

EMPRESAS? NÃO.

# MESTRES EM TALENTO

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, RAM CHARAN ANTECIPA SEU NOVO TRABALHO RELACIONANDO EXECUÇÃO EFICAZ COM DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS E GARANTE: OS MELHORES PRESIDENTES DEDICAM 40% DE SEU TEMPO AOS PROFISSIONAIS PROMISSORES. PARA ELE, TALENTOS SÃO AINDA MAIS PRIORITÁRIOS EM PAÍSES EMERGENTES

# M

aster of the universe foi uma expressão que ficou famosa por seu aspecto mais sombrio. Utilizada no final dos anos 1987 pelo escritor norte-americano Tom Wolfe no livro *A Fogueira das Vaidades*, "senhor do universo" descrevia os ambiciosos, inescrupulosos e egocêntricos homens de negócios de Wall Street e teve particular repercussão -e ressonância- na década de 1980. *Talent master*, expressão do consultor e coach de CEOs Ram Charan, "pai" da execução, não tem nada que ver com Tom Wolfe felizmente, apesar de "talento" e "ego" serem conceitos que se sobrepõem na percepção de alguns. Para Charan, "mestre em talento", ou "senhora do talento", é a empresa que já compreendeu o único diferencial competitivo verdadeiramente possível nos negócios: profissionais talentosos.

Se é um pensamento elitista? Não para um indiano de mais de 70 anos que entende como sua missão na vida ajudar os gestores a resolver seus problemas. Segundo Charan, todo mundo tem algum talento -apenas é preciso descobri-lo, aplicá-lo na tarefa certa e amplificá-lo. No século 21, mais do que nunca, esse é o grande desafio das organizações. Sempre foi um desafio relevante, aliás, mas a diferença agora é que seu enfrentamento se tornou inadiável, dada a complexidade do ambiente de negócios.

Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM do Brasil, Ram Charan discorre sobre a fórmula 70-20-10 para as

**A entrevista é de José Salibi Neto, chief knowledge officer da HSM do Brasil.**

empresas desenvolverem seus profissionais e sua importância sobretudo para os países emergentes, conta o que aprendeu sobre a essência do talento com os talentosos CEOs que assessora, reforça a validade dos fundamentos da gestão -"mais do que nunca"- e aborda a função dos boards -tanto os sounding boards dos CEOs como os boards of directors corporativos- e como ela pode ser executada com mais eficácia. Charan lançará seu livro *Talent Master* em outubro de 2010 nos EUA.

**Nos últimos anos, você teve muito sucesso expondo uma das maiores fragilidades corporativas destes tempos: a baixa capacidade de executar estratégias. Mas o cenário parece ter se modificado, e para melhor, até por conta de seu esforço. A seu ver, execução continua sendo o problema de gestão número um ou há novos pontos vulneráveis em pauta?**

**"ATÉ PROVAVELMENTE 2029, A RECONFIGURAÇÃO DO MUNDO ESTARÁ ACONTECENDO NOVAMENTE, COM MUITO DINHEIRO INDO PARA A CHINA, COMO ANTES FOI PARA OS ESTADOS UNIDOS"**

Acredito que o desafio-chave atual no mundo da gestão está relacionado com a escassez de talentos, e o livro que acabo de escrever trata justamente disso.

O desafio é especialmente grande em mercados emergentes, que vêm crescendo muito e sendo as grandes estrelas deste mundo reconfigurado, Índia, China, Indonésia, Brasil crescerão em torno de 6% e 8%, e estou falando de um crescimento que será real, pois ocorrerá na economia central desses países, embora tenda a trazer inflação.

**A palavra "inflação" provoca arrepios nos brasileiros com mais de 30 anos de idade... Mas nosso tema é outro: o que é o mundo reconfigurado onde essas empresas atuarão? A reconfiguração já não está acabando?**

Não, a reconfiguração está só começando. A arquitetura econômica mudará de maneira muito drástica ainda. E é algo natural: o mundo se reconfigura de tempos em tempos.

