

*“O “jeitinho brasileiro” mostra a versatilidade do brasileiro, uma facilidade de adaptação, a gente convive muito mais abertamente com as diferenças”*

**Andrea Oliveira**



## Andrea Oliveira

### Diretora de RH da Sumitomo Chemical

Entrevistada por Fernando Luzio

Conversamos com **Andrea Oliveira**, Diretora de Recursos Humanos da multinacional japonesa Sumitomo Chemical, uma das maiores indústrias químicas do mundo. Tivemos a oportunidade de conhecer Andrea quando ela liderou o processo de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos do Grupo O Estado de São Paulo, empresa onde trabalhou por alguns anos. Andrea é uma executiva com uma visão estratégica de recursos humanos bastante diferenciada e privilegiada, uma batalhadora incansável e uma pessoa adorável.

A entrevista foi gravada na sede administrativa da Sumitomo na Av. Paulista, em São Paulo. Apresentamos a

seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site [www.luzio.com.br](http://www.luzio.com.br) ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outros).

**Fernando Luzio.** Andrea, conte um pouco da sua história para que todos possam conhecer você nas suas próprias palavras.

**Andrea Oliveira.** Tenho 41 anos de idade, nasci em Ibitinga (capital do bordado) e fui criada em Bauru. Então, sou de cidade do interior de São Paulo. Sou a filha mais velha da dona Nair, tenho dois irmãos e três sobrinhos lindos, meus xodós. Sou tia coruja assumida.

Algumas passagens que foram mais significativas na minha vida têm muito a ver com trabalho. Sempre dei muito foco para a carreira. Mesmo lá em

Bauru, eu já tinha isso comigo. Era uma coisa minha. Então, destaco como uma primeira passagem importante o meu primeiro emprego.

Tinha uns 15 anos de idade. Eu e mais duas amigas de colégio decidimos que íamos começar a trabalhar. Não comunicamos a ninguém em casa e cabulamos a aula num determinado dia às oito da manhã, e fomos andar no centro da cidade batendo de loja em loja procurando emprego. Dizíamos “vamos trabalhar em loja e vender roupas.” Isso era o máximo que a gente vislumbrava naquela época.

Nós tínhamos uma estratégia! Cada hora era a vez de uma de nós! Era mais ou menos por volta de dez horas da

manhã, eu já tinha caminhado bastante. Era a minha vez numa determinada loja e tinha uma pessoa abrindo a porta meio brava:

- “Você tem experiência?”
- “Não, nunca trabalhei.”
- “Mas você cumpre horário?”
- “Sim, cumpro”
- “Minha vendedora não! Por isso eu estou aqui abrindo a minha loja! Você começa amanhã, pode ser?”
- “Pode ser. Está ótimo.”

Assim comecei a trabalhar.

Uma outra passagem é quando fui fazer meu estágio. Na época, eu trabalhava há cinco anos numa escola de inglês, com CLT, Fundo de Garantia, tudo certo. Faltavam uns dois anos para eu terminar a faculdade e achava que se não tivesse uma experiência em estágio, seria difícil eu conseguir depois uma colocação na área. Fui participar de um processo seletivo, e aí entrou de novo o fator sorte.

Na época, a selecionadora decidiu por mim que eu não deveria sair de um emprego fixo, largar meu Fundo de Garantia e minhas férias para fazer estágio. Ela disse “gostei de você, é bacana seu perfil, mas não é bom pra você, acho que é melhor você continuar no seu emprego. Estou fazendo isso por você!”. Lógico que fiquei brava com aquela mulher, mas ela tinha o poder de decidir por mim.

Mais tarde, pela primeira vez surgiu uma segunda vaga naquela empresa e ela se lembrou de mim, me chamou e eu fiz o estágio. Foi meu primeiro momento numa empresa. Fiz um ano de estágio e depois ela me chamou para trabalhar na sua consultoria. Foi quando comecei minha vida organizacional.

Outra passagem foi minha primeira oportunidade em uma multinacional. Eu trabalhava naquela consultoria há três anos, e passando pela rua vi um terreno enorme com uma placa dizendo: “aqui, em breve, Walmart”. Pensei “o que será isso?”. E fui fuçar, fui atrás e consegui os contatos dos selecionadores daqui de São Paulo – eles ainda não tinham iniciado o processo seletivo em Bauru.

Quando eles foram iniciar o processo seletivo, eu já era uma pessoa conhecida pela equipe de selecionadores. Participei do processo. Tive uma entrevista com quem seria meu chefe direto (um americano), que me fez algumas perguntas:

- “Qual a sua experiência com leis trabalhistas?”



*“O papel de Recursos Humanos nas empresas mudou muito. O perfil dos profissionais de RH, em consequência, também sofreu mudanças. Acho que o RH saiu de alguém que zela pelos funcionários para alguém que zela pelos resultados da organização. Porque eu acredito muito que através do engajamento e da motivação dos funcionários, das pessoas, você vai conseguir atingir o resultado. Essa é minha crença. Ser o RH Estratégico é estar focado no resultado, sua âncora é a estratégia, mas você vai trabalhar pessoas, motivação e engajamento da mesma maneira.”*

**Andrea Oliveira**

- “Nenhuma”
- “Como é que você controla férias e horas extras de funcionários?”
- “Minha experiência é em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, diagnóstico organizacional, esse tipo de coisa. Essa outra parte eu não tenho experiência”
- “Ok, então obrigado”.

