



"As empresas esperam hoje um RH capaz de ler os cenários, de traduzir o que está acontecendo no mundo, de ser uma voz nessa mesa de debate, que possa conseguir unir os pontos e trazer uma leitura clara, mais transparente do que está acontecendo com as pessoas. Não é um trabalho fácil, principalmente num mundo tão complexo como o que estamos vivendo"

Cristina Aiach



Cristina Aiach Weiss VP Recursos Humanos do Deutsche Bank

Entrevistada por Fernando Luzio

Conversamos com **Cristina Aiach Weiss**, Vice Presidente de Recursos Humanos do Deutsche Bank. Cristina é criadora e gestora do site *The New Life* (www.thenewlife.com.br), uma plataforma inovadora de conteúdos singulares sobre o aperfeiçoamento pessoal, cultural e espiritual de profissionais e, em consequência, para o desenvolvimento continuado e harmonioso de empresas e organizações. Baseia-se no pressuposto de que a evolução humana pode ser estimulada e acelerada por meio da aquisição do conhecimento, do exercício da ética e do cultivo da espiritualidade.

Cristina é uma executiva de sucesso, dotada de uma visão diferenciada sobre Recursos

Humanos nas organizações e uma pessoa extremamente simpática.

Apresentamos a seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site www.luzio.com.br ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outros) pelo site da Luzio ou pela iTunes Store (utilize o link no nosso site).

Fernando Luzio. Cristina, conte um pouco da sua história para que todos possam entender quem é você nas suas próprias palavras.

Cristina Aiach. É difícil eu contar uma história de 45 anos assim em tão pouco tempo, mas a essência está sempre presente, claramente, dentro da gente. Nasci em São Paulo, no dia de Natal, por isso meu nome

é Cristina, porque ele lembra Cristo. Nasci numa família muito grande, minha avó teve dez filhos. Então, até hoje a convivência sempre foi muito rica, os Natais e meus aniversários em casa, rodeados de muita gente, com muito amor e afeto. Assim, a família sempre foi um tema de grande relevância na minha vida.

Nasci numa família muito espiritualizada, meu pai exercendo a função e a missão espirituais ao longo de toda a vida, inclusive até hoje – com 85 anos, ele ainda exerce essa função dentro da sociedade.

Fui, então, crescendo, me educando e me formando nessa área de Recursos Humanos. Aos 18 anos, aceitei meu primeiro emprego no Correio, uma

empresa estatal, e comecei a exercer habilidades na língua inglesa e a trabalhar de madrugada, atendendo a telegramas fonados. Foi aí que eu tive a grande sacada do quanto era bacana lidar com as pessoas, e o quanto aquilo me instigava. Atendia telegramas da meia-noite às seis, de pessoas que queriam passar mensagens para outros lugares do mundo, mensagens de amor, de socorro e agradecimento, e aquilo me tocou muito. Foi meu primeiro emprego registrado em carteira e a primeira experiência de relacionamento humano. Acho que aí começou a certeza, depois de toda a educação espiritual que tive até essa idade, de que eu queria trabalhar entendendo e lidando com os dilemas humanos.

Fui me formar nos Estados Unidos, queria muito conhecer outros países. Me encaminhei para empresas americanas até que entrei numa corretora americana, a Merrill Lynch, e me formei em RH lá dentro. E de fato, RH foi a maior e melhor decisão que fiz na minha vida, porque me ajudou a buscar respostas para uma série de perguntas que eu carregava no meu coração, e a entender melhor a mim mesma. Estar em RH, nada mais é do que conseguir o exercício diário de se questionar e buscar respostas para uma série de perguntas.

Minha carreira profissional evoluiu, fiz muitas viagens ao exterior em nome dessa empresa, cresci, adquiri uma equipe para administrar, novas áreas e fui assistindo ao movimento da minha família, meus irmãos crescendo – somos em quatro irmãos. E sempre muito apoiada pela família, a trajetória espiritual acompanhando essa trajetória pessoal.

Com vinte e poucos anos, me tornei messiânica – uma filosofia oriental que me permitiu aprofundar a cura pelas mãos. Eu carregava essa responsabilidade profissional e, ao mesmo tempo, me aprofundava na minha responsabilidade espiritual diante da vida. Sempre foi uma combinação muito difícil de fazer, porque parecem ser situações dicotômicas onde a matéria e a ambição pelo crescimento profissional desafiam as questões mais singelas do espírito – a caridade, a bondade e exercer o desapego da ambição desmedida.

Como então equilibrar o crescimento profissional com estes valores? Estes sempre foram grandes dilemas ao longo da minha vida que me trouxeram grandes bênçãos, mas também questionamentos profundos que muitas vezes me paralisaram.



“Acho que o RH não precisa entender de todo o negócio. Fala-se muito disso, sem que de fato, na prática, seja possível. Você não quer um RH que entenda como executar uma operação financeira. Mas ele precisa entender as nuances daquele ambiente, fazer uma leitura do micro – daquele indivíduo naquele ambiente; e do macro – como é que aquele ambiente está se desempenhando. Por que aquele negócio não está evoluindo? Fazer as perguntas certas e corajosas, aquelas que quebram paradigmas”

Cristina Aiach

A minha atividade profissional me fazia questionar: quem eu estava servindo; quais eram os valores daquela indústria; como aqueles profissionais a quem eu servia lidavam com todas essas questões que, para mim, eram relevantes?

Foi então que recebi uma oportunidade de trabalhar num grande hospital como profissional de RH, e fiquei encantada com a proposta. Eu ia trabalhar com pessoas que salvavam vidas, me desprendendo do excesso da matéria, que nada mais era do que uma visão que eu tinha daquele universo.

Encontrei no Einstein um ambiente emocionalmente muito mais sensível, com uma densidade emocional muito grande. Lá, desenvolvi um trabalho muito rico e profundo, mas também com um ônus do meu tempo que me fez ir me afastando porque eu não tinha mais condições – chegava muito cedo e saía muito tarde.

