. Amante das artes eruditas, já escreveu dois livros voltados para área corporativa. São eles: "Metacompetência" e "Uma coisa de cada vez".

Atualmente, Mussak é presidente da consultoria Sapiens Sapiens Desenvolvimento Integral, situada em São Paulo, professor do MBA da FIA-USP e professor convidado da Fundação Dom Cabral-MG, GvPec da FGV-SP e Cenex-RS. Como palestrante e consultor, ele atua nos campos da Liderança e Desenvolvimento Humano e Profissional. Estes são os focos principais desta entrevista. Entre outros, é claro.

Nasceu em: Curitiba - PR.

No dia: 02/02/1949

Música: Clássica, especialmente Beethoven

Livro: "Aconteceu Zaratustra", de Friedrich Nietzsche

Filme: "Perfume de Mulher"

Frase: "Nós somos feitos da mesma matéria que compõem os nossos sonhos", de William Shakespeare

Esporte: Natação

Viagem: Paris

Ele por ele mesmo: "Um cara que está sempre procurando e sempre encontrando"

Virtude: Compreensivo

Defeito: Deixa para amanhã o que deve fazer hoje

perfil

**profissional&negócios – Competitividade, stress, redução de custos, resultados. Afinal, o que é o mercado de trabalho hoje?**

**Eugênio Mussak** – Eu diria que nós estamos em um momento evidente de transição. Estamos saindo de um modelo de gestão herdado da Revolução Industrial, em que as pessoas são consideradas meras engrenagens de uma máquina maior, e adentrando o conceito que dita que as pessoas são como células de um tecido.

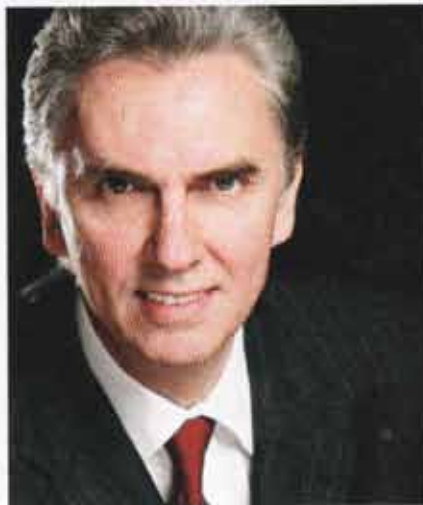
Aqui, a empresa é considerada um organismo vivo e complexo. Isso muda consideravelmente o modo como as empresas enxergam as pessoas, porque uma engrenagem você simplesmente troca quando ela apresenta problemas, mas uma célula, não. Ela deve ser tratada, nutrida. Estamos exatamente neste ponto, entre um modelo e outro. Como consultor, ainda encontro muitas empresas que estão no modelo de gestão da máquina e outras empresas que estão buscando essa nova maneira de gerir pessoas.

## p&n – Qual é a principal causa dessa transformação?

**Mussak** – A gestão, que é um fenômeno do século XX, teve várias fases. Começou com a administração científica de Taylor, passamos por muitas etapas, e chegamos na Era do Conhecimento, na década de 90. Isso tudo, se a gente olhar do ponto de vista acadêmico, porque, na prática, as principais mudanças que estão acontecendo no modelo de gestão estão ancoradas na própria sociedade. A sociedade está mudando e a empresa acompanha essa mudança por ser parte integrante da sociedade. Hoje, mesmo que você não esteja ligado a uma organização, você ouve falar de coisas como ética, sustentabilidade, pensamento ecológico, respeito a minorias. Todas essas grandes preocupações inerentes à sociedade acabam sendo refletidas no mundo corporativo. Não acredito que seja só por isso, mas a mudança se dá também por uma questão de inteligência das empresas, porque o que se espera das pessoas é que elas tragam resultados, sejam produtivas e a gestão está percebendo que os profissionais serão mais produtivos se estiverem bem, mais satisfeitos, mais comprometidos com a empresa. Essas coisas não podem ser exigidas, mas devem ser construídas e conquistadas.