No século 19, os ingleses tinham tecnologia, os norte-americanos a compraram, usando dinheiro britânico para isso, e construíram os Estados Unidos. Agora, começando em 1979 e até provavelmente 2029, o que totaliza 50 anos, a reconfiguração acontece novamente, com muito dinheiro indo para construir a China como foi antes para construir os Estados Unidos.

Qual é a novidade deste mundo reconfigurado? Verifica-se uma distinção muito clara entre os países com

poder: há o grupo que tradicionalmente era dominante -Estados Unidos, Europa, Japão e talvez algumas porções, não completamente, da Austrália e do Canadá; há os países ricos em recursos naturais -Oriente Médio, porções da África do Sul, Brasil, partes da África, potências diferentes em um mundo diferente; e há os países de grande população, como China, Índia, Brasil e Rússia, onde todas as empresas vão querer estar para se posicionar e obter vantagens. É uma transformação gigantesca.

## SAIBA MAIS SOBRE RAM CHARAN

Ele não escreveu seu primeiro livro antes dos 58 anos. Em 2010, quando chega aos 71 anos, já contabiliza 12 livros e mais dois estão a caminho. Isso explica um pouco quem é Ram Charan, esse indiano de Uttar Pradesh, no norte da Índia, formado em engenharia mecânica pela Banaras Hindu University. Ele também demorou um pouco para descobrir sua vocação para administração de empresas; isso aconteceu quatro anos após sua graduação, por sugestão de colegas com que trabalhou, como engenheiro, em uma companhia elétrica na Austrália.

Chamado pela revista *Fast Company* de "man of mystery" [homem misterioso] e de "cavaleiro errante", Ram Charan pode ser descrito como um caso excepcional no mundo da gestão de empresas. Apesar de sua origem em um país emergente e de cultura bem diferente da ocidental, soube conquistar como ninguém a confiança e a admiração dos maiores CEOs do mundo. Tem sido a mão direita de inúmeros CEOs, que, modesto, prefere não citar. "Digo apenas que tenho muito orgulho de ter trabalhado com Jack Welch", gosta de observar.

Qual é o segredo de Charan? Segundo todas as fontes, Charan não diz o que os clientes esperam ouvir, ao contrário da maioria dos consultores. Tampouco ele

afaga egos, quebrando o círculo vicioso que existe em torno das pessoas com poder nas organizações.

Parte disso o consultor deve a sua cultura, que pressupõe uma disciplina pessoal muito forte, com valores e responsabilidades bastante claros, porque, conforme o ensinamento das leituras em sânscrito: "Nós viemos para esta vida para fazer algo bom, ou seja, mais para fazer um sacrifício pessoal do que para o ganho pessoal". Como o próprio Charan define: "Diferentemente do mundo ocidental, onde você estabelece objetivos ambiciosos, na cultura indiana, quando você faz as coisas e seus valores estão lá, você já se sente satisfeito". Charan não criou família nuclear, não possui posses materiais significativas, não veste roupas caras nem joga golfe. Ele realmente vive para cumprir sua missão de ajudar as empresas a resolver problemas.

Entre os livros que publicou, bem acolhidos no meio empresarial, destacam-se *The Game Changer*, escrito com A.G. Lafley e lançado no Brasil com o título *O Jogo da Liderança*, *Liderança na Era da Turbulência Econômica*, *O Líder Criador de Líderes*, *Know-How: As 8 Competências que Separam os que Fazem dos que Não Fazem* e o best-seller *Execution*, escrito com Larry Bossidy, aqui intitulado *Desafio: Fazer Acontecer*. Todos foram publicados no País pela editora Campus/Elsevier.



### O Brasil em dois dos três grupos poderosos... Sua tese é de que não temos talentos suficientes para dar conta desse novo poder?

Exato. Especialmente os países de poder emergente precisam identificar os talentos que existem na sociedade, como diamantes brutos, e desenvolvê-los. Proponho para isso minha regra dos 70-20-10, que significa 70% da experiência de desenvolvimento dos funcionários deve ser destinada à preparação on-the-job [no trabalho], 20% em sala de aula ou equivalente, e 10% cabem ao próprio profissional, que deve encontrar seu modo de acelerar o aprendizado.

