

Management and Performance Associates | Janeiro 2013

As fronteiras estão caindo

O conceito de gestão de pessoas vem se sofisticando e lançando desafios cada vez mais interessantes àqueles que assumem a responsabilidade por obter resultados de alta qualidade, por meio de equipes multiculturais, intelectualmente diferenciadas e geograficamente dispersas.

A newsletter deste mês, traz o depoimento de Ricardo Yuki – Head Global de Análise de Risco de Grandes Empresas, no Citibank - baseado em São Paulo. Nos últimos anos Yuki liderou equipes de análise de risco de 22 países da América Latina e, há 4 meses, ampliou seu escopo, assumindo uma função global, liderando as equipes de São Paulo e Buenos Aires (responsáveis pela América Latina), Cidade do México (responsável pelo México), Buffalo (responsável pelos Estados Unidos e Canadá), Mumbai (responsável pela Europa Ocidental) e Manila (responsável pela Ásia Pacífico), totalizando, aproximadamente, 130 funcionários.

Yuki, muito gentilmente, nos recebeu em seu escritório na Avenida Paulista para compartilhar sua experiência e aprendizados acumulados nos últimos anos e, principalmente, nos últimos meses. Saímos fascinados dessa conversa, tanto pela qualidade de seu conteúdo quanto pela forma como foi apresentado; e estamos seguros de que você também se beneficiará muito lendo esta newsletter.

Aqui está seu relato:

O Cenário

A grande oportunidade que tem sido apresentada ao longo dos anos à indústria bancária – seja brasileira ou internacional – é a necessidade de uma grande reestruturação

imposta não só pelo momento econômico, como também pelas novas regulamentações que exigem cada vez mais eficiência. Esta posição, que também é uma posição nova no Citi, surge como uma forma de responder à questão: “como conciliar uma boa gestão de risco, que é absolutamente fundamental dado este momento turbulento da economia e, ao mesmo tempo, conseguir eficiência nesse processo”. Em outras palavras, como combinar qualidade em um ambiente de pressão crescente por eficiência.

A Estratégia de Gestão de Pessoas

A indústria bancária é uma indústria de serviços e, conseqüentemente, se resume a pessoas. Nós não conseguimos fazer a diferenciação de nossos produtos de forma tangível. A diferenciação de nossos produtos tem a ver com a qualidade das pessoas. Com essa premissa em mente, o primeiro ponto que norteou minha estratégia foi: há algumas coisas que são comuns a todo ser humano –embora sejam pessoas que vivem em localidades diferentes, com uma formação diferente, um perfil diferente, com aspirações diferentes. Primeiro, as pessoas querem respeito. Pessoas querem ser percebidas como indivíduos, e, portanto, não querem ser tratadas como um número. Mas ao mesmo tempo, pessoas em geral, querem se sentir pertencentes a um grupo.

1. Escutando para entender

Dessa forma, independentemente de idade, gênero, formação ou localização, me pareceu ser oportuno adotar uma postura muito humilde e dar espaço para que as pessoas falassem, que elas se apresentassem e não, simplesmente eu me apresentar e

dizer *“veja, agora eu sou o novo head global, responsável por todos vocês e daqui para frente seguiremos tal direção.”* É óbvio que em algum momento é necessário dar o direcionamento para que haja consistência. Mas a maneira de determinar qual será esse direcionamento, implica em um primeiro momento ter uma postura muito humilde de escutar. Eu posso ter uma série de qualidades, mas seguramente eu não estou capacitado a dizer que conheço mais determinado mercado do que alguém que construiu sua carreira nele.

2. Quebrando barreiras

Logo no início estabeleci um programa de viagens bastante intenso, que me desse tempo para conhecer as diversas localidades e, assim, conhecer melhor as pessoas e seu cotidiano. Eu não consigo entender a dinâmica do meu time se eu não entender o contexto no qual eles vivem todos os dias. Temos que aceitar que, apesar de pertencermos a uma empresa global em um mercado cada vez mais globalizado, há traços culturais muito antigos e que não vão ser alterados e há que se respeitar isso. Eu acredito que a partir do momento em que as equipes percebem que aquele que está chegando, que é o estrangeiro, quer estrangeiro no país, quer estrangeiro na função, quer estrangeiro como novo chefe, está disposto a ouvir, as barreiras se reduzem.

3. Construindo proximidade, ainda que virtual

Conseguir que os funcionários saibam que são percebidos como indivíduos e também parte de uma grande família é um grande desafio. Como minhas equipes estão espalhadas por diversos continentes, e eu, obviamente, não posso estar presente

fisicamente, é preciso construir pontes para que cada uma dessas pessoas se perceba parte de algo maior e não como um grupo de pessoas isoladas em uma determinada geografia. São várias ações cotidianas que faço: além de incentivar conference calls, criar listas de distribuição de mails para que a comunicação possa ser fluida, também tomei iniciativas mais prosaicas. Por exemplo, eu solicitei para as pessoas que têm grande volume de informações que devem ser trocadas, câmeras em seus computadores, que é uma maneira de reduzir a distância, a um custo absolutamente razoável e com uma eficiência muito grande. Também criamos uma Web Page e as pessoas têm lá as suas fotos; tem um pouco da descrição de cada um, a critério de quem está ali se expondo. Se quiser falar um pouco da sua experiência pessoal ou se quiser se limitar apenas às questões do trabalho, a decisão é sua.

