

CRAQUE DE PALETÓ

SERGIO CHAIA *sonhava ser jogador de futebol, mas abandonou a aspiração ainda adolescente. Com 22 anos, ele se impôs a meta de chegar à presidência de uma multinacional aos 40. Chegou lá três anos antes. No livro *Será Que é Possível?*, ele avalia sua trajetória e revela como atitudes inovadoras podem acelerar o êxito profissional*

por MARCELO PINHEIRO

O executivo Sergio Chaia assumiu cargos de ponta em multinacionais como Johnson & Johnson, Makro, Pzifer, Pepsi, Pizza Hut, KFC, Sodexo e, recentemente, deixou o posto de CEO da Nextel, em busca de desafios pautados por um novo mantra: aprender e compartilhar. Aos 47 anos, Chaia acaba de lançar o livro *Será Que é Possível?* (Integrare Editora, 241 páginas), em que recorda os dias de jogador, nas categorias de base do Guarani F.C., reflete sobre sua trajetória ascendente e sugere lições às novas lideranças. Em entrevista à **INOVAÇÃO! Brasileiros**, ele revelou aspectos que, considera, anteciparam suas conquistas. Citou sua mulher, a executiva Anna Chaia, como grande influência, falou da maturidade alcançada com a chegada do filho, Lucas, 10 anos, e também de atitudes individuais inovadoras para superar desafios de mercado cada vez mais exigentes (e hostis). Enfim, fazer do sucesso, profissional e pessoal, sua vida, seu clube – parafraseando o slogan da Nextel, empresa conduzida por ele nos últimos seis anos.

Inovação – *Depois de pendurar as chuteiras, como se deu sua iniciação profissional?*

Sergio Chaia – Entrei em Administração na FGV (Faculdade Getulio Vargas), e tive de deixar Campinas, no interior de São Paulo, onde morava com minha família, para encarar a vida em São Paulo. Foi aí que aprendi a lavar roupa, cozinhar e fazer uma série de coisas que nunca tinha feito. No segundo ano do curso, meu pai conseguiu para mim um estágio na Johnson & Johnson. Como pretendia me especializar na área, jurei que iria para o departamento de Marketing. Foi, então, que meu chefe disse: “Você vai chegar ao Marketing, mas precisa começar pela área de vendas. Vai trabalhar como promotor”. Eu passava o dia indo a hipermercados, etiquetando fraldas, limpando embalagens de xampus, cotonetes e lavandas, repondo estoques e mantendo as prateleiras abastecidas. Um trabalho duro, pois isso aconteceu em pleno Plano Sarney, que fez explodir o consumo no País com o congelamento dos preços. Eu enchia as prateleiras e, muitas vezes, antes de sair da loja, elas já estavam vazias. Depois, soube que foi justamente meu

SERGIO CHAIA

REFERÊNCIA EM LIDERANÇA INOVADORA NO PAÍS

SERÁ QUE É POSSÍVEL?

APRENDIZADOS,
HISTÓRIAS
E RESULTADOS
NA BUSCA
DA HARMÔNIA
ENTRE VIDA
PROFISSIONAL,
PESSOAL
E ESPIRITUAL

LEGRARE
business



pai que pediu ao pessoal da Johnson para me fazer trabalhar o mais duro possível. Tive um choque de realidade. A FGV era extremamente elitista e eu saía de lá sabendo que, depois, ia vestir meu avental.

Inovação - *Quanto durou essa fase de provas?*

S.C. - Menos de um ano. Quando, enfim, cheguei ao departamento de Marketing é que estabeleci a meta de, até os 40 anos, ser presidente de uma multinacional. Meu pai chegou à diretoria da Johnson aos 46 e pensei: "Bem, se ele foi diretor aos 46, tenho de ser presidente antes dos 40!". Aos

uma engenharia reversa e pensei: "Se quero chegar à presidência de uma multinacional aos 40, preciso ser diretor aos 35, gerente sênior aos 30, gerente júnior aos 25 e supervisor aos 23". Se eu percebesse que estava em uma empresa que não tinha potencial para que eu atingisse as metas dessa linha cronológica inversa, procurava outro emprego. Isso me levou a trabalhar, antes de chegar à presidência, em sete empresas.

