

“Qualquer empreendimento que precisa de competitividade, que precisa crescer rapidamente e se perpetuar já deve iniciar, na sua origem, um plano de capacitação e de preparação dos seus sucessores, mesmo que familiares”

Rubens Prata



## Rubens Prata

### Chief Operations Officer da Ipsos

Entrevistado por Fernando Luzio

Conversamos com **Rubens Prata**, Chief Operations Officer da Ipsos, empresa global, de origem francesa, de pesquisa de mercado. Rubens é coautor do livro “O que eu faria se fosse você na gestão da sua carreira”, editado pela Campus-Elsevier.

Rubens foi Diretor Executivo de Recursos Humanos e de Operações do Grupo *O Estado de São Paulo*, onde conduziu um processo exemplar de profissionalização de uma empresa familiar absolutamente tradicional no Brasil. Hoje, ele é *Chief Operations Officer* da IPSOS.

Rubens é um dos melhores executivos que já conhecemos, um líder cativante dotado de uma visão estratégica invejável e um raciocínio extremamente rápido e estruturado

A entrevista foi gravada na sede da Ipsos 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) pelo site da Luzio ou pela iTunes Store (utilize o link no nosso site).

**Fernando Luzio.** Conte um pouco da sua história, para que todos possam te conhecer, nas suas próprias palavras.

**Rubens Prata.** Um ponto importante da minha história foi meu ingresso no mercado de trabalho desde muito cedo, por necessidade. Comecei de maneira informal, entregando jornal. Portanto, com dez anos de idade eu já estava fazendo algum tipo de atividade

remunerada para ajudar em casa e até me desenvolver.

E o ponto importante que marcou minha carreira nesse começo foi a questão da escola e do estudo que, para mim, hoje, é um fator fundamental.

Na época em que eu entregava jornal, havia um *pool* de escritórios ao lado da empresa. Nos intervalos das entregas, eu aguardava para ajudar quem precisasse, e um dia uma pessoa me viu ali e me perguntou “Já que você está parado, vou te pagar um curso de datilografia”. E eu fui fazer o tal curso de datilografia. Terminado o curso, ele começou a me dar atividades de escritório. Como eu era menor de idade – tinha 12-13 anos –, não era possível trabalhar, então ele

ficava me dando pequenas oportunidades. Aos 14 anos, com a permissão da lei, ele me contratou.

Ele percebeu um pouco da minha ousadia. Foi uma oportunidade e um momento marcante na minha história de vida e de carreira. Este é um exemplo claro: se você não tem conhecimento e não se prepara, as oportunidades não surgem.

Então, aos 14 anos eu já era escrivão, dali para frente segui uma carreira estudando e trabalhando. Trabalhei durante 5 anos no Banco Real que virou ABN, e hoje é Santander. Trabalhei na Rede Ferroviária Federal por 7-8 anos e aí não parei mais. Fui estudando e progredindo.

Em algum momento – e aí é importante termos autocrítica e conhecermos nossas competências –, identifiquei que eu não tinha um viés político. Meu negócio é resultado. Não tenho capacidade de ficar esperando um projeto dar resultado e tentar convencer, dentro de processos políticos, que aquilo não faz sentido. Então, pedi demissão de uma empresa que poderia ser minha aposentadoria.

Quando contei isso ao meu pai, eu já era casado, ele disse “Puxa, a gente passa anos educando um filho para ele fazer besteira na vida” – pedir demissão de uma estatal ou semi-estatal, onde eu poderia me aposentar integralmente e passar o resto da vida ali.

Mas, era claro para mim: não é o lugar onde nasci para ficar. O teto talvez seja baixo demais para minhas ambições, mas mais do que isso, o que me fez mudar foi a falta da competência fundamental de articular relações políticas.

Então, saí desse mercado e fui tentar carreira dentro da área de Recursos Humanos. Trabalhei por um período numa editora de listas telefônicas – a antiga Páginas Amarelas, que já fechou.