Mais tarde eles me chamaram. Ele mesmo me disse que não encontrou alguém que tivesse aquele conhecimento técnico: “acabei preferindo esse perfil comportamental que você tem, então vai ser você. O resto você aprende”.

Foi uma porta aberta fantástica. Ele apostou no meu aprendizado e desenvolvimento. Para mim foi ótimo trabalhar com um americano, completamente focado em números, em controles. Eu tinha de saber na ponta da língua “quanto temos de horas-extras? Quanto está a folha de pessoal?”, coisas que eu não sabia e aprendi.

Uma outra passagem importante foi quando saí de Bauru. Nesta época eu tinha um impasse entre pessoal e profissional. Eu queria algo mais, profissionalmente, mas na época eu tinha um relacionamento de dezesseis anos de namoro, e estava naquela fase de casar ou comprar uma bicicleta. E acabei resolvendo procurar alguma oportunidade fora de Bauru para poder entender qual seria meu caminho.

Seria minha primeira vez morando sozinha, na época eu tinha medo de São Paulo. Pensei “não vou arrumar emprego em São Paulo, vou para

Campinas na casa de uns amigos, procurar emprego porque Campinas é menor do que São Paulo.”. Fiquei o mês de férias inteiro lá e acabei encontrando uma oportunidade via site de emprego, e fui trabalhar em Angra dos Reis. De Bauru para Angra dos Reis.

Foi minha primeira oportunidade morando sozinha. O relacionamento de dezesseis anos acabou logo depois. Foi uma experiência e tanto, em termos pessoais e profissionais.

Era um outro *startup*, meu chefe direto era alemão. Era no ramo de hotelaria, então tinha muita gente, era uma mistura de povos – alemão, austríaco, francês, entre paulistas e cariocas. Nossa equipe foi formada, tivemos de trazer muita gente de São Paulo ou do Rio para poder fazer o *startup* daquela operação. Era um *resort* grande, teria uns 400 funcionários. Então foi um trabalho bastante intenso.

Foi minha segunda experiência em *startup*. Eu acho que não tem preço começar do zero. Você olha para trás e sente orgulho – eu fiz parte disso. Essa foi outra passagem na minha vida muito importante. Foi minha independência, quando saí e disse “agora a coisa começou pra valer. Estou por minha conta”.

Têm tantas outras emoções, mas acho que essas foram as mais significativas que deram o pontapé inicial na minha carreira.

**Fernando Luzio.** A partir da sua vivência em empresas e com executivos de culturas diferentes, o que torna nossos profissionais brasileiros



diferenciados em relação aos estrangeiros? Na competição internacional, o que torna nossa cultura empresarial singular?

**Andrea Oliveira.** O “jeitinho brasileiro”. Vendo de um lado positivo, o jeitinho mostra a versatilidade do brasileiro, uma facilidade de adaptação, a gente convive muito mais abertamente com as diferenças. Então, acho que isso faz diferença no relacionamento interpessoal, na hora de discutir um projeto. Acho que esse é o grande diferencial no perfil do brasileiro. Estou ressaltando o lado positivo dessa adaptabilidade e versatilidade.

Acho que o Brasil tem se esforçado para se evidenciar no exterior. Cada vez mais conhecem melhor o Brasil. Não é só futebol, carnaval e índio. Tem outras coisas. Então, até por essa capacidade, essa diversidade e flexibilidade que o brasileiro tem, acabamos criando alguns vínculos pessoais mais fortes.

Lembro-me de uma vez em que fui para um evento em Varsóvia – estava no Estádio na época – com um grupo de meninos brasileiros que estavam fazendo faculdade, era uma competição entre vários países. Nós não ganhamos, mas não ficamos mal classificados, fomos para a segunda fase. Não me lembro quem foi o primeiro na época, se China ou Polônia. Certamente os brasileiros foram os que mais fizeram vínculos na competição. Eles subiram no palco para agradecer e falaram “muito obrigado” em todas as línguas dos presentes, e foram ovacionados. Os outros competidores levantaram e falaram “Uau”. Foi fantástico perceber o destaque daqueles meninos e o quanto eles foram queridos por todos os presentes. Ainda tenho contato com alguns deles e eles ainda mantém relacionamentos. Esse tipo de característica do brasileiro é marcante.

**Fernando Luzio.** O Brasil tem assumido um novo posicionamento no cenário econômico internacional. Hoje, temos atraído não somente atenção mas também recursos importantes de investidores internacionais interessados no nosso país, apesar de todos os gargalos estruturais que hoje têm emperrado nosso desenvolvimento sustentável. Como executiva e como cidadã, qual é a sua visão sobre esse novo momento do Brasil?

**Andrea Oliveira.** Acho que o Brasil está colhendo frutos de todo o trabalho que vem sendo feito, e dessa exposição no exterior. Isso é importante e positivo para o país. Não recebemos a Copa do Mundo e as Olimpíadas à toa. Acho que isso vem de algumas alianças e de uma maior visibilidade que o Brasil tem hoje.

Só me questiono como cidadã. Esse evento da Copa do Mundo, por exemplo. Acho importante para o Brasil e vai gerar movimentação na economia do país, vai gerar emprego, consumo e turismo. Mas, fico pensando o quanto deveríamos investir do nosso rico dinheirinho na construção de estádios, enquanto que se tivéssemos uma política mais séria e mais honesta, estaríamos sanando alguns dos nossos problemas mais crônicos. O que eu espero fortemente é que toda essa movimentação seja revertida em benefício do povo brasileiro e do nosso país que, infelizmente, sabemos o quanto temos de corrupção, desvios, e que acaba não revertendo para o benefício do bem comum.