4. Respeitando as rotinas

Outro desafio diz respeito aos fusos horários. Ainda que para mim tenha um alto custo pessoal, eu sempre organizo as minhas chamadas de forma a ser mais confortável para a equipe e não para mim. E por quê? Porque, obviamente, no momento em que estou em minha carreira, eu tenho outras coisas que enriquecem mais o meu trabalho. Pessoas em diferentes momentos de carreira têm outros incentivos e outras dificuldades. Eu não vou impor a uma pessoa que está em um momento anterior ao meu momento de carreira, o ônus de ter que se ajustar à minha agenda. Não é justo.

5. Negociando

Seguramente, o trabalho de gestão é um trabalho que implica, independentemente da quantidade de pessoas ou de geografias, em

uma negociação cotidiana. O processo de negociação é sempre permeado por traços culturais. Portanto, ao expandir o escopo para outras geografias, com outras culturas, o processo de negociação se torna ainda mais complexo. É um traço cultural, que não pode ser subestimado, o fato de que no Ocidente o processo de negociação é mais direto. Na Ásia, obviamente com variações de país para país, o processo de negociação tem certas sutilezas, às quais no Ocidente não estamos acostumados. Em um primeiro momento essa diferença não é tão clara. E quando digo que aos olhos dos ocidentais ela não é tão direta, eu não estou me referindo apenas à negociação apenas com cliente externo, mas também com a própria equipe. Há situações em que após ter discutido com a equipe e concordado sobre determinados procedimentos, você pode ser levado a crer que houve aceitação, mas isso não é necessariamente verdade. Isso porque a maneira de demonstrar uma objeção é distinta daquela que nós normalmente percebemos no Ocidente. Então, quais são os desafios novos? Apesar do formato se alterar, e se queremos ganhar sinergia, a mensagem tem que ser consistente e a forma de entregar essa mensagem tem que ser adaptada.

6. Respeitando a inteligência alheia

Pessoas desta área, em geral, são menos extrovertidas, mais analíticas, e geram muitos desafios aos gestores porque, como costume brincar, meu pessoal tem olho para descobrir o que dá errado. E tem que ser assim e se não for, eu selecionei errado. Se as pessoas têm essa característica, essa vocação, é ilusório pensar que ela não vai usar esse padrão de análise para a sua própria carreira. Portanto, é um erro acreditar que é possível simplesmente impor um novo modelo, dizendo que ele faz mais sentido. É um trabalho de convencimento

intelectual. É verdadeiro para qualquer área, mas, sobretudo para uma área como a minha: há que se ter um profundo respeito pela inteligência alheia. O discurso honesto e respeitoso à inteligência das pessoas é, possivelmente, o instrumento mais poderoso de convencimento que se pode usar.

O Legado

O principal legado, se me for dada a sorte, é ser percebido como alguém que contribuiu de forma positiva para o desenvolvimento e crescimento profissional das pessoas. Crescimento profissional, entendido não necessariamente como uma promoção imediata e sim, tendo contribuído para compreensão mais ampla do que é, de fato, ser um profissional em uma indústria que está em transformação como a nossa. Isso implica em ter flexibilidade suficiente para desviar daqueles obstáculos que seriam, de outra maneira, intransponíveis, sem perder o foco original. Portanto, eu comparo o nosso trabalho como navegar no meio de icebergs. Você sabe aonde quer chegar, só que a cada momento você tem que se reposicionar porque muitas vezes aquilo que está à sua frente é intransponível. Ter paciência para poder perceber quando desviar de um obstáculo e quando insistir na rota original talvez fosse o meu maior legado para uma geração que, de forma geral, está acostumada ao imediatismo.

Se você conseguir ter contribuído para o crescimento de várias pessoas, e se pelo menos 1, 2 ou 3 reconhecerem, já é suficiente. É ilusório supor que todos aqueles que possam ter sido beneficiados por suas ações, vão reconhecê-lo.

O Desafio e o Benefício para a Organização

Por fim, talvez meu maior desafio seja: garantir que pessoas com aspirações



management
and
performance
associates

diferentes, formações diferentes, enfim, com todas as suas peculiaridades, estejam dispostas a trabalhar juntas e fazer a entrega de um resultado diferenciado em benefício de uma coletividade que, em muitos casos, sequer conhecem seus pares de outras localidades.

Por outro lado, um dos maiores benefícios que uma empresa que atua globalmente pode obter de forma imediata, é o fato de poder descobrir constantemente talentos novos em diversas localidades, capazes de elevar cada vez mais a excelência dos serviços e soluções financeiras que se propõe a oferecer.

E como se descobre um talento?

“Ah, isso é fácil. Escute com atenção e você perceberá mesmo de longe.”

Bem, esse é outro tema, que seguramente abordaremos em newsletters futuras.

Até a próxima! Seu feedback é muito bem-vindo!