


capa \*





# AS 8 ATITUDES DE SUCESSO

São as habilidades pessoais que diferenciam o profissional, levam ao alto desempenho e ao crescimento na carreira. O êxito depende da reunião do maior número possível dessas competências decisivas

POR ELISA TOZZI

**O** administrador de empresas paranaense Artur Grynbaum, de 41 anos, presidente do Grupo Boticário, alcançou o cargo mais alto da empresa em 2008, quando tinha 37. Hoje, ele lidera mais de 1 600 funcionários espalhados pelas unidades de

Curitiba e São Paulo e prepara a empresa para um salto histórico. Este ano, o Boticário entrou no mercado de vendas diretas, terreno de rivais como Natura e Avon. Para 2011, uma nova mudança está engatilhada: o Boticário vai ampliar a carteira de produtos, deixando de ser apenas uma empresa de cosméticos para vender também roupas, calçados e acessórios de moda. “O desafio de expandir um negócio sempre me moveu”, diz. ◉



## AS ATITUDES

1. COMUNICAÇÃO
2. SIGNIFICADO
3. PODER DE ANÁLISE
4. DIDÁTICA
5. CONEXÃO
6. OTIMISMO
7. ALTA ENERGIA
8. ENGAJAMENTO

Artur. Há 24 anos na companhia, o executivo fez um MBA, passou por diversas áreas, foi diretor comercial e vice-presidente. Tecnicamente, seu currículo é completo. Mas, para ser escolhido pelo próprio fundador do grupo, Miguel Krigsner, como seu sucessor, Artur acha que foram outras competências, mais subjetivas, que pesaram. "Tenho certeza que meu jeito de ser me ajudou a crescer e a chegar ao cargo que eu ocupo", diz.

Artur está certo. Hoje, ter capacidade técnica é um pré-requisito. Mas o que faz com que alguém seja notado na imensidão de profissionais altamente qualificados são as chamadas atitudes comportamentais, mais difíceis de serem medidas, mas que garantem um desempenho acima do comum no dia a dia do trabalho. Artur sintetiza essas competências como "jeito de ser", o que pode parecer pouca coisa, mas não é. A consultoria americana McKinsey conduziu uma pesquisa com mais de 140 presidentes com o objetivo de mapear quais aptidões comportamentais fazem a diferença para que um profissional encontre satisfação pessoal no trabalho e, conseqüentemente, entregue melhores resultados. Segundo a consultoria, os líderes mais inspiradores têm, pelo menos, duas das cinco seguintes características bem desenvolvidas e reconhecidas por subordinados, colegas e chefes: **atribuem significado ao trabalho; são otimistas; estabelecem conexões com pessoas diferentes; têm capacidade de engajar os outros e mantém a energia em alta.** No mercado brasileiro, apontam executivos e especialistas ouvidos por VOCÊ S/A, mais três habilidades estão valorizadas: **possuir poder de análise; didática para liderar e comunicação eficiente.** "Elas são unanimidade nas companhias brasileiras atualmente", diz Anderson

## ENTENDA QUEM VOCÊ É

QUAIS SÃO SUAS HABILIDADES? INVISTA NO AUTOCONHECIMENTO PARA OBTER O MELHOR DO SEU POTENCIAL



**TALENTOS NATURAIS** Evite a síndrome de super-homem. Ninguém tem as 8 habilidades prontas. "Entenda o que você faz bem e aprimore suas propensões naturais", diz Luiz Carlos Cabrera, da FGV e da Amrop Panelli Motta Cabrera, firma de *executive search*. Procure se cercar de pessoas que têm as competências que lhe faltam e podem complementar seu trabalho.



**TÉCNICA** As competências comportamentais são importantes, mas não abandone a qualificação técnica, um pré-requisito para crescer no mercado de trabalho. "A exigência de preparo técnico é maior nos níveis mais baixos, por isso é fundamental investir nisso nos primeiros anos da carreira", diz o professor Anderson Sant'anna, da Fundação Dom Cabral.



**REFLEXÃO** O autoconhecimento exige disciplina e esforço. De acordo com a McKinsey, após os 30 anos, experiências como casamento e paternidade facilitam esse exercício. Mas, quanto mais cedo começar a reflexão, melhor. "Quem se avalia desde o início da carreira se desenvolve com mais facilidade", diz Stella Angerami, da Counselling by Angerami.