## p&n – De que forma? Buscando que tipo de profissionais?

**Mussak** – Você não encontra no currículo de um profissional algo como “eu sou comprometido”. Isso não existe. Comprometimento é como gostar de uma pessoa, ninguém pede para alguém “goste de mim”. Pelo contrário. A outra pessoa diz: “me dê motivos para eu gostar de você; me conquiste; faça com que eu ame você”. É tudo uma troca. Na empresa também. Claro que existem pessoas que não estão interessadas em se comprometer com nada, porque seus momentos de vida são muito instáveis, mas se a pessoa tem um projeto de vida, um projeto profissional e encontra uma empresa que o respeita, que lhe dá boas condições de trabalho, que exige, mas recompensa, que pratica ‘meritocracia’, a tendência natural é que ele queira casar com a empresa. Hoje, ao selecionar e recrutar profissionais, as empresas levam em consideração duas variáveis: desempenho e disposição para aprender. A primeira deriva do currículo formal, da experiência, da capacidade técnica. A outra é algo interno, porque por



*“Hoje, ao selecionar e recrutar profissionais, as empresas levam em consideração duas variáveis: desempenho e disposição para aprender”*

melhor que você seja, você tem muito que aprender. E esses perfis são facilmente identificados através de uma verificação mais pessoal, mais humana, com uma entrevista, uma dinâmica em grupo ou um período de experiência.

## p&n – Hoje em dia fala-se muito em RH estratégico nas empresas. O que acha disso?

**Mussak** – Antigamente, o que se pedia do RH é que ele entendesse de pessoas. Hoje, o que se pede do RH estratégico é que ele entenda de pessoas e do negócio da empresa, porque aí ele consegue selecionar e capacitar melhor, porque ele entende para onde a empresa está indo. O RH estratégico senta no board e opina sobre as estratégias da empresa. Quanto a isso nós também estamos em um momento de transição. Há empresas em que o profissional de RH sabe de tudo da empresa, mas há casos em que o RH é suporte para o Financeiro, para o Marketing, para a Diretoria. Tem gente que ainda não entendeu que a empresa é um organismo vivo e ninguém é mais importante do que ninguém.

## p&n – E como você interpreta a multiplicação das universidades corporativas?

**Mussak** – Agrega muito valor para o mercado, sem dúvida. Esse é um fenômeno recente, da última década do século XX. É uma idéia fabulosa. Há muitas universidades corporativas que

abrem suas portas e não se restringem a desenvolver os seus profissionais, mas também atendem os seus fornecedores, seus clientes, seus parceiros de negócios e a sociedade em geral. O nosso caminho é trilhar o rumo da educação mesmo. Agora, é necessário fazer uma ponderação: muitas vezes, aquilo que a empresa está chamando de universidade corporativa é apenas um departamento de Treinamento e Desenvolvimento de RH, mas com um nome pomposo. Universidade corporativa é mais do que centro de treinamento de RH. Muito mais. Vamos esclarecer assim: treinamento visa desenvolver habilidades específicas, educação visa desenvolver pensamento. Pensamento crítico. Apenas treinar uma pessoa para dirigir um trator, atender ao telefone ou usar o computador não é educação, é treinamento. Universidade corporativa deve visar desenvolver pessoas na sua totalidade. Ensinar a ter pensamento crítico. ▶

Aumentar a visão periférica através de filosofia, entre outras disciplinas. Às vezes, você treina o indivíduo e ele fica muito bom naquilo, mas não tem noção do que ocorre ao seu redor. Vira um robô.

**p&n – Diante do processo de educação corporativa, quais são as maiores dificuldades encontradas pelas organizações no Brasil?**

**Mussak** – A grande dificuldade é mais técnica mesmo. As empresas devem se transformar em escolas, mas isso não é muito fácil na medida em que elas têm de abrir espaço para pedagogia e ter educadores disponíveis. Muitas vezes, as empresas tentam resolver esse problema de desenvolvimento e complementação educacional com seu quadro de técnicos, só que você tem um bom técnico que não é um bom educador, necessariamente. Então, é necessário que as empresas criem uma estrutura e abram espaços para quem entende de educação, até para aproveitar o conhecimento tácito existente nas empresas e para passar esse conhecimento para os novos talentos que estão chegando. Como fazer isso? A empresa tem de ceder espaço à pedagogia. Piaget saiu da escola e está na empresa. Freud saiu do divã e está na empresa. As empresas precisam saber como as pessoas aprendem e se desenvolvem para poder agir.