Esse afastamento da minha essência foi me causando alguns prejuízos de saúde. No meio dessa jornada, descobri que tinha um tumor. Tive que passar por uma cirurgia muito grave e depois tentei engravidar, perto dos 40 anos. Perdi uma gravidez. Então, com o tempo, aquilo que certamente me deu muito prazer e muita realização profissional, me fez questionar o trabalho em excesso, o prejuízo no campo pessoal, emocional e espiritual. E aquilo, de fato, me fez concluir que eu precisava parar e rever minha vida.

Eu era uma mulher com um casamento estável, mas pouco

elaborado porque eu não tinha mais tempo, e sem filhos. Super bem resolvida profissionalmente, mas com um futuro incerto no campo pessoal. Eu tinha abandonado muito daquilo em que acreditava.

Então, resolvi tirar um sabático. Nessa parada, tive uma série de *insights* e foi aí que consegui engravidar. Retornei ao mercado financeiro com uma outra proposta de vida e hoje me sinto completamente equilibrada na combinação de trabalho, família, vida pessoal, emocional e espiritual, o que me traz uma grande alegria. E talvez, o fato de estar aqui tem a ver com esse equilíbrio.

Fernando Luzio. Quero aproveitar um pouco da sua experiência para falar do novo papel que Recursos Humanos tem conquistado nas empresas. Em 1992, Kaplan e Norton trouxeram ao mundo o método do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*, que vieram romper com um paradigma. Naquela época, todo Planejamento Estratégico tradicional das empresas focalizava os objetivos e as diretrizes financeiras e de mercado. Com o surgimento do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*, as empresas começaram a temperar essa visão, procurando olhar outras fontes de geração de valor que antes não eram inseridas no centro do Planejamento. Assim apareceu, na base do Mapa Estratégico, o capital humano e organizacional na perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento, representando a base da cadeia de geração de valor das empresas.

Naquele momento, ficou evidenciado o papel estratégico de RH nas organizações. Dado que eu tenho uma determinada estratégia de posicionamento no mercado e esses objetivos de gerações de valor, e dado que eu tenho que atingir a excelência em determinados processos se eu quiser cumprir essa proposta de valor para os clientes e acionistas, como é que eu desenvolvo as pessoas, a liderança, o trabalho de equipe, a cultura? Como é que eu trabalho essas fontes intangíveis de suporte à geração de valor? E aí então, o RH foi chamado para ocupar uma posição estratégica, e nos últimos 11 anos, temos nos deparado com RHs com dúvidas de como exercer esse papel.

Como você avalia a evolução do RH estratégico nas empresas brasileiras, ou fora do Brasil, nesses últimos 10 anos? O que a empresa espera do RH como contribuição para o seu sucesso estratégico?

Cristina Aiach. De 10 anos para cá, o RH evoluiu muito pouco, na minha opinião. Já entrei nessa nova geração dos RHs desde o início. Acho que de 20 anos para cá, sim, evoluiu. Certamente, há um marco que não se determina por uma data, mas por um movimento como você mesmo disse. O RH expandiu as funções. Não deixamos de fazer o que fazíamos há 10 anos, continuamos a fazer um trabalho processual relevante. Processar benefícios, folha de pagamento, salário, remuneração, quando bem feitos têm um valor absolutamente relevante para a relação do funcionário com seu empregador. Certamente, você pode terceirizar, pode construir o *Shared Services*, mas ele ainda tem valor. Então, gosto de olhar esse trabalho e essa função processual do RH com muito respeito.

O que as empresas esperam hoje é um RH capaz de ler os cenários, de traduzir o que está acontecendo no mundo atual, de ser uma voz nessa mesa de debate, que possa conseguir juntar os pontos e trazer uma leitura clara, mais transparente do que está acontecendo no mundo e com as pessoas. Não é um trabalho fácil, principalmente num mundo tão complexo como o que estamos vivendo.

Mas é dado ao RH a permissão de trazer para a mesa esse debate, essa conversa difícil que importa; a coragem de trazer para dentro das discussões estratégicas o elemento humano e sua complexidade; lidar com os opostos num mundo em constante mudança e impermanência. É o RH que traz esse discurso.

Acho que o RH não precisa entender de todo o negócio. Tem muito esse clichê do RH estratégico: “O RH tem que entender do negócio”. Se fala muito disso, sem que de fato, na prática, seja possível. Você não quer um RH que entenda como fazer uma operação financeira, como executar. Mas ele precisa entender as nuances daquele ambiente. Conseguir fazer uma leitura do micro – daquele indivíduo naquele ambiente; e do macro – como é que aquele ambiente está se desempenhando. Por que aquele negócio não está evoluindo? Fazer as perguntas certas, as perguntas corajosas, aquelas que quebram paradigmas.

Para isso, tem que ser um RH coerente, com um discurso consistente com a prática; um RH que tenha um valor adicional na mesa e que não seja apenas mais um para falar o óbvio. Então, tem sim uma expectativa de que o RH tenha a coragem de buscar respostas, de trazer o diálogo e não ser um imediatista impulsivo e óbvio na organização.

O RH tem um papel imenso de lidar com as pessoas e ajudar o líder a entender aquele contexto da sua equipe, e fazer sempre o equilíbrio entre as demandas da corporação e as demandas do indivíduo. Conseguir tirar o melhor dessas intenções e fazer essa união.

Tenho inúmeros exemplos de situações em que você consegue interferir na demanda do funcionário com a demanda da organização. Você sempre está trabalhando com duas verdades, o que faz com que você tenha que ser muito ético, muito íntegro para lidar com verdades que, às vezes, aquele universo não conhece, mas você conhece. Então, como lidar com aquela informação que pode prejudicar ou facilitar a vida daquele indivíduo na organização?

Então, ter a capacidade de tirar o melhor dos dois interesses e juntá-los numa proposta de ganha-ganha, é essencial.

Fernando Luzio. Nesse processo, o RH acaba desempenhando um papel importante de guardião dos valores da empresa, não? Porque para ajudar a olhar as várias verdades e tentar promover um alinhamento, os valores da empresa ajudam as pessoas a enxergarem os vários pontos de vista.

Cristina Aiach. Não há como exercer um RH quando os valores não estão claros, quando você não acredita naquilo que está escrito.

Hoje em dia, se você pegar a maioria das empresas, os valores estão tão parecidos. A questão da integridade, do trabalho em equipe, do foco no cliente. Estamos sempre trabalhando com os mesmos dilemas e temas.