**CONVERSA** Para mapear pontos fortes e fracos, converse com mentores, amigos e colegas nos quais confia, para fazer uma interpretação correta de si mesmo. "Isso é importante porque um profissional nem sempre consegue ter a isenção necessária e perceber em que realmente precisa melhorar", diz Adriana Prates, consultora da Daisen Executive Search.

Sant'anna, professor da Fundação Dom Cabral (FDC), de Minas Gerais. "Quanto mais alto o cargo, mais cobradas essas habilidades são."

Super-homens só existem nas histórias em quadrinhos e nas telas de cinema. Nenhum profissional é excelente em todas as oito competências. "Ser melhor ou pior em determinada habilidade depende muito da personalidade de cada um", diz Seille Cristine Garcia dos Santos, psicóloga e pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). E ter ansiedade por se tornar um superexecutivo pode ser um perigoso inibidor do crescimento na carreira. "O importante é entender no que você é bom e se concentrar nisso. Caso contrário, a frustração aparece e a produtividade diminui", diz Luiz Carlos Cabrera, professor da Fundação Getulio Vargas (FGV) de São Paulo e diretor da Amrop Panelli Motta Cabrera, consultoria de *executive search*.

Não há uma receita universal para o aperfeiçoamento dessas habilidades. O importante é entender em quais aspectos você se sai naturalmente melhor e esforçar-se para aprimorá-los. É o que faz o carioca Alexandre Lyra, de 49 anos, presidente da Vallourec & Mannesmann Tubes, multinacional fabricante de tubos de aço, que investiu na habilidade de saber se comunicar, analisando que tipo de linguagem e abordagem deveria usar para se aproximar de sua equipe. "Aprendi a ouvir mais e a tirar o melhor do time por meio da conversa", diz Alexandre.

Para conhecer seus pontos fortes, o jeito é gastar algumas horas num exercício que demanda força de vontade e disciplina, mas que, se bem executado, dá satisfação pessoal: o autoconhecimento. Saber quem você é e o que quer é o primeiro passo para descobrir no que é bom. "O autoconhecimento nada mais é do que

descobrir como você normalmente age diante das situações que é obrigado a enfrentar", diz Bia Machado, filósofa e professora da Casa do Saber, de São Paulo. Ela propõe um exercício para começar a se autoconhecer e a mapear os pontos fortes e fracos: avaliar que tipo de raciocínio você usa em determinadas ocasiões. Se numa reunião de planejamento estratégico, por exemplo, você costuma ser otimista e pensar sempre no longo prazo ou se, frequentemente, coloca o que pode dar errado em primeiro plano. "O modo de resolver os problemas dá indícios das áreas nas quais somos melhores", explica Bia. O professor Cabreça dá outro

conselho: "Pensar na sua biografia ajuda a se conhecer melhor", diz. Para isso, liste os desafios que você já enfrentou, as crises pelas quais passou e os resultados dos quais mais se orgulha. "Isso dá trabalho e quanto mais cedo começar, melhor", explica. "Pensar na trajetória de vida e de carreira é um antídoto contra a baixa autoestima", diz.

Isso é o começo para criar algo que faz toda a diferença: a sensação de satisfação com o que fazemos — sentimento que se reflete positivamente na vida pessoal e profissional. Logo abaixo, e nas páginas seguintes, você conhece quais são as atitudes mais importantes para ter sucesso na carreira.

## 1 **COMUNICAÇÃO** VOZ CLARA E OBJETIVA

Uma das aptidões mais requeridas pelas empresas hoje é a comunicação. Dá para entender por que é tão importante. Afinal, sem uma conversa franca e clara, um líder não consegue transmitir para sua equipe quais são os objetivos da organização e as suas motivações pessoais. Um subordinado, por sua vez, não consegue dar aquele *feedback* sincero para seus colegas e chefes. E saiba que mesmo os mais tímidos podem ter uma atitude mais aberta e comunicativa. O primeiro passo é aprender a ouvir de fato os outros. "Conversar é um processo que requer cuidado. Só se comunica bem quem entende e reconhece que está a sua frente uma pessoa com valores diferentes dos seus", aconselha o professor Anderson Sant'anna, da Fundação Dom Cabral. Que tal tentar? Quando alguém é capaz de compreender um colega ou até um chefe, os preconceitos (que todo mundo tem) começam a diminuir e a cabeça se abre para outros mundos — o que é o caminho para o pensamento criativo para a inovação.