**p&n – É função do líder ser também um educador?**

**Mussak** – Hoje nós trabalhamos exatamente com esse conceito. Porém, líder educador não quer dizer, necessariamente, professor. Será considerado um líder educador quem não abrir mão de dois focos claros: foco no resultado que ele precisa atingir, porque líder que não traz resultado não é líder; e foco nas pessoas que vão ajudar esse líder a atingir esse resultado. Como o educador é o único que não consegue distinguir essas duas coisas, porque o resultado que ele quer atingir é o desenvolvimento das pessoas, então ele não separa isso. Qualquer outro líder em qualquer outra atividade, que também não separe é chamado de líder educador. Não porque ele seja um professor, mas porque ele tem essa preocupação com o desenvolvimento das pessoas, mesmo que para isso ele tenha de pedir ajuda de quem entende de educação.

**p&n – Você nasceu em uma família que de repente se viu em tremendas dificuldades financeiras. O que você aprendeu com essa experiência?**

**Mussak** – Eu acho que para mim foi uma experiência dolorosa, mas que ensinou muito. Ensinou que a vida é feita de altos e baixos. E que a gente tem de estar preparado para todas as situações e ser resiliente. Reverti mais de uma vez as situações adversas na minha vida. Mudei de profissão por três vezes. Era professor, virei médico e hoje sou administrador e consultor. Vou mudar mais uma vez, pois penso em ser escritor. O Bill Gates certa vez disse que a única coisa que infelizmente ele não vai poder dar para o filho dele é uma infância pobre, com dificuldade, uma juventude que luta por si mesma. Quando nós passamos por dificuldades, mesmo na infância, isso faz com que a gente fique com o espírito mais sólido, mais maduro.



*“Estamos saindo de um modelo (...) em que as pessoas são consideradas meras engrenagens de uma máquina maior, e adentrando o conceito que dita que as pessoas são como células de um tecido”*

**p&n – Qual é o segredo para uma vida profissional ascendente?**

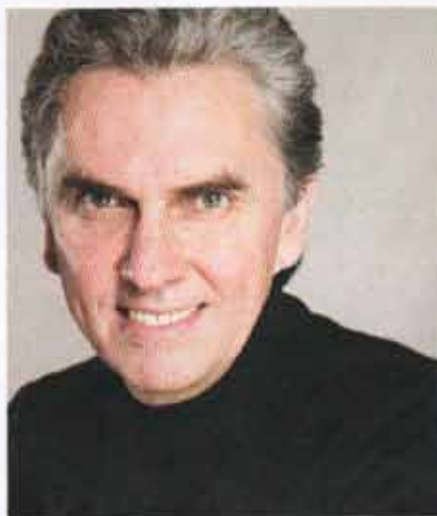
**Mussak** – Eu acho que há dois aspectos fundamentais. Primeiramente você deve ter pensamento estratégico, não planejamento estratégico, porque planejamento é uma ferramenta, mas pensamento é uma condição humana. Pensar estrategicamente significa olhar para frente e saber onde você quer ir, olhar para você mesmo e saber onde você está e criar o plano que permite

você chegar do ponto “a” ao ponto “b”. Muitas pessoas não têm esse pensamento estratégico, vão vivendo dia após dia e se perdem no caminho; não têm visão de tempo. Tempo é uma coisa muito importante. Às vezes, o que você faz hoje não te dá prazer, e sim sofrimento, mas isso está ligado a algum projeto com futuro. A segunda coisa importante é: não pare de investir em você. Você não pode parar de estudar e se aprofundar no objeto principal do seu trabalho e se interessar por assuntos correlatos. Conheça literatura, arte, filosofia, política. Tenha interesses variados. Isso ajuda a ser uma pessoa e um profissional mais completos. Cuide da sua saúde, do seu corpo, se alimente bem, cuide das suas relações humanas. Tenha amor, namore, transe. Isso tudo dá muita sustentação para a sua carreira.