Acho que deveríamos, talvez, brigar um pouco mais como cidadãos para termos um processo político como numa empresa. Você contrata as pessoas, faz um acordo de metas, um acordo de governo, faz a gestão daquilo e se não der resultado, demissão. Se tiver desvio de verba é demissão por justa causa. Isso acontece no mundo corporativo. É uma forma mais meritocrática de se fazer gestão. Acho que alguns aprendizados corporativos poderiam ser levados também para a gestão pública.

**Fernando Luzio.** Eu queria abordar um pouco da sua experiência em recursos humanos. Em 1992, iniciou-se um movimento de se revelar de maneira mais ampla na alta administração das empresas a importância de Recursos Humanos como uma área estratégica da organização. Kaplan e Norton, pais do *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico, destacaram a Perspectiva “Aprendizagem e Crescimento” como a base do sucesso da estratégia, e ali, os objetivos de desenvolvimento do capital humano e do capital organizacional demonstraram a importância das pessoas, da cultura, da liderança, do trabalho em equipe, do clima organizacional, de ter as pessoas certas nos lugares certos e engajadas como raiz da geração de valor das empresas. E de lá pra cá, o Planejamento Estratégico, em boa parte das empresas, não tem mais considerado apenas objetivos financeiros, de mercado e até mesmo de excelência em processos, mas também a focalizam a preparação do ambiente organizacional para suportar a estratégia.

Minha pergunta é a seguinte: como você avalia a evolução de Recursos Humanos, do ponto de vista estratégico, nas empresas do Brasil nesses últimos dez anos? O que a empresa contemporânea espera de RH, da sua contribuição para o sucesso estratégico das empresas, e como o RH tem acompanhado esse momento que se criou em 1992?

**Andrea Oliveira.** Acredito que o papel de RH mudou muito. O perfil dos profissionais de RH, em consequência, sofreu mudanças. Acho que o RH saiu de alguém que zela pelos funcionários para alguém que zela pelos resultados da organização. Também quero falar do que vejo para o bem e para o mal, já que tudo tem os dois lados sempre, mas agora quero me focar no benefício disso.

Acredito que o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico são ferramentas fantásticas para dar uma linguagem mais pragmática, mais *business oriented* para o profissional de RH, porque na minha visão, o papel do profissional do RH é muito importante de ser consultivo na sua especialidade. E para ser consultivo na sua especialidade, ele precisa falar a mesma língua.

Algumas pessoas já se sensibilizam com isso, outras não. Então, com essa ferramenta, método, processo e indicadores, você acaba falando mais a linguagem de negócios, acaba tendo mais oportunidade de influenciar. Acho bastante prático e assertivo o uso desse tipo de ferramenta. É fundamental. Se o papel do RH é influenciar, você precisa usar essa mesma linguagem.

Já ouvi isso de alguns executivos no começo da minha carreira e me empolgo com o tema, porque acredito nele conceitualmente. Acredito que o resultado vem através de pessoas engajadas. Só que esse discurso não é para todo mundo. Então, eu já ouvi coisas do tipo “ok, Andrea. Muito bonito isso que você está falando, mas, e daí? Onde isso vai impactar no resultado da organização?”. E eu não estava preparada para isso.

No começo da carreira, eu falava “como é que ele não está entendendo? Como é que ele não consegue perceber que vai impactar no resultado da organização? É tão óbvio!”, mas não é esse o discurso.

Quando você usa esses indicadores, essa relação com todas as perspectivas e o impacto delas para o resultado da organização, fica fácil, todo mundo fala a mesma linguagem e você consegue influenciar.

**Fernando Luzio.** Na sua opinião, você acha que o profissional de RH brasileiro está preparado para exercer esse papel e participar dos processo de Planejamento nas Empresas, atuando de maneira relevante na reflexão

estratégica? E o que você recomendaria para os profissionais de RH, no sentido de se adequarem a esses novos tempos?

**Andrea Oliveira.** Acho extremamente importante o profissional de RH ter este foco no negócio. Como grande recomendação para você poder influenciar, você precisa entender *de* negócios, entender *do* negócio, do processo, do impacto daquela ação para o resultado da organização; entender da cadeia de valor. Quanto mais você entende e é especialista no seu tema, mais você consegue aportar determinado projeto para determinado resultado. E usando indicadores, você consegue mostrar que “isso aqui que estou fazendo é para isso, e nós vamos ter esse resultado”. É muito importante o conhecimento do negócio e o foco no resultado.

Aí entra o “para o bem e para o mal” que citei na sua outra questão, uma preocupação que tenho: o quanto e como este *ser RH Estratégico* está sendo interpretado. Porque eu acredito muito que através do engajamento e da motivação dos funcionários, das pessoas, você vai conseguir atingir o resultado. Essa é minha crença. Ser o RH Estratégico é estar focado no resultado, sua âncora é a estratégia, mas você vai trabalhar pessoas, motivação e engajamento da mesma maneira.

Estive em um encontro com alguns *heads* de RH. Éramos umas dez pessoas reunidas, na crise mundial de 2008. Estávamos discutindo o tema “qual está sendo o foco do RH agora? Quais são as nossas preocupações para agora?”.