70%

DOS CEOS  
LATINO-  
AMERIC-  
NOS APONTAM  
A COMUNICA-  
ÇÃO ORAL E  
ESCRITA COMO  
COMPETÊNCIA  
A SER DESENVOLVIDA



Fonte: Economist Intelligence Unit

## CONVERSA EM PRIMEIRO PLANO

Mesmo antes de ser escolhido para suceder o fundador, Miguel Krigsner, na presidência do Grupo Boticário, em 2008, **ARTUR GRYNBAUM**, de 41 anos, tinha o projeto de levar a companhia de cosméticos para o mercado de vendas diretas. Este ano, Artur deu início ao plano. Durante o processo, a competência que mais exerce é a comunicação. De um lado, na montagem da estratégia com a diretoria e com Miguel Krigsner, hoje presidente do conselho. Depois, na disseminação do projeto por toda a empresa. No ano passado, fez reuniões com todos os funcionários — dos gestores ao pessoal da fábrica —, para mostrar os novos objetivos, ouvir opiniões e solucionar dúvidas. "Além dos dados técnicos, transmito minha crença na mudança", conta. As conversas continuam no dia a dia. Não é raro encontrá-lo em cafés e almoços com a equipe. "Estou aberto para trocar. Os funcionários só compram a ideia de um chefe depois que entendem realmente o que ele quer fazer."





## 2 <sup>SIGNIFICADO</sup> O QUE MOVE VOCÊ?

Quando o objetivo do trabalho tem alguma importância pessoal, os profissionais costumam transmitir energia e entusiasmo para quem os cerca. Isso fica mais evidente quando se trata da liderança, já que é tarefa da chefia mostrar aos subordinados que o trabalho tem um valor que transcende os resultados de curto prazo. “O papel dos gestores é gerar um significado pessoal pelo trabalho”, diz Ângela Maria Fleury de Oliveira, professora da Fundação Dom Cabral e co-autora do livro *Liderança Baseada em Valores* (Editora Campus/Elsevier). “Quem trabalha só por necessidade fica acomodado, não inova e tem queda de produtividade”, diz Stella Angerami, da consultoria Counselling by Angerami. Encontrar seu ponto motivador é relativamente simples: você precisa perceber o que realmente lhe dá vontade de levantar da cama a cada dia. Esse sentimento, além de ser importante individualmente, ajuda também a melhorar outra habilidade comportamental para as pessoas que querem ser inspiradoras: a comunicação.

**PROFISSIONAIS QUE ENCONTRAM UM MOTIVO PESSOAL NO TRABALHO SÃO 5 VEZES MAIS SATISFEITOS DO QUE OS QUE VÃO AO ESCRITÓRIO APENAS PARA RECEBER O SALÁRIO NO FIM DO MÊS**

Fonte: McKinsey

## 3 <sup>PODER DE ANÁLISE</sup> OLHAR CRÍTICO

A psicóloga Seille Cristine aplicou, no Rio Grande do Sul, uma pesquisa com 43 gerentes que tinham alto desempenho, segundo as próprias empresas. O objetivo era entender quais traços de personalidade são comuns entre os profissionais com bons resultados. O estudo revelou que um dos pontos comuns entre eles é ter poder de análise. Esses executivos conseguem interpretar diferentes variáveis, relacioná-las e criar um plano de ação estruturado. Algo importantíssimo para as organizações hoje, que precisam ter pessoas com capacidade de leitura de diversos ambientes. “Os profissionais que fazem a ponte entre o que acontece dentro e fora da companhia estão preparados para trabalhar num mundo globalizado”, diz Ângela Maria, da Fundação Dom Cabral. Para desenvolver essa habili-

dade, o ideal é estimular o olhar e a capacidade de aprendizagem. “Interessar-se por notícias, ler textos de arte, psicanálise e filosofia desenvolvem o pensamento complexo”, explica Anderson Santa’anna, da FDC.