Isso é uma mudança de mentalidade significativa. Nos últimos cem anos, as empresas se dedicaram muito a aperfeiçoar seus sistemas de relatórios e

suas análises financeiras, mas não investiram tempo e energia suficientes nos sistemas de pessoas. Aí se chegou à conclusão de que é melhor gastar mais tempo com as pessoas, porque são elas que entregam números, do que com números, que não entregam pessoas, e as organizações precisam adotar o novo paradigma.

### Mas isso não é muito caro para empresas das quais se espera uma eficiência de custos cada vez maior?

Os 70% de desenvolvimento on-the-job de cada profissional não requerem tanto dinheiro assim -na verdade, o investimento fica perto de zero, porque de-

manda apenas o comprometimento de pessoas que treinam as outras pessoas, e o tempo ganho lá na frente compensa facilmente o tempo despendido. São os 20% de desenvolvimento em sala de aula que saem mais caro, além de oferecerem maior risco: afinal, os 20% não serão eficazes, nem suficientes, se os 70% de custos mais baixos não produzirem bons resultados.

Daí que a lógica operacional das empresas precisa ser mudada. Os programas de trainees, feedback, coaching, seleção, avaliação etc. são extremamente importantes, cada vez mais. É onde se faz a diferença. As empresas têm de se tornar mestres em talento, capazes de identificar talentos brutos na escola, trazê-los para a empresa e fazê-los praticar, praticar, praticar.

**Entre as empresas atuais, quais são as mais notáveis mestres em talento?**

As melhores nisso são General Electric, Procter & Gamble, JJ [Johnson & Johnson], Novartis e Unilever, na minha opinião. São cinco grandes provedoras de talentos do mundo, muito boas nisso. E todas elas, na prática, aplicam essa fórmula de que falei: 70% do esforço de treinamento é on-the-job, apoiado pelos 20% em salas de aula.

Sua principal característica é que elas são realmente focadas em seu desenvolvimento de pessoal. Constróem sistemas próprios, vão atrás das ideias. Fazem as pessoas crescer no trabalho.

**No mundo inteiro, não apenas nos países emergentes, as empresas enfrentam níveis de turnover incomparavelmente mais altos hoje do que no passado. Qual é a consequência disso para o desenvolvimento interno de talentos a que você se refere?**

Uma empresa que seja mestre em talento não tem, por definição, um turnover elevado demais. Se um profissional talentoso fica apenas dois ou três anos em uma companhia, por exemplo, pode significar que ela é um repelente de talentos. Mas alguma rotatividade é bem-vinda, por sua vez. Desde que não haja eliminações descabidas, uma porção de pessoas saindo é fato positivo. No livro que venho escrevendo sobre o tema, para o qual tenho estudado bastante, falo de um caso em que houve a saída repentina de um gerente e, para substituí-lo, a empresa fez cinco promoções em 24 horas, gerando uma energia totalmente nova dentro da organização.

Nas empresas mestres em talento, antes que a pessoa talentosa pense em sair, ela é desafiada. Com desafios e a possibilidade de crescimento pessoal, a probabilidade maior é que ela não saia. As mestres em talento sabem que precisa haver movimento interno a fim de que se crie espaço para o talento emergente. Se uma pessoa cumpre a mesmíssima função há cinco ou seis anos, ela própria fica estagnada e atralha todo o sistema.

Quero enfatizar mais uma coisa: nas empresas que são talent masters, são fundamentais líderes que sejam talent masters, a começar pelos presidentes.

**Como um CEO deve desenvolver talentos no dia a dia? O que tem de fazer?**

A regra de ouro é ele dedicar 40% de seu tempo a desenvolver talentos. Ainda é muito raro ver algum CEO fazer isso nos dias de hoje, infelizmente, e por isso estou escrevendo um livro inteiro de alerta para o assunto. O CEO que tiver essa dedicação pessoal ao talent mastering é o que fará a mais eficaz das execuções. E líderes de outros níveis hierárquicos devem dar essa prioridade a pessoas também.