Sempre digo que quando você está em situações tão difíceis de serem resolvidas, se recorrer aos valores, você consegue encontrar as respostas. Já me vi em situações tão complicadas, recorri à tábua de mandamentos daquela organização e consegui desempatar aquele jogo. Mas o RH não tem o direito de não exercer os valores da empresa, não tem o direito de não ser coerente, de não dar o exemplo. Desde o comportamento à forma como você age. Certamente você não vai acertar em 100% do tempo, mas para mim, o que importa é o que você faz, não o que você não acerta. Com que rapidez você reage quando não acerta. Que capacidade e rapidez você tem de sacar quando não acertou.

Acho que o RH é o embaixador. Infelizmente, não é sempre assim, aquele indivíduo que defende o politicamente correto. É um grande erro que está acontecendo no mundo: as pessoas estão pensando todas iguais! Então, o RH deve exercer o direito de questionar o que para todo mundo é óbvio, desafiar os cenários que aparentemente estão sendo vistos de forma óbvia.

Fernando Luzio. De fato, muitas vezes os valores entre empresas diferentes são muito parecidos. O que isso reflete? Que as empresas não estão fazendo um bom trabalho de identificação dos seus valores? Ou significa que na hora de sentar para definir os valores, o que está na essência das boas relações humanas da empresa com seus públicos de interesse são coisas muito mais simples e comuns do que imaginávamos?

Cristina Aiach. É uma ótima pergunta! Tive o benefício de sair do mercado financeiro para a indústria da saúde, ambientes diferentes. Mas, são os mesmos valores! A eficiência e a eficácia são necessárias em ambos contextos. Acho que tem a ver com a questão do simples: o ser humano e as empresas precisam voltar aos temas básicos – respeito pelo indivíduo, trabalho em equipe, foco no resultado, foco no cliente. E as pessoas precisam ser lembradas disso. Os valores as lembram do que elas já sabem.

O que eu acho que faz a diferença é como isso é cascateado nas metas, nos objetivos. O quanto os objetivos estão vinculados a esses valores e o quanto você consegue manter a consistência ao longo do ciclo de desenvolvimento de uma empresa. O que desafia a legitimidade dos valores é o

dia a dia, como você prepara aquela organização ou aqueles líderes para exercerem suas funções no dia a dia, em consistência com aqueles valores.

No dia a dia, você se perde. Se perde com a visão de ciclos curtos, de resultados imediatistas, com o olhar de exclusão (se aquele indivíduo serve ou não serve), um olhar muito descartável dos processos – isso tudo desafia os valores.

Fernando Luzio. Quero falar um pouco sobre o profissional do RH brasileiro. Em nossos projetos de Planejamento Estratégico, estamos sempre pedindo aos nossos clientes a presença do RH na lista das pessoas que irão ao fórum de debate da estratégia, por causa dessa nossa convicção de que o fator humano, o capital humano e organizacional, são os alicerces da estratégia. Mas, de vez em quando, durante a composição dessa lista, ouvimos do presidente ou de diretores a pergunta: “Puxa! Mas o profissional do RH, como ele vai contribuir para essa conversa?”. É como se fôssemos chamar os principais dançarinos da empresa para um baile, mas talvez eles não dançam tão bem. Então, o RH muitas vezes não é convidado para dançar porque ele não sabe dançar muito bem. Quem sabe dançar prefere um bom dançarino ou uma boa dançarina. Na sua opinião, o profissional do RH brasileiro está preparado para fazer parte desse fórum estratégico? O que você recomendaria a este profissional desenvolver, se ele quiser ser convidado a dançar?

Cristina Aiach. Não sei se todos estão preparados. Os olhares coletivo e generalista têm pouca inteligência. Será que o CFO está preparado para agregar um valor, também? Ele está preparado para trazer os números. Acho que existe um movimento de buscar uma contribuição estratégica de todos os campos sêniores da organização. As empresas não estão mais perdendo uma contribuição medíocre de todos os campos – e não deveriam mais perdoar. Todos são relevantes. Então, acho que há uma evolução natural em todas as frentes técnicas dentro de uma organização.

Mas acredito que a linguagem do RH, às vezes, ou é muito emocional porque o indivíduo tem um *background* mais psicológico e ainda não se desenvolveu no campo; ou é muito mecanicista. O RH também tem que saber vender sua área, seus produtos, saber como articular, como transformar dados em informações. Às vezes, coleta dados e não consegue traduzi-los em informações que sejam úteis, em *insights* que transformem a organização. Você conhece o *turnover*, mas aquele *turnover* serve para quê? Onde estão, de fato, os *gaps* do *turnover*? Em quais áreas? Depois de quanto tempo as pessoas estão indo embora? E por que elas estão indo? Desfrutar dessas informações de forma inteligente.

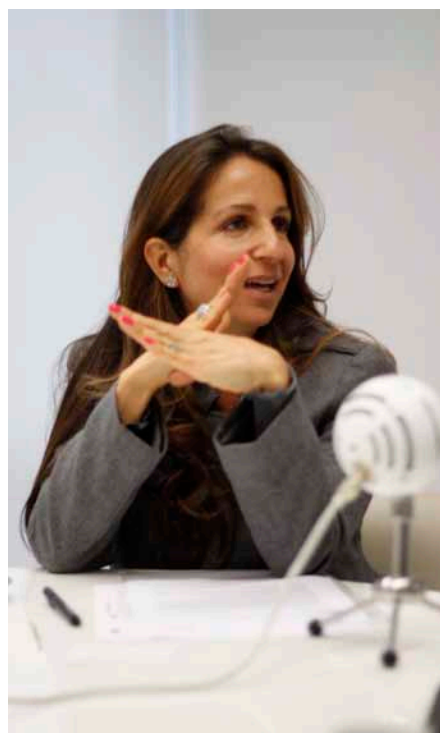
Então, o RH tem que ter uma competência comercial, a capacidade de influenciar o outro naquela ideia, de conseguir envolver o outro naquele contexto e fazer com que seu cliente interno consiga navegar dentro da

organização com você, dentro do seu raciocínio.