Qualquer um que entrasse naquela sala, naquele momento, diria que éramos diretores financeiros. Não diriam que éramos diretores de RH. Nós não falávamos de gente. É obvio que o momento exigia esse tipo de discussão, certamente. Estávamos falando de uma crise mundial, de empresas que estavam sofrendo por todo aquele impacto financeiro. Você tem de estar preparado para isso, tem de ter um plano de contingência para trabalhar com sua organização num momento desses. Portanto, se os diretores de RH estavam também discutindo sobre o financeiro, sobre redução de custos, quem é que estava pensando na motivação das pessoas que estavam lá? Na motivação das pessoas que ficariam? Na preocupação deles por perderem seus empregos? E o impacto disso na produtividade deles? Como a empresa, se tivesse de adotar um plano de contingência, de cortes, estaria preparada para o longo prazo?

Então, estava tudo muito focado no curto prazo. Se não era o RH que estava tendo essa discussão, quem era? Provavelmente ninguém. Minha recomendação é entender de negócios sim, ter os indicadores, ter o controle, saber como é que as coisas estão funcionando, qual é o impacto de suas ações, mas não perder a essência da área de recursos humanos. Por que se não é a gente que faz, quem é que vai fazer?

**Fernando Luzio.** É interessante você mencionar isso, porque na nossa experiência, no nosso relacionamento com as empresas nos projetos de

Planejamento Estratégico, normalmente temos enfrentado dificuldades em conseguir bons interlocutores dentro da área de RH. E justamente por isso a importância dessa pergunta, pois percebo que a falta de uma visão do negócio, de como a empresa se torna singular no mercado e como RH poderá prover as pessoas que vão fazer a entrega daquela estratégia, exercendo o comportamento consistente com a proposta de valor, criando o ambiente adequado e alinhado com a estratégia.

A habilidade de fazer essa ponte é a dificuldade que temos enfrentado, e por isso vejo o RH ansioso por exercer um papel mais estratégico, mais relevante. Ele está sendo convidado para isso, mas tem dificuldade porque falta um pouco disso que você mencionou – essa visão do negócio, entender do negócio e não somente da atividade de recursos humanos. Também estamos vivendo no Brasil, uma realidade nova de escassez de mão de obra. Todos os nossos clientes estão enfrentando uma escassez de mão de obra impressionante. E as empresas, aproveitando essa onda de crescimento do Brasil, precisam de gente e de lideranças fortes para conseguirem aproveitar essa onda de crescimento.

Na sua opinião, qual é a competência central para o líder ter sucesso no exercício do seu papel de liderança e de gestão de pessoas, nesse mundo em transformações com as redes sociais, com as novas tecnologias proporcionando a convergência, uma nova maneira das pessoas se relacionarem?





Quais são os desafios para o líder nesse novo ambiente, diante de uma Geração Y que tem outras maneiras de se conectar com as empresas?

**Andrea Oliveira.** Para mim, a principal competência, a principal habilidade de um líder é inspirar pessoas. Quando ele consegue inspirar pessoas fazendo com que elas olhem para ele e digam “gente, faz todo sentido o que ele está falando!”, isso faz toda a diferença.

É muito importante e obrigatório ele liderar pelo exemplo. Ele fazer aquilo que está pregando, e fazer com intensidade. Mostrar para as outras pessoas que aquilo que ele está falando e fazendo, acredita com intensidade. Porque as outras pessoas veem e falam “olha, parece meio louco o que ele está falando, mas olha o brilho, olha o quanto que ele está acreditando naquilo.” Isso eu acho que é fundamental. Você se envolver naquilo que você está propondo, com intensidade. Praticar aquilo que outras pessoas vão olhar e dizer “huumm, acho que aquele cara não é tão doido não. Acho que faz sentido o que ele está falando.” No mínimo, é empolgante e muito importante para o líder, porque ele tem de vivenciar o tema também.

Aquele que propõe algo sem a intensidade e fica de fora, é difícil. É difícil alguém entender que “eu vou pular nesse barco, mas nem ele está acreditando naquilo. Olha a cara dele”. O que acontece com essa habilidade de influenciar? Acho que ter essa intensidade, essa paixão e praticar também o que você está falando, já leva a essa inspiração.

Só que temos de considerar também que estamos falando de pessoas que têm as suas próprias motivações. Cada geração está vindo com sua característica. Então, inspirar nessas diferenças é complicado. A base é essa paixão, essa intensidade, e também estar dentro do barco, conseguir mostrar. O restante é você observar essas diferenças e entender onde é que está a âncora para aquela pessoa. Como é que você consegue fisgar aquela pessoa? Você tem de observar essas diferenças. Cada pessoa vai ser atingida por determinado estímulo. É importante você observar seus liderados e pensar “opa, aquele ali é desse jeito e aquele é daquele outro jeito”, o que é muito difícil! Mas todos os momentos em que consegui fazer isso, sempre tive bons resultados.

Acho que não dá para o líder querer que todos estejam sensibilizados, que todos sejam atraídos para aquilo que ele está falando, senão ele vai se

frustrar na certa! Cada um tem o seu momento, seus porquês. Isso é importante de se entender. Não dá para desistir da sua ideia, daquela sua crença, daquilo que você acredita que vai fazer diferença, porque você não conseguiu atrair um ou outro. Mas é importante você também saber que cada um tem as suas motivações, suas diferenças. Não dá para trazer todo mundo. Isso é importante para minimizar um pouco as frustrações que acontecem no meio do caminho.