Inovação - *Essa troca de empregos nunca foi avaliada de forma negativa, como insinuarem que você era alguém instável?*

“SÃO OS RESULTADOS QUE GARANTEM A SOBREVIVÊNCIA DE QUALQUER EXECUTIVO OU ASPIRANTE À LIDERANÇA NOS PLANOS DE UMA CORPORAÇÃO. MAS EU VOU ALÉM. PROPONHO UMA LIDERANÇA QUE NÃO VISE SÓ AOS FINS: O COMO VOCÊ REALIZA DEVE SER TÃO IMPORTANTE QUANTO O QUE VOCÊ REALIZA”

37, sem nunca puxar o tapete de ninguém, com disciplina, escolhas difíceis, trabalho e força de vontade, consegui chegar lá. Mas acabei descobrindo que queria ser presidente pelo propósito errado. Queria mesmo o reconhecimento que a posição de ser, tão jovem, presidente de uma multinacional traria. Como jogador de futebol, no fundo, eu também sabia que o que me atraía era o reconhecimento que o jogador bem-sucedido costuma ter. Substituí o desejo do que eu realmente pretendia no futebol por uma experiência de executivo bem-sucedido.

Inovação - *Sua meta foi atingida três anos antes do prazo estabelecido. Quais fatores contribuíram para isso?*

S.C. - Em primeiro lugar, construí

S.C. - Sim, até poderia. Mas eu vendia para o mercado que queria construir uma excelência generalista passando por diferentes setores e empresas para que essas experiências trouxessem uma visão maior dos meus próximos desafios e pudesse agregar valor a elas. Era esse meu discurso e a boa notícia é que o discurso funcionou na prática e foi fundamental para atingir minhas metas.

Inovação - *Nessa trajetória, você se inspirou em alguma das lideranças que teve nas companhias que atuou?*

S.C. - Aprendi muito com meus chefes, principalmente sobre o que fazer e o que não fazer com meus erros e os erros dos outros. Tive chefes com temperamento agressivo e sabia que

destruía do que construía. Também chefes muito inspi-
m deles, na Pepsi, me dizia:
"an moment". Ou seja, nunca
baixo. Um conselho sábio.
abalha em marketing e está
depressivo, imagine como
da empresa? O marketing
alma da empresa. Com outro
Sodexo, aprendi a impor-
paciência. Não no sentido
idade, mas de deixar algo
emente de lado, enquanto
outras prioridades.

- *Você é muito autocrítico?*
em chefe?

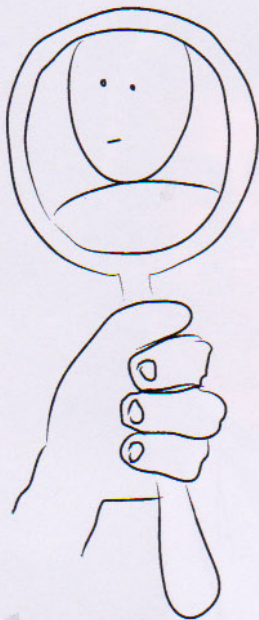
Sempre procurei ser. Como
temos a dimensão do quanto
portantes na vida das pessoas.
s, às vezes, 12 horas por dia
funcionário e fazemos parte
cotidiana, pessoal e particular
as. Quantas vezes eu e minha
os pegamos falando dos nossos
funcionários no café da manhã,
de semana, antes do cinema,
chada ou até mesmo na praia.
é uma espécie de fantasma,
persegue, orbita em nossa vida
todo. A reflexão que faço em
é: "Que tipo de corrente você
a si?". Se você quer ter elos
avam, seu foco tem de ser na
ão, pois as palavras e os gestos
chefe, muitas vezes, mais des-
que constroem.