Ter também a competência de ler cenários e uma capacidade lógica. Ao ler os cenários, o quanto você consegue vincular os pontos e trazer ao seu cliente o diagnóstico do que está acontecendo. Você está ouvindo o funcionário, o seu cliente interno, o mercado. Como agrupar essas informações e transformá-las? Você tem que ser articulado e ter credibilidade.

Embaixo de você, está o plano de saúde. Como está sua saúde? Os programas de qualidade de vida: como é sua qualidade de vida? Como é que você vai falar sobre esse assunto se você não se trata bem, se não cuida bem da sua própria estrutura pessoal? Embaixo de você, está toda a questão emocional da empresa. Como está seu emocional? O RH não tem o direito de ser um indivíduo que não se autoconhece, que não se cuida, que não se prepara, para poder ter consistência e credibilidade na hora em que vai defender uma ideia. Porque você, de fato, a defende integralmente. Não que você tenha que ter o melhor casamento, a melhor saúde, nada disso. Mas, como você lida com isso é o que importa.

Por isso, acho que o RH é um “chamado”, um trabalho que não é para qualquer um. É uma escolha transformadora. Não dá para sentar nessa cadeira sem se preocupar com todos os campos da vida. Para mim, o *insight* é: cuide da sua casa, cuide de si próprio, para depois você começar a falar de RH. Quando estou numa mesa estratégica defendendo temas que vivo



integralmente, sou mais eficiente no processo de influência.

Organizei um programa de contratação de estagiários para um cliente muito exigente, e queria que ele entendesse a importância das dinâmicas de grupo, dos testes de habilidade e de observar o indivíduo num *team building* com outras pessoas, antes de contratá-lo. Ele achava que eu já poderia contratar se o currículo fosse muito bom. E esse é um clichê de RH muito verdadeiro: “Você contrata pelo currículo e demite pela atitude”. Tive de convencer meu cliente: “Assiste esse indivíduo junto aos outros, um pouquinho que seja, para que você possa perceber se ele vai te agregar valor como pessoa”.

Dentro da sua casa, isso tem que estar organizado, senão sua capacidade de convencimento é muito fraca. Então, minha pergunta, para os RHs é sempre a seguinte: “Com que coerência você vive o seu RH, dentro de si?”.

Fernando Luzio. O Brasil tem assumido um posicionamento novo no cenário econômico internacional. Nossa economia tem se tornando cada vez mais relevante no concerto das nações, atraindo as atenções e até o aporte de capital de investidores internacionais interessados em se estabelecer ou em crescer dentro do país. Apesar dos nossos gargalos de infraestrutura e institucionais que emperram nosso desenvolvimento sustentável, o Brasil está sendo visto, talvez pela primeira vez, realmente como o país do futuro. Qual é a sua visão sobre esse novo momento do Brasil, como executiva e cidadã?

Cristina Aiach. Acho que eu, como você, nunca vivemos um momento tão feliz, e aí sempre existe o cuidado com a humildade, para olhar esse processo como algo que ainda tem que ser conquistado. Nos foi aberta a porta e, em princípio, nós tiramos uma grande vantagem de tudo que está acontecendo no mundo, nos preparamos economicamente e estamos superexpostos. É isso que tenho sentido no meu dia a dia: uma imensa exposição. Quando você põe muita luz em cima de algo, você enxerga tudo, até mais do que deveria. Enxerga, portanto, as fraquezas e as possibilidades de avanço. Acho que é uma oportunidade única, ainda a se concretizar.

Me sinto feliz de estar dentro desse contexto, nessa idade, e tenho certeza que minha filha vai viver e usufruir de tudo o que estamos construindo agora. Acho que o brasileiro tem uma qualificação única: a resiliência. O tanto que passamos ao longo da vida, a

dificuldade que sempre tivemos de pensar a longo prazo e, portanto, de resistir e de se sustentar com o pouco que tínhamos, faz com que o indivíduo brasileiro seja muito flexível e resiliente, o que nos dá um otimismo absurdo, muito bacana. Então, acho que nós temos tudo para vencer.

Então, olhando para o campo do indivíduo – sempre tenho essa tendência de olhar para o simples e para o núcleo do indivíduo –, acho que tem muita gente nesse país que pode dar muito certo. Já estamos vendo muita internacionalização de negócios, muita terceirização, o mercado se expandindo absurdamente. Temos uma oportunidade maravilhosa, mas com muito cuidado. Tem ainda alguma fragilidade no governo que preocupa, mas acredito que dê para a gente crescer.

Fernando Luzio. Como brasileira atuando numa organização internacional, com uma experiência internacional já antiga, na sua opinião o que torna singular a cultura organizacional brasileira ou o estilo de gestão, em relação aos profissionais e culturas organizacionais de outros países? O que torna o Brasil, nesse cenário internacional, um país singular do ponto de vista empresarial?

Cristina Aiach. Temos todas as questões econômicas de clima, de terra arável, possibilidades de expansão, população em crescimento, a migração da classe D para a classe C e B, a inflação sob controle. Toda essa parte econômica, que para você é tão óbvia, e que para mim já está trazendo uma série de melhorias e possibilidades.

No campo do empresariado, a criatividade e a inovação, a resiliência. O brasileiro tem uma capacidade de ler as pessoas e ambientes com um refinamento maior do que outros. Já trabalhei para empresas holandesas, brasileiras, americanas e agora estou trabalhando para uma empresa alemã. Acho que temos uma habilidade de leitura muito afinada, comparada a essas outras culturas.

Fernando Luzio. Nessa nova realidade do mundo empresarial brasileiro, temos enfrentado uma situação nova: a falta de mão de obra para suprir o ritmo de crescimento das empresas. E todas as empresas com quem temos conversado – isso está também nos jornais –, têm encarado o desafio de formar pessoas que irão apoiar esse crescimento empresarial, surfando nessa onda de crescimento do Brasil. E um dos grandes desafios é a formação de lideranças.

Qual é, na sua opinião, a competência central para um líder ter sucesso na gestão de pessoas? O que faz um grande líder?

Cristina Aiach. Toda vez em que me vejo debatendo sobre liderança, me refreio pensando o seguinte: é um ônus muito forte que se coloca em cima de um líder. Porque existe um papel fundamental que ele tem que desempenhar, mas também existe um papel fundamental das equipes que tem que ser desempenhado.