**Fernando Luzio.** O mundo empresarial e político, hoje, passa por uma crise moral, devido aos recentes escândalos de fraudes e corrupção que têm provocado a falência de empresas e estados. Portanto, a ética nas relações de trabalho e nos negócios voltou a assumir uma posição de destaque na agenda da alta administração das empresas. Na sua opinião, como é que as empresas podem educar as pessoas, ou criar um ambiente, uma cultura organizacional em que as pessoas exerçam postura e atitudes éticas, apesar da crescente complexidade das organizações? Hoje, temos clientes, empresas em crescimento acelerado, com a seguinte preocupação: “Temos de contratar tanta gente e a empresa está assumindo uma complexidade tão grande que eu tenho receio de perder o controle e a segurança de que as pessoas vão agir respeitando o nosso código de ética”. Acho isso um tremendo desafio para RH. Nos nossos workshops e reuniões, os presidentes olham para o RH e perguntam “como é que a gente resolve isso?”. O que você diria sobre isso?

**Andrea Oliveira.** Pois é... pergunta de um milhão de dólares! Acho bastante complicado você atribuir, única e exclusivamente às organizações, esse tipo de educação. A educação para a postura e atitude ética deve vir de relações anteriores a isso – os valores que a gente recebe em casa, na escola, nas nossas relações com os amigos. Quanto menos você tem isso, mais difícil é o trabalho de qualquer outra instituição para educar sobre aquele tema.

Infelizmente, temos inúmeros casos de jovens que você olha e fala “meu Deus, por que ele fez aquilo? Aonde ele aprendeu que aquilo é o que deve ser feito com a outra pessoa?”. Temos uma crise de valores sólidos instalada na sociedade. Acho que o quanto menos se tem valores dentro de casa, dentro da escola, mais difícil é esse trabalho para as organizações. Mas, acho que não dá para desistir, não dá para não fazermos a nossa parte por conta disso. É

importante a organização também partir do mesmo princípio, quando a pessoa vê que ao seu redor existe a prática de uma postura ética e que ali é valorizado esse tipo de ação. Se você tem chefes com essa postura ética, este comportamento adequado e que são valorizados por esse tipo de comportamento, outras pessoas vão olhar e falar “aqui, vale à pena ser honesto.”

Simplesmente um código de ética, um livrinho com um monte de palavrinhas escritas sem você ter isso na prática, não ajuda. A pessoa precisa vivenciar exemplos de que naquela organização vale à pena ser honesto, vale à pena ter um comportamento ético.

Fora isso, você também pode estabelecer alguns processos que possibilitem isso. Você pode instalar uma ouvidoria interna e a tratativa dos temas da ouvidoria, que também é importante – só ter o canal não adianta. As pessoas precisam entender que os temas que se desviam dessa postura ética são tratados, são penalizados ou valorizados quando se tem.

**Fernando Luzio.** Outro tema voltado à cultura organizacional, e que tem sido bastante discutido no meio acadêmico e empresarial recentemente, é sobre a cultura da inovação e a maneira de tratar o erro. Para as empresas brasileiras sobreviverem nesse mundo de competição global intensa e acelerada, a inovação naturalmente tem se tornado indispensável, e não somente em tecnologia e produto, mas em modelos de negócios, processos, cadeias de valor. E para uma empresa ser inovadora, tem de alimentar um ambiente organizacional de abertura ao debate, de exposição ao contraditório. Mas, temos percebido que o erro honesto não tem sido tratado ainda de maneira adequada para não inibir a criatividade e, por isso, inclusive, foi tema de capa da *Harvard Business Review* em algumas poucas edições atrás.

Na sua opinião, como é que as empresas devem tratar do erro? Como lidar com o erro num ambiente de trabalho de modo a não inibir as pessoas e potencializar a organização?

**Andrea Oliveira.** É uma pergunta complexa. Temos uma eterna briga no mundo corporativo, entre curto prazo *versus* longo prazo. O ambiente competitivo super acelerado não permite que se invista em nada cujo resultado não seja imediato. Cada vez mais, esta é a aposta das empresas.

Empresas que tomam este tipo de caminho, obviamente, precisam ter



uma estratégia de sobrevivência. Se é o momento “D”, ok. Mas, ter isso como *mindset* a todo momento, priorizar o curto prazo em detrimento do longo prazo, a questão da autossustentabilidade não acontece. Então, no longo prazo, como é que fica? Como é que você vai se diferenciar dos seus competidores se você não apostou em momentos como esse, em como tornar o ambiente com uma fluidez melhor? É uma briga eterna. É o tempo todo essa briga.

O que dá para fazer é a empresa poder ter sua estratégia de sobrevivência para poder investir neste longo prazo, e não ter a sua estratégia de sobrevivência já pensando naquele resultado, no *bottom line* no dia seguinte. Faça a sua estratégia de sobrevivência, faça o seu curto prazo, você precisa vender todo dia, mas parte desse investimento precisa focar em ações de longo prazo, focar num ambiente onde existe a tolerância ao erro.

Fora isso, o próprio ambiente pode fortalecer ou inibir isso. A própria liderança é extremamente importante: o quanto a liderança ouve, o quanto ela dá oportunidade para um *brainstorming*, ou o quanto ela já quer a resposta perfeita, e daquele que traz uma ideia, todo mundo ri. Então, a liderança também tem de estar pronta para poder receber essas ideias, dar essa abertura.

**Fernando Luzio.** Outra questão que também tem sido bastante frequente nas conversas estratégicas com nossos clientes é a seguinte: o mundo corporativo tem sido progressivamente tomado por jornadas de trabalhos exaustivas, sobrecarga de trabalho nas pessoas e uma forte pressão por resultados. Essa realidade tem provocado impactos danosos na saúde das pessoas e, por conseguinte, também na saúde da organização, no ambiente de trabalho e na produtividade das pessoas. Qual é sua opinião sobre essa nova realidade, e que estratégia as organizações e seus profissionais poderiam implementar para preservarem mais o bem estar humano, a produtividade e a criatividade no ambiente de trabalho?