Depois, tive uma oportunidade real de desenvolvimento numa empresa com capacidade para investir nisso: o Grupo Klabin, o maior grupo papeleiro do Brasil. Trabalhei lá durante 10 anos, em 3 divisões, e foi onde tive a oportunidade, inclusive, de terminar a faculdade, fazer Pós-Graduação e 2 MBAs – sendo um pago por mim mesmo como meu primeiro investimento, e o segundo 100% pago pela empresa, com viagem e tudo. Eu morava em Santa Catarina e estudava na USP, viajava 2 vezes por semana, 100% subsidiado pela empresa.



*“Pessoas são o ativo mais difícil de administrar, o recurso mais móvel que se altera todos os dias. É Geração Y, Geração X, e ninguém achou o caminho, ninguém controla capital humano. De repente, ele não quer mais trabalhar com você. Então, esse é o ativo de uma organização mais difícil de estar atualizado”*

Rubens Prata

Então, além de ter sido uma grande oportunidade de aprender sobre Recursos Humanos, a Klabin foi uma grande alavancadora da minha carreira – fiz os 2 principais cursos da minha carreira lá.

Depois da Klabin, trabalhei por um período em *Contact Center*, altamente intensivo em gente. Alavancou muito minha visão financeira porque gerenciar Recursos Humanos numa empresa de 30.000 pessoas faz toda a diferença. Cada movimento de custo que você faz tem um impacto significativo no resultado do negócio.

E depois, fui para o Estadão que me deu um *upgrade* maior em exposição na minha carreira, dentre outras coisas. Eu já tinha construído um arcabouço técnico, me sentia conceitualmente bem preparado, mas ainda com pouca exposição. E o Estadão é por si só um cartão de visitas. Um executivo do Estadão é, talvez, mais importante do que executivos de grandes corporações, ou até do que político.

Trabalhei lá durante 5 anos. Cheguei logo depois da saída dos acionistas, em 2004, exatamente para transformar uma organização familiar em um negócio profissionalizado, o que foi muito rico e importante, de muito relacionamento. Fizemos um grande trabalho, renovamos o produto, renovamos as pessoas. E acho que Recursos Humanos, ali, fez um grande diferencial. E também acabou me elegendo para uma posição diferenciada, que é a que eu ocupo hoje, ou seja, a de Recursos Humanos

migrando para uma área de Operações de Negócios.

Durante algum tempo ocupei a função de Finanças no próprio Estadão, exatamente na crise de 2008, quando perdemos nosso diretor financeiro. Então, acumulei Operações e Finanças por 2 anos.

Deixei o Estadão, numa combinação de ir estudar nos Estados Unidos. Eu tinha que fazer um programa de 3 meses em Wharton, na Pensilvânia, já pago, senão eu o perderia, e não dá para jogar um negócio desses fora.

Passsei 3-4 meses nos Estados Unidos e retornei contratado pela Ipsos, uma multinacional com sede nas Américas. Fiz a entrevista lá mesmo. Voltei ao Brasil para assumir essa posição em setembro do ano passado e estou completando um ano.

É um mercado que está me desafiando muito e onde temos a oportunidade de tornar a Ipsos a melhor empresa de pesquisa do Brasil. Ela já é a maior, precisa agora consolidar processos e questões legais, como trabalhar com uma mão de obra *freelance* e de alto nível. Mas, acredito que já encontramos o caminho e em pouco tempo a Ipsos vai se destacar pela qualidade das entregas que faz aos clientes.

**Fernando Luzio.** Estamos vivendo hoje um momento bastante interessante no Brasil, em que o país assumiu uma posição extremamente relevante no cenário econômico internacional. Inclusive, atraindo



recursos e atenção de investidores internacionais, apesar de todos os gargalos estruturais que nos impedem de usufruir mais e melhor dessa onda de crescimento. Como executivo e cidadão, qual é sua opinião sobre este novo momento do país?