Um dia desses, ouvi minha equipe dizendo “Poxa, mas você é assim, assim, assim... E a gente tem que administrar você dessa forma...”, e eu trouxe de volta “Vocês também são assim, assim... e eu também tenho que administrar vocês dessa forma”. Então, a relação interpessoal já é o desafio por si só.

Sempre gosto de desmistificar a liderança, porque tudo recai nas mãos do líder. Você pode ser um profissional medíocre ou trabalhar mais ou menos, mas se você for um líder mais ou menos, não dá. Portanto, existem obrigações, responsabilidades e expectativas de todas as partes, não só da liderança. Precisamos tomar cuidado, porque nos últimos dez anos, o papel da liderança virou um mito impossível de se alcançar.

A questão da coerência, para mim, é fundamental. Estamos vivendo uma crise de falta de confiança dentro das empresas, porque você não fala o que pensa, não faz o que fala, e aquilo que você faz não está alinhado com o que você pensa – a não coordenação destes três mundos: o mundo do pensamento, o mundo da palavra e da ação, que são os três segredos do budismo e da yoga. Como combinar estas três coisas, de forma que elas não agridam quem está ao seu redor?

Então, liderança é, em primeiro lugar, consistência e coerência, custe o que custar. Elas têm que ser mantidas da forma mais honesta e íntegra possível. Você pode ser um indivíduo super agressivo, desde que seja agressivamente consistente. Assim, você agride muito menos do que se for agressivo e ficar pregando que está cuidando das pessoas, quando não está.

A segunda coisa que acho absolutamente importante é a autenticidade e coragem de falar sobre seus erros, e o quanto que você, rapidamente, reagrupo as pessoas e volta ao diálogo: “Não fui consistente por causa disso...”. Ou seja, a capacidade de ser vulnerável.

Por causa dessa mistificação da liderança, não é permitida a vulnerabilidade. E é só na

vulnerabilidade que você, na minha opinião, constrói laços, porque é quando você consegue mostrar ao outro que você também é alguém que está buscando seu crescimento e tem a humildade de compartilhar isso. Então, com a vulnerabilidade se constrói confiança. Poucos líderes têm essa coragem de dizer “Desculpe, errei, não era essa a minha intenção” ou “Vem cá, deixa eu entender como isso te machucou. Me ajuda porque isso é uma armadilha para mim. A próxima vez eu não caio nessa armadilha.”. Diálogos que mostram essa verdade interna conquistam multidões.

A outra questão é o autocontrole emocional, não o politicamente correto, mas o autocontrole maduro, trabalhado, exercitado, em que você se controla porque sabe que aquele ambiente te tira do eixo.

Portanto, são essas três coisas: coerência, coragem de mostrar suas vulnerabilidades e autocontrole emocional – a inteligência emocional.

Fernando Luzio. Aproveitando um aspecto da sua fala que achei muito interessante: tirando um pouco do peso do líder, e as equipes? O que torna um profissional que não esteja em posição de liderança, um gerador de valor para a organização? O que as pessoas têm que procurar desenvolver para conseguir abrir boas estradas de crescimento nas organizações?

Cristina Aiach. Tenho pensado muito sobre isso porque recebo muito *feedback* dos líderes sobre suas equipes, e fui acumulando esses *feedbacks* ao longo dos anos. Algo muito simples que tem faltado muito é o entusiasmo. O entusiasmo genuíno, essa vontade, esse prazer de fazer o que se está fazendo. Tenho ouvido muito “Temos dois bons candidatos. Os dois são excepcionais, mas este tem um entusiasmo que não vi no outro, tem uma vontade de vir trabalhar para a gente”. As pessoas estão mais apáticas, por uma série de motivos. E isso tem sido tema de meus estudos. Até meu site veio muito nessa busca de querer

trazer um pouco mais de respostas para isso. As pessoas precisam disso no ambiente de trabalho e a gente tem pouca, muito pouca presença desse entusiasmo.

Outra coisa: trabalho. Trabalho, trabalho. As pessoas precisam entender – e muitas já entenderam – que o caminho do sucesso é um percurso longo que requer muita dedicação, requer muito o servir. Olhar o trabalho como um serviço mesmo. Com menos prepotência, menos arrogância, menos imediatismo e mais um caminhar conquistado pelo servir. Vejo muito essa pressa de querer conquistar as coisas e crescer sem olhar os ciclos da conquista, do retorno depois de muito trabalho. As pessoas estão com muita pressa e isso tem dado muito prejuízo para as suas carreiras. E eu sinto muito, porque não há nada mais genuíno do que trabalhar e trabalhar bem feito. O trabalho enobrece muito o homem. Às vezes se tem uma relação muito consumista com o trabalho, e não uma relação construída e conquistada com o tempo, com a maturidade – o sucesso.

Fernando Luzio. Fale um pouco do seu site The New Life. Ficamos encantados com o conteúdo e a proposta dele.

Cristina Aiach. O site surgiu numa época da minha vida em que eu estava dando muitas palestras para jovens executivos. E eu sempre trazia para as palestras o conceito do ser e do ter. A sabedoria de olhar para as oportunidades como uma oportunidade de servir, e que o retorno material e as conquistas de carreira viriam com o tempo. A importância de você desenvolver a sua alma e o seu ser como elemento humano.

E falar sobre isso para jovens que estão começando a carreira sempre foi um desafio. E no final, muitos vinham me perguntar “Você tem um livro que eu possa ler sobre este assunto? Onde eu poderia encontrar um artigo?”. Então, um dia pensei “Preciso agrupar isso num lugar para que eu possa terminar essas palestras e dizer ‘Olha, entra nesse site. Você vai ter lá as dicas e tudo

“Quando você está em situações tão difíceis de serem resolvidas, se recorrer aos valores, você consegue encontrar as respostas. Mas o RH não tem o direito de não exercer os valores da empresa, não tem o direito de não ser coerente, de não dar o exemplo”

Cristina Aiach





“Com a vulnerabilidade se constrói confiança. Poucos líderes têm essa coragem de dizer “Desculpe, errei, não era essa a minha intenção” ou “Vem cá, deixa eu entender como isso te machucou. Me ajuda porque isso é uma armadilha para mim. A próxima vez eu não caio nessa armadilha.”. Diálogos que mostram essa verdade interna conquistam multidões”

Cristina Aiach



mais”. Foi daí que surgiu, de uma ânsia de servir.

