

'Eu tenho devoção pelo assunto pessoas'

No grupo, que está presente em 29 países e tem 740 mil alunos, ele também pode ser conhecido como vice-presidente de operações e hoje é CEO. Anteriormente, já havia exercido o mesmo cargo nas seguradoras MetLife Brasil (2005 a 2010) e da Citi Insurance Brazil (2001 a 2005). E ocupou diferentes posições de liderança em outras companhias do setor como AGF - Allianz Group, HSBC e ABN Amro. A seguir, trechos da entrevista.

No que você foi mais exigido, internamente, ao trocar o setor de seguros pelo da educação? Bom, já havia comandado empresas por 12 anos. E isso ajuda bastante, no sentido de entender qual o modelo de negócio, quais variáveis importantes controlar, ter o recrutamento certo e ter bons profissionais a seu lado. Então, a principal surpresa para mim, e mais complexa - e gostosa também -, foi aprender uma coisa nova aos 47 anos de idade. No mercado de seguros, já tinha feito muita coisa, já tinha sido diretor da federação das seguradoras e tinha conseguido influenciar, em Brasília, a regulamentação do setor. Então, eu tinha dois caminhos: ou aproveitar a vida num emprego onde já conhecia tudo, sabia onde apertar os botões, ou me desafiar e aprender uma coisa nova. E confesso que foi muito legal (a troca), me fez muito bem, estimular de novo o profissional para aprender um negócio novo (educação), do qual não conhecia nada.

Cite uma peculiaridade do setor de educação. No negócio da educação há grande emoção envolvida, porque quando se compra uma escola há muitas emoções, há muita história envolvida: a da instituição e a do fundador. Então, você consegue se movimentar de uma maneira tão preta no branco como no mercado financeiro. Há a emoção que se carrega ao longo dos anos e que deve ser considerada para se fazer uma transição saudável para o negócio, para os alunos e para o fundador.

O que é uma marca sua como executivo? Eu tenho uma devoção grande pelo assunto de pessoas. Acho que isso tem sido um diferencial na minha carreira. Se entrar na minha sala desde o menor nível da minha empresa ao cargo abaixo do meu, eu vou tratar da mesma forma. Vou entender o problema da mesma forma, vou ter a mesma intensidade para resolver, porque, às vezes, aquela pessoa que você não consegue atender pode causar o maior impacto no seu cliente e você não sabe que havia deixado a pessoa frustrada. Quando eu falo com alguém, essa pessoa está me representando em algum momento, na hora da verdade, na frente do cliente. Porque quem está atrás da mesa não faz isso, o cliente vê a gente. Ele vê a empresa que a gente monta.

Qual outra característica sua como CEO? Sou um CEO que se envolve muito, ou seja, sou bastante operacional. E eu acredito muito nessa história de que quem sabe fazer pode mandar fazer. Também procuro não perder a visão estratégica para navegar na altitude, para fazer a definição estratégica. Mas, ao mesmo tempo, mergulho muito no dia a dia para ver o negócio no detalhe. Então, sou visto pela equipe como um CEO bastante operacional. Qual foi um grande momento na sua carreira? Tem vários, mas vou falar um que tem a ver com carreira, mas que eu também uso para me aproximar da equipe e para aumentar o senso de pertencimento das pessoas com a empresa. Foi quando eu estava na MetLife. Eu tinha entrado na companhia por aquisição, como eu falei, eles já atuavam no Brasil e compraram no mundo inteiro a empresa do Citi, a Citi Insurance, que eu liderava aqui com bons resultados. Com a compra, embora fosse da empresa comprada, passei a comandar a nova unidade. E foi um trabalho difícil, porque assumi a posição de outra pessoa que esteve na MetLife por muitos anos e era carismática. A minha proposta era inverter o caminho da companhia completamente, mudar a direção. O que eu fiz e acabou se mostrando certo, a companhia passou a ganhar dinheiro. Mas quando fiz isso foi fácil, eu era o cara novo vindo de fora. Então, eu usei uma coisa que eu gosto muito, que foi fazer um trabalho comunitário. Como foi? Levamos os 500 funcionários que tínhamos em São Paulo para construirmos em conjunto duas salas de aula num centro comunitário, de uma igreja, destinado a pessoas carentes. E fazer aquela construção com a equipe toda foi muito bom. Claro, havia um alicerce pronto, mas tivemos de colocar madeiras, telhado, passamos cada telha um para o outro, fazendo um trabalho de formiga. E depois que você fica junto com o pessoal, carrega telha, carrega madeira e pinta, a equipe vê você como um ser humano normal, e começa a entendê-lo melhor. A partir desse dia, a minha vida mudou na MetLife.

Em que sentido? Encontravam-me no elevador e me chamavam de Zé, que como eu gosto de ser chamado no trabalho, sabiam o time para o qual eu torço, faziam brincadeira comigo. Criou-se uma proximidade grande. Começaram a me ver como ser humano, não como aquele CEO abutre que veio de fora, que assumiu o lugar do cara carismático, que mudou a direção da companhia, que demitiu gente. E depois de dois anos que fizemos esse trabalho na companhia, ela teve bons resultados, todo mundo se sentiu orgulhoso de trabalhar. Eu dizia isso desde o início: você não tem orgulho de trabalhar aqui, você deixa de ser perdedores, você ganha mais. Também falei que iriam virar vitrine para o mercado e eu iria começar a perder gente. E, de fato, isso aconteceu. Voltando àquela pergunta, um ponto marcante da minha carreira foi esse trabalho comunitário. Eu tenho até hoje o vídeo guardado comigo das duas salas de aula que construímos.

Que dica você dá para quem está começando? Muito trabalho. Ter muito mais transpiração do que intuição. Tem que se dedicar muito. Eu sempre tive uma maneira de ser. Por exemplo, no primeiro dia de trabalho eu chegava às 7h. Se tinha alguém, no outro dia eu chegava às 6h50. Se tivesse alguém, no dia seguinte eu chegava 6h40.

Então, eu era sempre o primeiro a chegar e o último a sair e sempre me preocupei muito em aprender. Eu acho que, no início da carreira, a principal moeda de troca não é o dinheiro, mas o conhecimento. Conseguir absorver o máximo de conhecimento, e você consegue isso ajudando os outros, fazendo coisas que são da sua área, a maneira de construir uma carreira sólida. Aquilo que você aprende é uma moeda que fica com você para sempre. O aprendizado seu, vai com você para qualquer lugar. Normal 0 false false false EN-US X-NONE X-NONE

Revista Cobertura a sua [Revista sobre seguros](#).

Sobre o Autor

Agora você vai conhecer um pouco mais sobre a Cobertura Editora. Uma empresa que há 19 anos presta serviços editoriais e promove eventos voltados para o setor de seguros.

Source: <http://www.artigopt.com>