- *E você procura impor essa*
hierarquicamente?

FOTO: LUIZA SQUELEM



“TER UM PLANO DE METAS ANUAL É UM INSTRUMENTO ÚTIL PARA REALIZAR PROJETOS. PARA SER FACTÍVEL, ESSE PLANO PRECISA SER SIMPLES, FÁCIL DE ACOMPANHAR E COM POUCAS METAS. PROCURO, A CADA ANO, ESTABELEECER QUATRO METAS E CORRER ATRÁS DELAS”



S.C. – Não, jamais quis replicar o que faço em áreas que eram respondidas por outros chefes. Cada um faz o que considera melhor. Se alguém dentro da companhia se inspirasse no melhor que há nessa prática e adaptasse para sua rotina, ótimo, mas nunca impus isso. Aliás, acho até que essa postura faz com que as pessoas percebam que a prática é verdadeira e transparente, não apenas retórica. Você acaba conectando muito mais os colaboradores.

Inovação – *Que conselho jamais deixaria de dar a alguém que pretende ser um grande líder?*

S.C. – Terceirizar suas fraquezas, até mesmo para qualificar a formação do

carreira que ficava devendo dos dois lados, na vida pessoal e na profissional. Hoje, sei que é preciso haver equilíbrio, e não uma divisão. Com a chegada do meu filho, Lucas, percebi que quanto mais você separa, pior fica. Vale mais a pena integrar tudo ao que chamamos de vida. Para mim, não existe essa linha que divide a vida entre pessoal e profissional. Existe, sim, a vida e suas devidas dimensões. Hoje, muito mais do que acumular, conquistar e investir, o que faz sentido para mim é aprender e compartilhar em todas as dimensões. São as duas coisas que, hoje, persigo.

Inovação – *Você liderou uma das principais operadoras de telefonia móvel*

“AO CANALIZAR NOSSA ENERGIA NA SOLUÇÃO DO PROBLEMA ALHEIO, A DIMENSÃO DO NOSSO PARECE DIMINUIR. SAÍMOS DO CENTRO DAS ATENÇÕES ONDE NOS COLOCAMOS COMO SE FOSSEMOS O ÚNICO COITADINHO A ENFRENTAR DESAFIOS”

seu time. Eu, por exemplo, não faço coisas metódicas com prazer. Na operação de uma empresa na qual trabalhei, precisava de um profissional apaixonado por minúcias. Entreguei essa responsabilidade a alguém com excelência nesse aspecto e terceirizei minha fraqueza. Coloquei, à frente do problema, um especialista, que se sentia forte por estar fazendo aquele trabalho, pois ali era seu porto-seguro. Escolha que também deu a possibilidade de potencializar minhas próprias fortalezas, visto que aquele era um problema que não mais me preocupava.

Inovação – *Que concessões precisou fazer para atingir suas metas?*

S.C. – Houve uma fase da vida que eu queria acumular promoções, conquistar postos, estrelas e cartões de visita, até perceber que estava tão focado na

do País, que desafios e soluções as grandes corporações de tecnologia devem enfrentar e prover nos próximos anos?

S.C. – Cada vez mais, veremos consolidar essa convergência em que aparelhos servem o consumidor, em vez de o consumidor servi-los. Já temos geladeiras que avisam quando algo está por vencer, sugerem receitas com o que há dentro delas ou fazem a compra, automaticamente, via internet, quando percebem que algo está acabando; câmeras fotográficas enviam fotos por e-mail, compartilham imagens em rede social, editam vídeos em alta resolução. Mas ainda temos uma carência absurda de sincronicidade entre esses equipamentos e os serviços dos quais eles dependem.

Inovação – *Algo que também se aplica ao mercado de telecomunicações?*