No meu subconsciente vinha toda essa experiência espiritual vivida no meu trabalho, e como a espiritualidade me ajudou a resolver tantos dilemas que tive na vida, no dia a dia – perdoar, superar e ser resiliente –, queria juntar essas duas coisas. E aí peguei parte das minhas economias, e pedi a uma pessoa muito experiente nesse campo espiritual que me ajudasse a escolher um nome que criasse uma ligação imediata com minha intenção. E surgiu o site.

Quando tirei o meu sabático – sete anos depois –, entrei muito fundo nesse projeto, investi muito nele, contratei jornalistas. E o site é hoje o que é porque tive essa parada profissional.

Hoje, o site me abre portas maravilhosas. Conheço pessoas incríveis. No final das contas, o site é mais meu vigilante, meu professor, meu mentor, porque é aquilo que falamos da consistência: como posso colocar no ar um site com aquele conteúdo sem coerência com o que vivo as minhas práticas? Sou refém de tudo que está lá, e isso me traz uma disciplina moral e pessoal impressionante. Então, no fundo, é um exercício de corrigir meus erros, de estar sempre me lapidando como ser humano. O site me ajuda muito, ele está a meu serviço, mais do que qualquer coisa.

Ele é muito despretensioso. Muitas pessoas, como neste Programa Novos Intérpretes, estão prestando serviço à sociedade. Hoje, temos em torno de 7.000 pessoas acessando

o site no mês. Ele tem crescido ao longo do tempo. São 7.000 pessoas que se inspiram, que leem e são ajudadas. Às vezes eu sei quem são essas pessoas, às vezes não. Mas, está aí à disposição e para mim é um grande prazer, uma satisfação enorme.

Fernando Luzio. Você tocou num ponto sobre a liderança que para nós tem sido um verdadeiro nó na vida organizacional de muitas empresas: o tratamento do erro que foi, inclusive, tema de capa da Harvard Business Review há poucas edições, e que é um grande paradoxo nas organizações.

A inovação, não só de produtos e de tecnologias, mas também de modelos de negócios, processos e estratégia, tem se tornado cada vez mais um caminho para as empresas brasileiras, e fora do Brasil, conseguirem vencer a concorrência e sustentar a vantagem dos competidores no tempo. Mas, o pressuposto da inovação é a criação de uma cultura que esteja aberta à exposição do contraditório e dos debates que, muitas vezes, são questionadores dos paradigmas da organização. A possibilidade de pensar fora da caixa tem de permear a cultura da empresa.

Só que na hora de ousar pensar fora da caixa, você está sujeito a errar. E temos visto em muitas empresas a dificuldade de lidar com o erro, de modo a não inibir a criatividade, mas sim criar uma cultura de tolerância ao erro honesto e incentivar as pessoas a criarem, apesar do erro.

Como as empresas devem tratar o erro se elas realmente quiserem criar um ambiente organizacional favorável à inovação e à sua evolução constante?

Cristina Aiach. Há muitas empresas em que a inovação não está na estratégia, e sim em algumas áreas, em alguns movimentos individuais.

Primeiro, a inovação tem que estar na estratégia. E estando na estratégia, é preciso discutir sobre como ela será desenvolvida. Acho que você faz esse trabalho muito bem na sua consultoria. Você faz um desmembramento da inovação até o dia a dia daquele indivíduo no seu contexto de trabalho. Se isso é bem trabalhado, bem exercitado, você consegue criar um ambiente em que o indivíduo pode propor alguma coisa.

O erro de alguém que está propondo algo de novo, tem um valor bárbaro, desde que isso seja entendido pela organização, mapeado na estratégia, estudado e exercitado no discurso de todo mundo. Nunca vi uma organização que conseguiu fazer isso direito, a não ser empresas menores que têm domínio do seu ambiente, em que as pessoas estão muito vinculadas à proposta da empresa, quase sócias daquele empreendimento, em que elas têm intimidade para poder compartilhar o erro.

Já presenciei situações de muitas perdas materiais por um erro humano, porque o indivíduo estava com falta de atenção, ou porque estava totalmente desengajado daquela atividade, ou porque estava em conflito com os pares e, portanto, cometeu um erro. Então, não sei se a gente deveria abraçar o erro. Isso tem que estar na cultura, na filosofia.

O banco de ideias, em muitas empresas, tem sido excepcional. Você premia as boas ideias e que passam por uma careação. Há uma avaliação e, portanto há um espaço para o erro quando aquilo é aprovado ou pré-aprovado naquele comitê. Aí sim, acho que é genuíno. Mas tem que tomar muito cuidado.

É como o *turnover*, por exemplo. Todo mundo fala dele de forma negativa. A fórmula acadêmica do *turnover* é: contratados + demitidos ÷ número de funcionários, o que significa crescimento orgânico, também.

Fernando Luzio. Hoje, um grande desafio das organizações é conseguir ter a segurança de que, junto ao seu crescimento, elas tenham conhecimento e conforto de que as pessoas irão se comportar de maneira ética nos negócios e nas suas decisões, no dia a dia. Há empresas que tem nos revelado que sua maior preocupação no processo de crescimento é que os sistemas, processos e instrumentos de controle ou monitoramento não conseguem acompanhar a velocidade do seu crescimento, e dependem muito da confiança na atitude humana íntegra lá na ponta. Na sua opinião, como as empresas devem trabalhar a educação das pessoas para a postura ética?

Cristina Aiach. Voltamos à questão da consistência. Como é que você pode falar de ética se você reage à não-ética de uma forma que não é convincente? Vai de como você reage, e com que rapidez você reage a uma atitude que não está consistente.

As empresas também não têm a coragem de falar abertamente sobre uma atitude não-ética. Acho que aí está o grande erro. Você não vai conseguir controlar a atitude de todo mundo, porque a ética individual é questionável. O que é ética para um e o que não é para o outro? Se você conseguir, com consistência, reagir rapidamente de forma ética ao que não é ético, você consegue construir uma referência adequada para a ética.