**Andrea Oliveira.** Acho que de novo caímos na discussão do curto e do longo prazo. Nós, como especialistas de RH, especialistas em pessoas, precisamos levantar uma bandeira sobre esse tipo de comportamento, essa pressão enorme por resultado, a carga horária excessiva e o impacto disso para a produtividade e custos com saúde, num médio e longo prazo. É óbvio que ninguém está falando aqui de não gerar nenhum tipo de estresse. O estresse tem uma parte positiva. De novo entra a questão de indicadores.

Você tem de ter indicadores para poder mostrar e falar “opa! Talvez essa estratégia que você esteja adotando hoje executivo, num médio e longo prazo, seja mais danosa do que você está pensando”. Isso tem de ser uma bandeira da área de recursos humanos que não pode entrar também, pura e simplesmente, nesse mesmo comportamento. É importante alguém poder falar sobre esse tema, e com esses indicadores.

O custo de saúde que você traz para dentro da organização, só ele já fala por si; o *turnover* que você gera; o tempo de aprendizado depois que você traz uma pessoa para ela dar o tal resultado que você queria para ontem. Tem “n” coisas que dá para o RH trabalhar e influenciar um pouco mais sobre essa reflexão.

É uma mudança de *mindset* difícil. Já trabalhei com organizações que, por mais números que você levava, ele falava “Está bom, mas vamos continuar, porque agora a gente precisa fazer isso...”.

Os executivos normalmente adotam esse tipo de postura como modelo para suas organizações e para suas vidas – eles também estão nessa carga excessiva –, porque em algum momento tiveram sucesso com isso, e acabam não ouvindo seus argumentos, por mais indicadores quantitativos que sejam.

Mas, acho que ainda assim é uma bandeira que deve ser levantada porque no médio e longo prazo isso traz consequências danosas para a

“A principal competência de um líder é inspirar pessoas. Quando ele consegue inspirar pessoas fazendo com que elas olhem para ele e digam “gente, faz todo sentido o que ele está falando!”, isso faz toda a diferença.”

Andrea Oliveira





produtividade, portanto, para o resultado que era tão esperado, e para o próprio funcionário.

**Fernando Luzio.** Andrea, a lembrança que eu tenho é que você sempre trabalhou muito como executiva, você não foge desse quadro de longas jornadas de trabalho. Imagino como deve ter mudado muito, mas a minha pergunta é: como é que você, como executiva, consegue equilibrar sua vida pessoal com uma rotina executiva atribulada? O que é que te inspira? O que te motiva a trabalhar intensamente?

**Andrea Oliveira.** O que me inspira é a capacidade de influenciar. Eu acabo entrando em um círculo, que eu chamo de círculo virtuoso porque tenho prazer nisso. Para eu poder influenciar – entrando naquilo que já discutimos um pouco – preciso necessariamente entender *de* negócio, entender *do* negócio, da cadeia de valor da organização, saber como funcionam os processos. Preciso estar no campo, saber como é, como funcionam as coisas. E certamente isso dá mais trabalho e carga horária excessiva.

Além disso, para influenciar, tenho que ter também uma competência grande na minha especialidade. Isso exige que eu estude mais, leia mais sobre meus temas. Porque só vou influenciar se aquilo que estou falando faz sentido na minha expertise, e se entendo onde aquilo vai ser usado. Isso acaba trazendo também mais trabalho. Para você também poder influenciar tem que estar muito com os grupos, estar muito em reunião – porque você está lá, levando suas ideias, falando, e reunião também mexe um pouco com sua carga horária.

Cada vez que você consegue influenciar mais, mais você é chamada também para dar suas ideias. Para alguns, é um círculo vicioso e para mim é super virtuoso, porque é isso que me motiva. Eu ser chamada para algo é sinal de que eu pude agregar – “Aquilo que eu falei fez sentido pra ele, então vamos lá, deixe-me entender o que ele está falando, vou estudar de novo, vou conhecer o que ele está falando, vou conhecer o mercado...”.

E até por me dar esse prazer – e sou uma pessoa empolgada por natureza –, preciso tomar cuidado. Não trabalho nos finais de semana. O final de semana é meu e da minha família. Tenho Blackberry, mas não olho. Estou ali para a minha família. Sábado, domingo e feriados são meus. É óbvio, quando você trabalha numa empresa multinacional, essas coisas acontecem: 7 de setembro é feriado aqui no Brasil e lá na Costa Rica não, e eu estava na Costa Rica em reunião. Mas é um policiamento que eu faço no dia a dia, de ter um determinado horário e dizer “chega”. Até por acreditar que chega uma hora que sua produtividade realmente não vai, não funciona. Não adianta você se forçar para entregar, não dá, vou embora pra casa, amanhã de manhã eu continuo.

Então, acabo me policiando para não deixar essa minha empolgação, essa minha inspiração e esse meu prazer me atrapalharem no meu lado pessoal, na minha saúde e na minha família. Na verdade, é um constante policiamento, não é uma coisa natural – me polício bastante.

**Fernando Luzio.** Vivemos hoje o que Sergio Banjul – do jornal El País – chama de intoxicação pelo excesso de informação. Aproveitando a carona da sua expressão “tudo tem seu lado bom e seu lado perverso”, o lado bom de todo esse mundo da informação é ela ser em tempo real, as tecnologias estarem à nossa disposição, muito acessíveis para nós. O lado ruim é que informações são despejadas sobre nós todos os dias. Como é que você consegue selecionar essa avalanche de informações que recebe no seu dia a dia?