**"HÁ TRAÇOS COMUNS AOS PRESIDENTES MAIS BEM-SUCEDIDOS: ELES BUSCAM GRANDES IDEIAS, TENTAM APRENDER TODOS OS DIAS, SÃO CURIOSOS, PROCURAM EVOLUIR COMO SISTEMAS"****Como dar essa prioridade, passo a passo, além de lhe dedicar mais tempo?**

Nós pesquisamos muitas companhias nos Estados Unidos, na Coreia do Sul e na Índia para encontrar essa resposta, para saber quais as ideias e práticas que as diferenciam em talentos. Posso resumir nossos achados em seis:

1. Os líderes seniores despendem muito mais tempo e recursos para conhecer e desenvolver seus talentos.
2. Eles não delegam o desenvolvimento a outros departamentos ou técnicos.
3. Eles reconhecem os talentos e se comprometem em desenvolvê-los rapidamente.
4. Eles se ocupam em dar muitos feedbacks a seus profissionais talentosos.
5. Eles dão muito mais atenção, de verdade, à ideia de que pessoas vêm antes de estratégia.

**Como um dos primeiros consultores da história a se tornar coach de CEOs, você é um mestre em talento no último degrau da escada, estou certo? Trabalhou com vários CEOs e sei que você não gos-**

**ta de citar nomes, mas Jack Welch foi um deles. Como você chegou aí e quais são seus fatores de sucesso?**

Em primeiro lugar, eu diria que ensinar está relacionado com meus valores familiares, que têm que ver com tornar os outros melhores. Eu fazia isso na universidade com meus alunos e agora faço nas empresas com seus presidentes.

A interação com os CEOs propriamente dita começou na Austrália, mas tratava-se disso, interação, não de coaching. Eu me graduei em engenharia na Índia e logo fui trabalhar na Austrália; depois fui para o Haváí. Na Austrália, trabalhei diretamente para um CEO por 16 semanas e, mesmo jovem, sei

que fui capaz de fazer diferença lá. Eles evoluíram a partir desse trabalho, chamaram-me a atenção para meu talento e enveredei por esse caminho.

**Como se faz coaching de CEOs?**

Coaching não é a melhor palavra para descrever o que faço; eu ajudo CEOs. Eles gostam de saber de novas ideias e das melhores práticas que existem por aí; transmito isso e os ajudo a solucionar seus problemas. Outro aspecto importante de meu trabalho é antecipar as questões que chegarão a eles.

Se fosse para dar uma fórmula, embora ela não exista de fato, eu diria que faço quatro perguntas como ponto de partida:

- Qual é seu problema?
- Qual é a pergunta a fazer?
- Qual é a oportunidade?
- Onde posso ajudar?

Por outro lado, também aprendo muito com os CEOs. Fico entendendo como pensam, como chegam ao objetivo em

meio à confusão, como institucionalizam certos sistemas, como administram seu tempo, o que focam.

**Ou seja, se quiser seguir seu exemplo, o mestre em talento deve usar essas mesmas perguntas como ponto de partida, além de ter a disposição tanto para aprender como para ensinar...**

Eu diria que sim.

**Quais são as principais características de um CEO eficaz, em sua opinião?**

Cada um é diferente do outro, mas há traços comuns aos presidentes mais bem-sucedidos:

- Eles buscam grandes ideias.
- Eles tentam aprender todos os dias, continuamente.
- Eles são curiosos.
- Eles são muito bons para lidar com pessoas -e, por tabela, com a ansiedade que elas sentem cada vez mais.
- Eles procuram evoluir como sistemas, em vez de fazê-lo apenas como pessoas.
- Eles administram seu tempo muito bem, compreendendo suas prioridades e sendo muito focados, algo simples de dizer, difícil de fazer.

**Você administra bem seu tempo?**

Acho que sim. Mas não constituí família, o que facilita um pouco; são menos escolhas a fazer. Vivo para meu trabalho.