O indivíduo sabe que está sendo observado, sabe que tem modelos dentro da organização que podem ser seguidos, sabem que a empresa vai rapidamente reagir em função daquela atitude não-ética. Então, tem muito a ver com a decisão da liderança e como essa organização decide viver essa verdade da ética. Porque às vezes, também,

“Essa é a tarefa de todo ser humano: descobrir sua essência, aquilo que você faz que é muito bom, que é absolutamente inédito, que pode contribuir com o mundo. Qual é a sua vocação, o seu legado? Trabalhar e viver para isso”

Cristina Aiach



no topo da organização, você não decide pela ética. Então fica difícil.

Fernando Luzio. Você falou sobre a apatia nas organizações. Temos enfrentado muito nas organizações a frustração das pessoas com a vida corporativa em geral. Nas conversas particulares que temos durante o processo de Planejamento ou nas entrevistas individuais, muitas pessoas trazem o desejo de encontrar um caminho onde elas possam viver uma vida empresarial diferente. Há um certo cansaço do modelo que existe hoje. E temos uma Geração Y cada vez mais fortalecendo a força de trabalho nas empresas, dizendo “Entre nessa empresa e não encontrei um estilo de vida corporativo que me agrada, vou embora e não tenho muito apego a isso”. O que está acontecendo com essa vida corporativa que tem frustrado as pessoas ou gerado essa apatia? Temos algo a fazer sobre isso?

Cristina Aiach. Esse tema é muito profundo, muito real, muito presente no coração de todas as pessoas que têm esse vínculo com o trabalho e com sua rotina. E é um tema principalmente relevante para mim nessa área de RH, pois é o que mais me trazem.

Primeiro, acho que as pessoas perderam a relação de satisfação com o que estão fazendo. Estão olhando o trabalho mais como um recurso para se conquistar coisas, do que necessariamente como oportunidade de se expandirem para crescerem como seres humanos.

Segundo, acho que, de fato, as empresas estão impondo uma rotina de trabalho intensa e dando muito poucas alternativas para que esse indivíduo possa fazer escolhas. Por exemplo: o trabalho vai aumentar e a tecnologia deveria ter vindo para poder te liberar e te dar mais tempo livre, mas não, ela liberou esse tempo e ao invés da gente substituí-lo com prazer e lazer, a gente o substituiu com mais trabalho, porque quanto mais produtivo, mais você cresce. De novo um olhar consumista sobre a carreira. Também, a questão da dependência do ego, da vaidade.

As empresas e os RHs têm um papel fundamental nesta questão. Poderiam criar oportunidades para amenizar e, portanto fazer com que esse indivíduo tenha uma relação mais prazerosa com a vida corporativa. Por exemplo, se reaproximar da família desses funcionários. Como convidamos essa família para dentro desse contexto? De forma agradável, prazerosa. Pensar na questão da alimentação, na saúde física, em oportunidades desse indivíduo usufruir de situações em que ele possa ter prazer, por exemplo com grupos de corrida, alimentação servida dentro do escritório – facilidades que o RH pode criar para que ele possa ter mais possibilidades de se engajar em movimentos alternativos. Mas, para isso, tem que existir orçamento para investir em pessoas, assim como existe orçamento para condomínio, aluguel e luz. E não existe isso, é sempre apertado.

Eu acho que o RH pode ajudar também as empresas a terem conversas que importam, a discutirem sobre esses temas. Você sempre contrata um *coaching* de fora para isso porque não conseguimos propor rodas de diálogo.

Fizemos a Pesquisa de Clima aqui, e saíram muito disso nos resultados. Fizemos questão de formar grupos de debates e diálogos para que as pessoas pudessem trazer suas questões. Às vezes, há situações sem saída, mas só o fato dele poder conversar sobre aquilo dentro daquele contexto, faz toda a diferença. Esse é um tema atualíssimo. Estamos vendo uma tendência das pessoas saírem das empresas, para seguirem projetos pessoais – elas não estão indo para outras empresas. Isso está aumentando no mundo inteiro.

Fernando Luzio. Entrevistamos um psicanalista no Novos Intérpretes que falou sobre a importância da inspiração para que as pessoas consigam lidar com esse ritmo intenso da vida corporativa. O que inspira você? Para trabalhar intensamente e viver uma vida corporativa tão exigente?

Cristina Aiach. Talvez, o que me inspire seja a busca desta resposta: em que mais eu poderia ser útil nesse processo de engajamento corporativo? Tem a ver com uma total clareza da minha proposta de vida. Tive esse benefício de poder exercitar, ao longo dos últimos anos, o que de fato é minha missão, o que de fato é minha essência e como posso exercê-las na sua maior integridade.

Acho que em RH, consigo exercer minha função com muita inteligência, maestria e competência, e consigo, através dessa função, exercer minha missão de vida a qual me propus: ajudar as pessoas a melhorarem a relação que elas têm com seu trabalho; trazer *insights*, opções, oportunidades e possibilidades delas pensarem fora da caixa e poderem ampliar o prazer na sua relação com o trabalho.

Então, certamente, minha disposição vem do fato de eu estar exercendo diariamente meu propósito de vida do qual eu não abro mão de forma alguma, e quando acontece de eu estar fora do meu eixo, fora da minha essência, rapidamente tenho a vigilância de voltar. É isso que me estimula.

Acredito que todos têm essa possibilidade de encontrar o que de fato é a sua essência, qual é a sua semente, e poder fazer com que ela floresça. Tenho esse olhar da essência como uma semente.

Costumo dizer que onde você quiser plantar a semente de feijão, ela vai dar feijão. Se você plantá-la no terreno árido, lógico que ela vai dar um galhinho de feijão, simples, às vezes não vai dar nem frutos, talvez nem dê feijão, mas será sempre um galho de feijão. Se você plantá-la num terreno fértil, com possibilidades incríveis, ela vai se tornar um pé robusto e vai poder alimentar uma série de pessoas. Então, eu sempre vou exercer minha essência onde estiver. Essa é a tarefa de todo ser humano: descobrir sua essência, aquilo que você faz que é muito bom, que é absolutamente inédito, que pode contribuir com o mundo. Qual é a sua vocação, o seu legado? Trabalhar e viver para isso. Isso é o que mais me estimula no meu dia a dia, independente de onde eu esteja.