**Rubens Prata.** Você tem toda razão: o Brasil está vivendo seu principal momento. E nada acontece por acaso. Uma série de medidas que foram tomadas no decorrer dos últimos anos permitiram ao Brasil atingir o *status* que tem hoje. Ainda assim, sou ligeiramente crítico com a posição que o Brasil tem *versus* a oportunidade que ele poderia ter nesse momento. Acredito muito que a crise internacional e os mercados altamente carregados na Europa e nos Estados Unidos estão abrindo espaço para o consumo em um novo mercado. E neste momento de melhoria da renda, o Brasil se tornou uma oportunidade como mercado de consumo, assim como todos os países do BRIC.

Temos *gaps* sim que podem ser resolvidos com alguns saltos importantes, sejam saltos tecnológicos – fáceis de fazer, é questão de capital e o governo pode e deve incentivar –, sejam saltos de infraestrutura como você mesmo falou, e o Brasil está vivendo o *boom* da infraestrutura, vai trazer uma série de eventos internacionais e este é o momento de alavancarmos isso também. E de novo, ambos os processos estão baseados em recursos financeiros. No final, vamos bater no recurso humano, e este não é tão simples... Não se dá salto de qualidade ou de produtividade em conhecimento, em educação. E para mim o grande *gap* está em educação.

Quando vemos o crescimento da Coreia, eles levaram 20 a 30 anos de puro esforço em educação para transformar um país com uma média de 4 a 5 anos de escolaridade média, num país onde hoje o mínimo de escolaridade é de 14 anos para qualquer pessoa. O Brasil ainda está distante disso. E não vamos conseguir isso dando salto. Não se dá salto em educação, apesar de termos assistido ao crescimento de um mundo de universidades. Não falta oportunidade, não falta vaga na universidade, o que falta é qualidade.

E os mercados que têm capital para investir no Brasil, querem qualidade. Então, vemos uma migração muito forte de gente vindo de fora, e por que? Porque o Brasil é o mercado, um dos principais, hoje. Mas ainda assim, ele tem este *gap* de educação. E não estou falando de educação do ponto de vista das relações, mas sim da capacitação. Temos muita gente hoje com diploma que não sabe, muitas vezes, redigir um texto, se comunicar.

Então, acho sim que é a vez e hora do Brasil, porém esse mundo de investimentos é muito volátil, hoje ele está aqui, mas pode se locomover num instante para fora e deixar o país de novo em situação de planejar um crescimento mais gradativo. O que o governo brasileiro não pode deixar de fazer é trabalhar na base. Obra você enxerga, essa geração de eleitores e a próxima enxergam a obra, o que não enxergam é a educação. Se isso não for a prioridade, acredito que o Brasil vai deixar de surfar na onda e ainda vai ter que continuar navegando até chegar lá.

Então, deveríamos determinar como visão para os próximos 30 anos o investimento em educação, e num mínimo de escolaridade de 15 anos para qualquer cidadão brasileiro. Aí sim estaríamos aptos a concorrer com qualquer mercado.

**Fernando Luzio.** Rubens, você participou do processo de profissionalização do Grupo Estado e acredito que este é um dos melhores casos de profissionalização de empresas familiares no Brasil. A maior parte das empresas ou dos grupos empresariais brasileiros ainda são de gestão ou propriedade familiar, e todas enfrentam o desafio de garantir

sua longevidade com prosperidade, cuidando muito bem do seu processo de profissionalização. Com base na sua experiência, quais são as principais lições e recomendações que você daria às empresas familiares que desejam se profissionalizar, ou que desejam garantir sua longevidade no Brasil?

**Rubens Prata.** Daria para resumir numa frase até muito curta: prepare o futuro no presente. Dedicamos muito tempo a planos futuros para serem executados no futuro.

Hoje, estou hoje numa multinacional francesa que acaba de fazer uma fusão e que está presente em 82 países, 82 culturas diferentes, cada uma com suas peculiaridades. Uma empresa altamente global, mas ainda assim com uma direção e um tom muito familiar – o fundador dessa empresa é o *head*.

Tive a oportunidade de conversar com o vice-presidente global de Recursos Humanos sobre o seguinte: temos uma grande expertise na Ipsos de fazer aquisições muito bem sucedidas, e temos uma fraqueza muito grande em fazer integração. A Ipsos já comprou pelo menos 5-6 empresas no Brasil e algumas permanecem com o nome original. Falta um trabalho, como dizemos, de tocar o dia a dia já fazendo a transformação.