**E a ansiedade?**

Posso dizer que ela é crescentemente generalizada; eu a venho estudando para meu novo livro [veja quadro abaixo].

**Só para encerrar a questão do desenvolvimento de talentos, quero fazer uma pergunta referente aos 20% do esforço que deve ser dirigido à sala de aula. O que o sr. pensa sobre a atual educação em gestão nos cursos de graduação e MBAs?**

Penso que, se você quiser ter os melhores, a maior porção dependerá do indivíduo, muito mais do que da

**Mas algumas escolas estão tentando ensinar liderança. É bobagem?**

Elas não podem ensinar as questões de liderança para quem não a tenha vivenciado. A menos que haja um currículo diferente, que permita vivenciar a liderança e observar pessoas atuando como líderes. O ensino de liderança por meio de livros acelera o desenvolvimento de líderes, mas não a liderança em si.

**Um de seus últimos livros é *Liderança na Era da Turbulência Econômica*. No tempo de incerteza, como se mantém o foco de que você falou há pouco?**

**"EM TEMPOS INCERTOS, O QUE MAIS IMPORTA É O LÍDER DIZER ÀS PESSOAS: 'HÁ INCERTEZA E ESTE É MEU PONTO DE VISTA; E PODE NÃO SER CORRETO'"**

escola. O fato é que, se o indivíduo quer acelerar seu aprendizado hoje, ele consegue, porque a maioria das escolas tem recursos diversos e pode proporcionar isso. As ferramentas que elas hoje têm podem realmente ajudar.

O que as escolas não podem fazer, contudo, é criar líderes. Por isso, as empresas mestres em talento têm de selecionar pessoas que mostrem potencial para liderança num primeiro momento. Das escolas deve-se esperar que façam aquilo a que se destinam.

Em tempos incertos, o que mais importa é o líder ser capaz de dizer às pessoas: "Há incerteza e este é meu ponto de vista como líder"; pode não ser correto, mas é a melhor aposta que tenho.

Em segundo lugar, o líder precisa estar realmente ancorado, para conseguir somar inteligência -leia-se informação- à ação que se desenrola.

O terceiro aspecto é preparar as pessoas a sua volta para pensar em caminhos alternativos conforme a crise continuar a se desenvolver.

Mas nada disso funciona se não houver confiança e fé no líder, ou seja, se

## LIVRO SOBRE ANSIEDADE, A POSITIVA E A TÓXICA

Um dos livros que Ram Charan vem escrevendo trata da ansiedade que atinge o mundo executivo. Veja o que ele adiantou sobre o assunto:

"Particularmente em países de economia avançada, a ansiedade está se espalhando rapidamente. Parte dela está ligada à volatilidade do cenário econômico e ao movimento de offshoring, com fechamento de nossas fábricas e transferência da produção para outros lugares. Venho tentando dizer como os líderes lidam com a ansiedade, é sobre isso que pesquisei. Mas outra parte tem que ver com a própria

transição da economia industrial para a pós-industrial. Por isso, a ansiedade veio para ficar.

O líder precisa saber lidar com a ansiedade de sua equipe dentro da empresa. Primeiramente, ele tem de reconhecer que há uma ansiedade no grupo e classificá-la: é positiva ou tóxica? A ansiedade positiva é criativa, a que ocorre enquanto se enfrenta um desafio que levará a uma inovação, que faz sonhar acordado. A negativa é a incerteza pura e simples, não saber o que está acontecendo ou o que acontecerá, temer sair do mercado. Estou pesquisando isso, ainda não sei dar respostas".