# 81%

**DOS CEOs DA AMÉRICA LATINA ENTENDEM QUE A HABILIDADE QUE SERÁ MAIS REQUERIDA NOS PRÓXIMOS CINCO ANOS É O PENSAMENTO CRÍTICO, SEM O QUAL NÃO HÁ CAPACIDADE DE ANÁLISE**

• Fonte: Economist Intelligence Unit

## 4 <sup>DIDÁTICA</sup> LÍDER E EDUCADOR

Uma atitude essencial para que o gestor consiga a admiração de seu time é não ter medo de compartilhar conhecimento para criar sucessores bem preparados. “Líderes que estimulam a autonomia são seguidos com mais facilidade”, diz Paulo Campos, consultor de empresas e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo. Para ensinar com eficiência, o segredo é conversar muito com a equipe e entender como cada um deles aprende melhor. Ensinar é bom para os dois lados. O líder fica tranquilo ao saber que os subordinados se sentem valorizados por compartilhar as informações que o chefe tem. “Quando há essa sinergia, o líder não precisa se impor com seu crachá”, diz Ângela Maria, da Fundação Dom Cabral. “Ele é reconhecido naturalmente.”

# 5 CONEXÃO LIGAÇÃO COM O MUNDO

Os negócios estão cada vez mais globais e, mesmo nas raras companhias que ainda só têm atuação nacional, é preciso transitar entre diferentes áreas e estabelecer boas relações com pares, fornecedores e clientes de culturas diversas. Por isso, quem consegue criar (e manter) conexões entre vários grupos acaba se destacando. “Profissionais que circulam em grupos diferentes desenvolvem um olhar inovador para antigos problemas”, diz Regina Camargo, sócia-diretora da Across, consultoria de desenvolvimento organizacional. E essa habilidade é importante para a vida fora do escritório também. “Apesar de os níveis de relacionamento variarem de pessoa para pessoa, a aptidão para conviver com gente de diferentes círculos é a base do bom desenvolvimento social”, diz a psicóloga Seille Cristine, da PUC-RS. Cafés e almoços com parceiros fora do ambiente formal de trabalho ajudam

a estimular essa habilidade. Invista também em conhecer pessoas que, aparentemente, não têm nada a ver com a sua área. “Sair da zona de conforto aumenta a capacidade de aprendizagem e o traquejo social”, explica Silvia Sigaud, sócia-diretora da consultoria Korn/Ferry. Fazer trabalho voluntário, ir a programas culturais e ter uma atuação ativa nas diferentes redes sociais ajuda a criar essas novas e importantes conexões.



# 6 OTIMISMO PENSAR POSITIVO

Encarar as situações de crise com uma atitude positiva rende bons frutos. Os otimistas criam melhores soluções para resolver os problemas do trabalho. Isso porque, segundo o estudo da consultoria McKinsey, o medo que surge com o pessimismo faz com que o cérebro crie apenas raciocínios de sobrevivência e pare de enxergar as possibilidades reais para contornar situações adversas. Quem é otimista, ainda de acordo com a McKinsey, se sente mais bem

preparado para encarar riscos e liderar mudanças. “Isso é importante porque todo o dia uma transformação ocorre e o executivo tem um trabalho inédito para fazer”, diz Luiz Carlos Cabrera. É o que ocorre com Fabiano Agante Drogueti, de 37 anos, diretor de soluções e tecnologia da Tivit, empresa de serviços de TI, com sede em São Paulo. “Deixo de lado os problemas que não posso resolver naquele momento e direciono meu otimismo para os casos que têm soluções possíveis”, diz. Essa atitude ajuda muito a cultivar o otimismo como um hábito. “O caos é o melhor momento para a criatividade”, diz Stella Angerami. “As soluções aparecem naturalmente quando você acredita que é possível superar um obstáculo”, completa. Mas cuidado: o otimismo é bom desde que seja responsável e distinto da ingenuidade. “É necessário ter os pés no chão e pensar em saídas racionais para a resolução de um problema”, explica Regina Camargo, da consultoria Across.



# 75%

**DOS GESTORES QUE SE DECLARAM OTIMISTAS SE SENTEM PREPARADOS PARA LIDAR COM MUDANÇAS. O NÚMERO CAI PARA 15% ENTRE OS PESSIMISTAS**

Fonte: McKinsey

## COM OS OUVIDOS BEM ABERTOS

**Clarissa Sadock**, de 34 anos, diretora de relações com Investidores da AES Brasil, grupo de empresas de energia, não pode se desligar do mundo. O cargo exige que a carioca esteja sempre conectada com pessoas de diferentes áreas, culturas e países para fazer o papel de representante da empresa diante do mercado. "Sou uma intérprete", diz. "Recebo um mundo de informações e filtro os interesses da companhia." Para isso, Clarissa desenvolve todos os dias a sensibilidade de entender as diferenças entre as pessoas. "Ouço bastante para saber como extrair o melhor de cada um", diz. Clarissa viaja sempre e se interessa por outras culturas e, por isso, consegue ter a cabeça aberta para o novo. "Aprendo o tempo todo e isso me dá muita satisfação pessoal."