Fernando Luzio. As pessoas sempre olham para executivo(a)s e empresário(a)s de sucesso e escutam o que elas fizeram para ter sucesso. E sempre são histórias de estratégias e ações que deram certo. Mas, essas pessoas também fracassam, erram, perdem o jogo. Queremos compartilhar também, com nossos ouvintes, seus fracassos e como elas fizeram para virar o jogo. Você tem alguma história de fracasso para nos contar? O que aprendeu sobre isso?

Cristina Aiach. Tenho enormes! Umás que eu até carrego, lembro de novo e me ajudam a ser vigilante.

Quanto mais alto você está numa organização, quanto mais sênior você é, menos *feedback* você recebe. As pessoas têm medo de te dar *feedback* porque cabe a você determinar se elas continuam ou não naquela organização. Você exerce um poder sobre elas. E aí você corre um risco enorme de ter uma ilusão sobre si mesmo. Poucas são as pessoas que se aproximam, quase nenhuma. Você tem que contratar pessoas de fora que vão ouvir as pessoas, interpretá-las e te dizer a verdade – foi um pouco isso o que aconteceu comigo.

Estava trabalhando numa organização enorme que passava por uma série de mudanças. Tinha contratado um CEO, que era meu chefe, assim como o de todos os diretores

na ocasião, e que por uma série de questões acabou se desligando da empresa. E esse desligamento recaiu sobre mim como um ônus muito grande, porque eu era do RH e acabei tendo que me dedicar muito tempo às questões políticas para poder organizar a sua saída, e de alguma forma fui abandonando completamente a minha equipe para tentar sobreviver dentro do conteúdo e do contexto político, e também crescer, entregar e integrar as áreas. Me vi muito sozinha sobrevivendo àquela fase intensa e politicamente pesada. Abandonei completamente a minha equipe.

Promovi um *workshop* no final do ano, contratei uns consultores para levantarem os temas e eles coletaram uma quantidade enorme de *feedbacks* sobre a minha atitude e como eu estava reagindo. Me apresentaram o retorno que foi, para mim, um golpe muito duro. Tive que lidar com essas informações e fazer a virada. Aquelas pessoas estavam, na verdade, clamando por ajuda, não estavam me criticando. Tive de trabalhar meu emocional. Foi aí que tentei usar todas as minhas forças e fui aos meus valores mais profundos.

Reuni toda a equipe e apresentei os resultados, como se tivesse apresentando e falando de mim mesma, com o coração aberto: “Agora, eu preciso muito de vocês. Agradeço e respeito”. Não foi fácil para mim, às vezes precisamos muito de ajuda para lidar com essas questões.

Voltei e construímos. Uma das críticas era que não tínhamos um Planejamento Estratégico. Contratamos uma consultoria e fizemos todo o Planejamento Estratégico de RH. Depois de um ano, saí da organização, mas tinha que ter feito tudo o que fiz.

Fernando Luzio. Quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento? Tem alguém que seja uma referência importante para o seu desenvolvimento pessoal e intelectual?

Cristina Aiach. Esse é um assunto que a gente sempre discute. Não tenho nenhum. Meus líderes não estão no mundo corporativo. Talvez porque eu tenha um olhar muito humano sobre a liderança. Não existem heróis, não espero por heróis. São pessoas que tentam fazer um trabalho o mais respeitoso possível. Certamente, quando você olha para indivíduos como o Steve Jobs que deixou um legado, quantas bênçãos ele deixou para humanidade!

Mas, pessoas que influenciaram a minha vida: meu pai, por ainda ser um indivíduo que tem uma resiliência, uma dedicação espiritual absurda para com as pessoas. Um olhar de cuidado e de caridade que fez toda a diferença para mim e construiu a minha vida.

Tenho líderes espirituais como Paramahansa Yogananda, porque ele foi um indivíduo que trouxe toda essa cultura milenar do oriente para o ocidente. Ele foi o primeiro a vincular e desbravar essa terra ocidental, trazendo os conceitos de um grande legado oriental para nós. Ele é um indivíduo com quem eu gostaria de ter convivido. Transformou a minha vida. Ter lido e entendido como esse homem teve essa coragem. Devo muito aos aprendizados com ele.

Fernando Luzio. Gostaria de pedir para você deixar uma mensagem final, que seria a sua grande recomendação, as três coisas mais importantes que você deixaria para sua filha e para seus netos no futuro, para serem felizes pessoal e profissionalmente?

Cristina Aiach. Conheça-se a si mesmo. Conhecer-se é um trabalho árduo, contínuo, eterno enquanto estamos vivos. Entender com que missão você veio, para que você veio. Qual o seu legado? Por quê? É muito importante, na trajetória de qualquer ser humano, conhecer a si mesmo.

A segunda é: não pare de se questionar. Não há verdades absolutas. As verdades são construídas

“Quanto mais alto você está numa organização, quanto mais sênior você é, menos feedback você recebe. As pessoas têm medo de te dar feedback porque cabe a você determinar se elas continuam ou não naquela organização. Você exerce um poder sobre elas”

Cristina Aiach





através do eterno questionamento. Estamos numa sociedade em que as informações estão sendo impostas. As pessoas estão reagindo às informações sem ter o poder de debate, o poder de desafiar aquela ideia. Ela serve para você? Por que ela serve? Por que ela não serve? Ter a coragem de entrar num duelo positivo com verdades impostas. Acho que o mundo corporativo também está impondo sobre as pessoas uma série de regras e normas que muitas vezes não cabem, não são úteis, então, a coragem de se pronunciar e defender aquilo em que você acredita.

Fernando Luzio. Cristina, muito obrigado pela sua entrevista. No início, conversávamos sobre qual seria a abrangência e o impacto que esse Programa poderia ter para as pessoas e, por mais bem intencionados que sejamos nesse projeto, não sabemos responder. Mas, de uma coisa eu tenho certeza: a sua palavra foi muito importante para mim e eu saí daqui com uma série de aprendizados e de referências muito positivas. Muitas coisas que você disse, realmente, conseguirão ligar pontos na minha cabeça. Então, te agradeço muito.

Cristina Aiach. Eu que agradeço. Muito obrigada.

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,
Cristina Aiach e,
à direita, **Fernando
Luzio**