## EXECUÇÃO: NADA NOVO, TUDO IMPRESCINDÍVEL

Na pesquisa CEO Challenge 2010, feita com 444 presidentes-executivos de todas as regiões do mundo por The Conference Board, os três primeiros temas de preocupação dos entrevistados estiveram relacionados com execução. No Fórum HSM de Gestão e Liderança 2010, ocorrido em abril último, Ram Charan observou que os fundamentos são cada vez mais importantes. Por isso fez uma lista com as seis regras da execução eficaz, que "não representam nada de novo, mas são todas imprescindíveis" aos gestores:

1. Antecipar mudanças.
2. Conhecer a fundo a própria empresa.
3. Conhecer a fundo o setor em que atua.
4. Conhecer bem as pessoas, para saber motivá-las e desenvolvê-las. É o talent mastering. Sua orientação é concentrar-se no talento bruto das pessoas, separar só suas qualidades, encontrar aquilo que cada uma nasceu para fazer.
5. Ser preciso ao determinar prioridades com relação aos negócios.
6. Cultivar hábitos profissionais saudáveis, como a necessidade de avaliações trimestrais, a busca do foco, disciplina e clareza sobre tarefas e objetivos. "Converse com todos, olhe nos olhos, defina quem vai fazer o que e quando, crie responsabilidades", costuma traduzir o consultor.

Charan enfatiza que a competência número 4 adquire importância primordial no cenário competitivo do século 21.



o líder não tiver credibilidade. O lado emocional fundamenta a coragem para enfrentar a adversidade, o que vale muito a pena, porque, como é amplamente sabido, fraquezas podem ser convertidas em oportunidades.

A neurociência já nos mostrou que, quando as pessoas trabalham juntas e a confiança está lá, ela tem efeito curativo sobre o cérebro, o que gera mais coragem para enfrentar adversidades.

Credibilidade e, a causadora dela, integridade são os dois traços realmente essenciais a um líder, porque são os geradores de confiança. O resto é variável.

Às vezes o trabalho do CEO pode ser muito solitário. O que um presidente pode fazer para não ficar só? Ele precisa ter pelo menos uma "caixa

de ressonância" [sounding board] que seja sincera. Não precisa ser um *coach*; é um indivíduo -funcionário, alguém de fora, um membro do conselho de administração- com quem o líder possa testar uma ideia sem ter de se preocupar com confidencialidade.

Um coach de linha comportamental pode ajudar o CEO a obter feedback e a aperfeiçoar seus comportamentos e sistemas, mas, hoje em dia, o tema-chave é a complexidade, a ambiguidade. Como minimizá-lo? Com a caixa de ressonância para ver com mais olhos.

Você já escreveu três livros sobre conselhos de administração e seus papéis, *Boards at Work*, *Boards that Deliver* e o recente *Owning Up*. Você acha que basta a uma empresa ter um board tradicio-

nal ou um conselho consultivo também é bem-vindo?

Toda empresa deve ter um conselho que tenha sido construído da maneira correta; no caso da empresa de capital aberto, será necessariamente um conselho de administração e, na companhia fechada, pode ser um conselho consultivo. Os CEOs têm de investir seu tempo pessoal para lidar com o conselho, mas faço um alerta: se o conselho está tomando uma enormidade de seu tempo, roubando horas e dias que deveriam ser destinados a gerir o negócio, então ele precisa ser corrigido.

Muitas empresas brasileiras andam descobrindo o desafio do conselho agora. Qual é a formação correta de um conselho?

Deve-se atingir um equilíbrio entre pessoas com experiência no comando de empresas; pessoas íntegras que sejam muito articuladas e, portanto, capazes de persuadir seus colegas; e bons ouvintes, em condições de se controlar, porque sabem que não estão liderando aquela empresa e que não lhes cabe fazer microgerenciamento.

Falamos dos principais problemas das organizações atuais com o talento, a ansiedade e a liderança em momentos incertos. Está tudo mudando?

Nada mudou de fato; não há nada essencialmente novo no front dos negócios. Por isso, quanto mais você sobe em uma organização, maior é a necessidade de compreender os fundamentos. E você não consegue entender a ambiguidade se não conhecer o básico. É aí que as coisas costumam desabar, por sinal. Isso eu aprendi com os CEOs mais bem-sucedidos do planeta. Eles reduzem toda a complexidade ao básico e, então, sabem como navegá-lo. Meus pensadores favoritos são os que tratam dos fundamentos, como Peter Drucker, C.K. Prahalad, Gary Hamel, Tom Peters, Michael Porter...