## **SEM PERDER O OTIMISMO**

Manter o otimismo, mesmo em situações adversas, é uma característica de **João Paulo Kriagner Zampieri**, de 46 anos, diretor comercial da Syngenta, fabricante de defensivos agrícolas. Ele descobriu o valor desse comportamento quando era gerente, há 11 anos, e vivenciou uma crise de mercado. "Estava apavorado, mas precisava acreditar que os estragos não seriam tão grandes, para a equipe não sentir a pressão", recorda João Paulo. O otimismo é uma competência importante porque evita a paralisia diante de um problema. No caso de João Paulo, sua atitude foi insistir por vários dias seguidos para falar com o presidente da companhia e mostrar que era preciso mudar o prazo para o cumprimento de uma meta, o que seria uma exceção nas regras corporativas. Quando conseguiu falar com o líder, percebeu que havia conquistado a confiança dele. "Meu diretor disse que o otimismo foi fundamental para que isso acontecesse."



## 7 ALTA ENERGIA DISPOSIÇÃO TOTAL

Apesar de ser coisa difícil de medir, energia é muito importante para o desenvolvimento profissional e para a satisfação com a vida. Manter a disposição em alta e conseguir trabalhar com vivacidade é algo cobrado pelas empresas. A Tivit, por exemplo, coloca essa competência em sua avaliação de desempenho. O profissional que vai bem nesse tópico consegue transmitir seu entusiasmo para os outros e tem garra para cumprir as metas. “A energia contamina posi-

tivamente o ambiente”, diz Marcelo Cuellar, *headhunter* da **Michael Page**, empresa de recrutamento executivo. Mas lembre-se que a motivação nada mais é do que o efeito colateral de quem atribui significado ao que faz. “Esse sentimento só aparece em quem encontra valor no trabalho”, diz Nélcio Bilate, *coach* da NB Heart. Os profissionais normalmente não dão a importância devida a essa atitude. Na pesquisa da McKinsey, esse tópico apareceu como um dos menos praticados, já que o desenvolvimento dessa habilidade requer tempo, autoconhecimento, mudanças profundas de atitude e é muito pessoal. “Para ter energia alta, você precisa primeiro descobrir o que te move”, diz Anderson Sant’anna, da FDC.

**98%** DE 737 CEOs CONTRATARIAM OU PROMOVERIAM UM PROFISSIONAL COM ALTA ENERGIA NO LUGAR DE UM COM ENERGIA BAIXA

Fonte: Hodge-Cranin & Associates

## 8 ENGAJAMENTO A IMPORTÂNCIA DE CONDUZIR

O otimismo e a sensação de que o trabalho tem um significado pessoal são dois fatores que determinam uma terceira habilidade desenvolvida de sucesso: o poder de engajar. Conseguir fazer com que a equipe se sinta motivada para cumprir um objetivo comum não é algo fácil. Mas os que têm esse poder, que é moldado ao longo dos anos de carreira, fazem com que o time se sinta mais propenso a encarar desafios e a comprar ideias arriscadas. “Ter crença nos próprios objetivos é essencial para cativar o time”, diz Anderson Sant’anna, da FDC. Só assim é possível contaminar os outros com os seus ideais. As formas de engajamento variam muito de profissional para profissional. Para ter sucesso nesse aspecto, o segredo é ser natural. “Forçar o comprometimento não funciona. O time só segue quem realmente acredita no que faz”, diz Seille Cristine, da PUC-RS. Uma boa técnica para unir a equipe é a usada por Doug Stern, CEO da United Media, empresa de comunicação americana citada no estudo da McKinsey. Frequentemente, o executivo reúne o time para propor que todos pensem no pior cenário possível para a companhia, pede detalhes assustadores dessa crise e estimula cada um a elaborar planos para resolver o pesadelo. A medida faz com que todos se sintam parte importante da engrenagem da organização.

Note: um engajador pode estar em qualquer posição hierárquica. “Quem tem essa habilidade pode ocupar qualquer função”, diz Adriana Prates, consultora da Daisen Executive Search. ●

**84%**

DOS PROFISSIONAIS COM ATITUDES COMPORTAMENTAIS DESENVOLVIDAS ESTÃO SATISFEITOS COM SUA CARREIRA

Fonte: McKinsey