**Andrea Oliveira.** Procuo me manter atualizada sobre o que está acontecendo no mundo, todas as informações

factuais. E quando me interesso por um determinado tema, quero saber um pouco mais do impacto daquilo para o mercado que estou, para o negócio que estou, eu vou me aprofundar mais. O que eu faço de verdade – até porque hoje a gente tem informação para tudo quanto é lado – é buscar fontes mais confiáveis. Ouço rádio, leio jornal de canais que acredito. Não preciso dizer o nome, nem o endereço, até porque já trabalhei numa empresa de comunicação e vocês devem imaginar qual é a minha fonte.

**Fernando Luzio.** Falamos sobre o erro agora pouco, e queria voltar rapidamente sobre esse assunto. Sabemos que a história dos executivos e das executivas de sucesso não é marcada somente por acertos. Aliás, uma coisa que ultimamente tem acontecido em minhas palestras sobre estratégia é que toda vez em que conto uma estratégia de sucesso e o impacto poderoso que ela teve numa organização, no final sempre tem alguém que levanta a mão e pergunta “você poderia contar um exemplo de uma estratégia que deu errado e como é que a empresa lidou com aquilo?”. Então, tenho percebido que as pessoas têm se interessado por saber o seguinte: “puxa, as empresas erram, as pessoas erram! E aí? como é que elas viram a página?”. Então, pergunto se, na sua carreira, na sua vida executiva ou privada, você viveu alguma situação de perda, de fracasso ou de erro que exigiu de você um movimento de superação marcante, que acabou fazendo você ter de virar a página e, nessa virada de página, você criou um novo futuro pra você? Enfim, se você viveu alguma situação difícil, como é que você procurou lidar com essa situação?

**Andrea Oliveira.** Me lembro de uma situação lá no começo da minha carreira que, para mim, na época, foi um sentimento de frustração enorme. Ali eu poderia ter desistido de tudo e dizer “chega. Não quero mais”, mas acabei dizendo “Não, vamos seguir em frente”.

Ainda estava na faculdade e tinha certeza que, pelas aulas que eu assistia, o que eu queria era trabalhar em psicologia hospitalar. Eu me via trabalhando naquilo. E vim para São Paulo para fazer cursos no Hospital das Clínicas, vinha para assistir os congressos e eu queria me especializar. E dois anos antes de terminar a faculdade, tentei psicologia hospitalar, tentei uma bolsa no Hospital das Clínicas e nada. Tentei no Hospital da UNESP de Botucatu e nada. Tentei umas três ou quatro bolsas, porque não podia me dar ao luxo de não ter nenhuma renda, precisava ter alguma bolsa, algum estágio remunerado. E não existem muitos em psicologia hospitalar.

Tentei um ano inteiro. Faltava só um ano para eu terminar a faculdade e pensei “vou ter que desistir, não vai dar, eu não consegui e tenho só mais um ano de faculdade. Ou fico sem fazer e tento depois, ou parto para outra.” E acabei indo para a psicologia organizacional – fiz o estágio em psicologia organizacional. E hoje é minha paixão e adoro. Aquilo, na época, foi uma frustração, um sonho perdido. Pensei “será que algo mais nessa vida fará sentido?”. Mas, não tenho o hábito de ficar chorando sobre o leite derramado, então disse “bom, eu preciso”. Era um estágio, as melhores remunerações da época, e acabou acontecendo. Algo que foi uma frustração inicial, mas acabou me trazendo outro olhar, outra possibilidade que eu não vislumbrava.

**Fernando Luzio.** Quem são as pessoas que têm influenciado ou que influenciaram seu pensamento, que marcaram sua formação intelectual e profissional?

**Andrea Oliveira.** Minha primeira supervisora de estágio, lá nos correios de Bauru. Ela teve um papel fundamental. Não era nem uma questão técnica, era uma questão comportamental. Eu admirava aquela mulher. Ela tinha uma energia enorme, uma dedicação enorme para



*“Reconhecer que as pessoas são diferentes é fundamental. Acho que as relações seriam mais ricas se a gente conseguisse praticar isso sempre. Não é fácil. E não estou falando de hipocrisia do tipo “Vou fingir que concordei só para não gerar conflito.” Estou falando em acreditar mesmo que o outro é diferente e que aquilo que ele está trazendo é por uma vivência, por um histórico, e que aquilo pode agregar.”*

**Andrea Oliveira**



tudo que tocava e um poder de influência muito grande. Era muito ouvida junto aos outros executivos. Então, aquilo foi fantástico: poder ter trabalhado com uma profissional assim.

Depois eu tive outros chefes. Um chefe super exigente, o RH mais focado em números que eu já conheci na minha vida. Todo projeto que eu levava para ele – eu era da área de desenvolvimento – ele perguntava “isso vai servir para quê?”. Algo que me irritava no começo: “como um profissional de RH está me perguntando para quê vai servir aquilo?! Que absurdo!”. Mas, como eu acreditava naquele projeto e não ia desistir dele, eu ia, voltava, trazia todos os argumentos quantitativos, tudo o que ele pedia. Então, isso me ensinou demais. Hoje eu tenho mais esse foco em resultado, tenho esse foco no negócio por conta dessa exigência e dessa cobrança que ele fazia a cada projeto. Também foi fundamental para mim ter tido essa passagem, esse aprendizado.