**p&n – Atualmente, há muitas publicações que oferecem receitas para ser um líder de sucesso. Até que ponto elas são confiáveis?**

**Mussak** – De fato, essas receitas que acabam não funcionando são muito comuns. Isso acontece porque as variáveis do meio em que você vive são tão grandes que nem sempre você pode adotar uma única verdade. As receitas fazem parte de um capítulo do estudo da liderança chamado “Liderança é uma técnica”. Eu concordo, a liderança é uma técnica, mas não é só uma técnica. A liderança é composta por quatro elementos fundamentais. Primeiro: a liderança é uma escolha. As pessoas precisam saber escolher ser líder, porque a escolha pressupõe que você entende o que você está assumindo: o bônus e o ônus. Por isso, tem de olhar os dois lados para escolher e para escolher você tem de ter maturidade, o que não acontece em empresas familiares em que, muitas vezes, o jovem assume uma diretoria não porque escolheu, mas porque herdou e aí ele não consegue de fato ser um líder, a não ser que ele tenha sido muito bem preparado. Segundo: a liderança é uma relação. Quem lidera, lidera pessoas. Você tem de entender de pessoas, entender de comunicação, e saber se comunicar não é falar bem, mas ouvir bem. E tem de aprender a falar, porque não é só palavra atrás de palavra, mas é a entonação, a expressão corporal. Entender de sociabilização é essencial, porque as pessoas não fazem as coisas só porque você mandou, mas porque entenderam porque você mandou. Eu costumo dizer: o chefe te diz o que você tem que fazer, o gerente diz o que e como, e o líder diz o que, como e porque. Terceiro: liderança é uma técnica. Aí sim. Se acontecer isso, faça aquilo, negociação, planejamento, administração de conflitos. Acho que tem de conhecer as técnicas, e tem de aplicar. Quarto: liderança é uma arte. É uma coisa sensível, delicada, intuitiva, que você faz e você só faz quando você ganha experiência, que é o que os americanos chamam de “estado da arte”. É ter ciência dos três estágios anteriores e liderar com mestria e serenidade.

**p&n – As dificuldades dos jovens escolherem suas carreiras são inúmeras. Que dicas você normalmente dá para quem está nessa situação?**



*“Muitas vezes, aquilo que a empresa está chamando de Universidade Corporativa é apenas um departamento de Treinamento e Desenvolvimento de RH, mas com um nome pomposo”*

**Mussak** – As variáveis para você escolher uma carreira hoje são muito grandes. Há um número enorme de profissões, ao contrário de 20 ou 30 anos atrás em que você seria médico, engenheiro, advogado ou prestaria concurso para o Banco do Brasil. Quando fiz vestibular em 1970 era assim. Mas hoje não. Hoje você tem um número de variáveis absurdo. Há muitas profissões que não existiam cinco anos atrás. Muitas tarefas estão surgindo. O primeiro passo seria que os jovens devem estar extremamente informados sobre as tendências do mundo contemporâneo e conhecer a profissão. Para tanto, vá visitar e conhecer pessoas que fazem esse trabalho. Não adianta só ver o glamour da profissão ou só os resultados já colhidos, precisa saber da trajetória. Depois, tem que levar em consideração que você sempre vai poder mudar. Eu estou na minha terceira profissão. Aos 48 anos de idade, decidi que não mais seria médico. Não foi fácil. Mas não me dava prazer. Queria ser professor de gestão, fui estudar e estou feliz. Mudar é uma opção, sempre. Isso não quer dizer que você deva ser irresponsável. Tente dar tiros certos, de forma madura. Mas mudar não é proibido.

**p&n – Quem é um exemplo para Eugênio Mussak e por quê?**

**Mussak** – Busco inspirações em um professor chamado Rubens Portugal, talvez o criador da primeira universidade corporativa no Brasil, cerca de 50 anos atrás. Tem hoje quase 80 anos de idade, mas está sempre estudando.

**p&n – Como conciliar as atividades profissionais e pessoais de forma equilibrada?**

**Mussak** – No último livro do Jack Welch, ele diz que admira muito as pessoas que fazem isso, mas que ele mesmo não conseguiu. Diz que não viu seus filhos crescerem e que se arrepende disso. Eu acho muito importante ter esse equilíbrio e isso é uma questão de gestão, especialmente do seu tempo. Eu sempre digo: se você não gosta da segunda-feira, você tem problemas no seu trabalho, se você não gosta dos finais de semana, você está com problemas em casa, no seu casamento. O equilíbrio precisa ser encontrado. ■