É um terceiro momento – não é nenhuma pessoa, é um curso que fiz que foi muito legal, muito importante pra mim: um curso de liderança, uma imersão de cinco dias. Fiz, até porque, como RH, fui testar o curso para ver se eu o traria para dentro da organização. Imaginei que num curso de liderança de cinco dias, eu ia aprender coisas do tipo “ser líder é ...e vamos lá!”, mas foi completamente diferente.

É um curso da Amana-Key que te traz uma visão bastante ampla sobre o seu papel como pessoa, seu papel como líder. Qual é o significado daquela sua ação e o

impactos para as pessoas, para as relações? Me lembro que tinham oitenta pessoas na sala durante os cinco dias e levaram um palestrante, um menino de dezessete anos para dar palestras para os executivos e contar um pouco da sua história de vida. O menino defendia o software livre. E as perguntas que vinham do auditório eram coisas do tipo “mas você não acha que poderia estruturar melhor, fazer isso e fazer aquilo? E de repente lançar um sistema e fazer não sei o que....?”, dando *input* das nossas crenças para o modelo que ele tinha. Vem o facilitador e fala “gente, vocês entenderam o processo e o que vocês fizeram? Vocês ouviram uma Geração Y que tem outra forma de pensar, e estão querendo colocar suas ideias dentro dele, como se a dele estivesse errada. Como é que vocês lidam no dia a dia com os seus liderados? Quantas vezes vocês pegam suas ideias para que simplesmente sejam acomodadas daquela forma e ponto?”. Foi fantástico, não era uma coisa teórica.

Saí dali, fui fazer terapia. Pensei “preciso me descobrir”. Foi realmente um marco, gostei muito dessa oportunidade.

**Fernando Luzio.** Para encerrar nossa conversa, você poderia deixar uma mensagem final para o mundo, como um legado de toda a sua experiência, de todo o seu conhecimento acumulado, lições ou diretrizes para alguém ser feliz nesse mundo de hoje e também no mundo corporativo, como indivíduo e profissional...”?

**Andrea Oliveira.** Acho que tive alguns aprendizados

que vale à pena compartilhar para gerar reflexão, para cada um entender onde serve no seu modelo. Sempre corri muito atrás do que quis. Sempre. Nunca caiu nada fácil. Sempre acreditei, e na maioria das vezes consegui. Mas, esse exemplo de fracasso que mencionei – de imaginar e idealizar uma coisa e no final não dar certo –, acho que também é importante na vida da gente. A gente poder olhar e falar “eu quero muito, lutei, fiz isso, fiz aquilo, estou preparada, mas não deu.” Não dá para você desistir das coisas porque aquilo que você imaginou e idealizou não saiu. Então, acho que lutar pelos sonhos, sim, sempre! Vai lá, briga! Mas, chega uma hora que você tem que ter uma serenidade, uma maturidade para dizer “vou ficar parada aqui, empacada? Preciso caminhar.” Acho que isso é importante: você identificar o momento de reconhecer “não dá. Vamos para outro lado. Vamos começar de novo.” Com a mesma garra, com a mesma luta pelos sonhos, por outros sonhos.

Outro aprendizado que para mim foi importante é a experiência com a multiculturalidade. Reconhecer que as pessoas são diferentes é fundamental. Me lembro de quando comecei, quando ainda estava na consultoria, terminando a faculdade. Dava treinamento sobre relacionamento interpessoal, e uma das coisas que eu falava, teoricamente, era que cada estímulo atinge as pessoas de forma diferente. Depois, pude vivenciar isso.

Pude ver que quanto mais a gente reconhece que o outro é diferente sim, que ele está pensando de uma forma diferente, que aquilo que ele está pensando pode não bater com o seu pensamento – mas ouça, pense um pouco sobre aquilo – pode ser uma complementaridade. Acho que as relações seriam mais ricas se a gente conseguisse praticar isso sempre. Não é fácil. E não estou falando de hipocrisia do tipo “Vou fingir que concordei só para não gerar conflito.” Estou falando em acreditar mesmo que o outro é diferente e que aquilo que ele está trazendo é por uma vivência,

por um histórico, e que aquilo pode agregar. Então, acho que isso é um outro aprendizado.

**Fernando Luzio.** Andrea, como eu disse na abertura, admiro muito você. Acho você uma batalhadora incansável. E pude perceber, mais uma vez, que aquilo que você atribuiu à sorte no início da nossa conversa, na verdade, foi merecimento por tanto esforço, por tanto direcionamento estratégico que você sempre deu à sua vida. Aprendi muito com a nossa conversa, foi muito rica para mim. Tenho certeza que vai ser rica para todos que ouvirem sua entrevista.

**Andrea Oliveira.** Foi realmente um prazer. Acho que é um bate-papo. E para mim foi um processo muito rico. Parar, pensar e contar histórias. É muito legal. Acho que esse projeto é bastante valioso e tem tudo para dar certo. Parabéns pela iniciativa.



PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

**Entrevistador:** Fernando Luzio

**Idealização e Direção:** Fernando Luzio e Renê Guedes

**Supervisão Editorial:** Patrícia Luzio

**Edição e Fotografia:** Carla Scorzato

**Apoio:** Marcia de Moraes

**Produção:** Luzio Strategy Consulting

**Luzio Strategy Consulting**

www.luzio.com.br / novosintérpretes@luzio.com.br

+55 11 3045-5651 Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda,  
**Andrea Oliveira**  
e **Fernando**  
**Luzio**, à direita