Diria que o que vivi no Grupo Estado é um bom exemplo do que tem que ser feito. O Grupo Estado tem mais de 130 anos e ainda tem uma gestão familiar muito intensiva. É assim também na Globo e na Abril. O mercado de mídia carrega o sobrenome pela sua importância, pelo seu prestígio, toda a história de quem construiu uma transformação, e são todos centenários, seja no Brasil ou na Espanha, seja onde estiver essa mídia. E isso dá uma certa morosidade ao processo de transformação. Se observarmos, a gestão dessas empresas de mídia ainda é dominada por famílias. Eles profissionalizam, colocam pessoas do mercado muito bem selecionadas, traz gente de fora mas, ao final, o *board* é preenchido por familiares. O que não quer dizer que é ruim, já que temos grandes exemplos de empresas que cresceram, que tem competitividade e que estão expandindo seus negócios para fora do país, e trabalhando exatamente com conselhos familiares.

O Estadão está na quarta geração familiar. É muito mais difícil convergir opiniões, conhecimento e interesses 100 anos depois. Não existe uma regra, é muito simples fazer isso, há coisas que você resolve dando telefonemas. O problema é quando você tem diversas opiniões e interesses decidindo – segunda geração, terceira geração, quarta geração.

A Ipsos está na primeira geração, tem o DNA do fundador e, portanto, tem toda chance de mudar. Mas, na hora em que o fundador passar o bastão a alguém, essa geração vira 3, 4, 12, e você não tem mais domínio real da decisão de mudança. Então, devemos olhar e cuidar muito bem disso.

Assim, o processo deve começar muito cedo. Implantar no DNA da empresa no seu nascedouro, o processo de profissionalização. Qualquer empreendimento que precisa de competitividade, que precisa crescer rapidamente e se perpetuar já deve iniciar, na sua origem, um plano de capacitação e de preparação dos seus sucessores, mesmo que familiares.

Então, minha recomendação é: comece já. Não espere a empresa crescer ou precisar de recursos para tomar uma decisão de como fazer uma abertura de capital, como vender um pedaço, fazer parceria. Você deve abrir seu negócio já pensando que para crescer você tem que dividir. Assim, você consegue não ficar apegado a uma empresa familiar. A não ser que seja uma empresa menor sem ambição de ser

dominante, um dia ela será comprada por alguém, provavelmente como todas.

**Fernando Luzio.** Rubens, tive a oportunidade de conhecer o seu trabalho quando você era diretor de Recursos Humanos no Grupo Estado, e uma das suas características que me chamou muita atenção é que você era, na verdade, um executivo de negócios ocupando uma cadeira de RH. Você foi o melhor RH Estratégico que conheci até hoje, e aprendi muito com você na época.

Nos últimos anos, o RH tem sido chamado pelas empresas para ocupar uma posição de parceiro estratégico do negócio. Em 1992, com o método do *Balanced Scorecard* e do Mapa Estratégico, Kaplan e Norton coroaram esta noção ao colocarem na base da cadeia de valor da Estratégia a Perspectiva Aprendizagem e Crescimento, que define objetivos de desenvolvimentos do Capital Humano e Organizacional, procurando demonstrar que a fonte de geração de vantagens competitivas das empresas está na cultura e no capital humano.

Nos últimos 10 anos, temos percebido uma dificuldade do RH de ocupar esse papel estratégico. Você conseguiu isso dentro do Estadão. Como você vê o papel de RH nas empresas e o que as empresas esperam como contribuição desta área.

**Rubens Prata.** É uma pergunta ampla. Começaria dizendo, Luzio, que isso já se tornou uma *commoditie*. Dizer que o RH deve ser estratégico e estar nas decisões é o mesmo que dizer que é

preciso haver mais mulheres no comando das organizações e maior diversidade. É muito básico. As ferramentas de RH são as mesmas. Elas receberam nomes mais bonitos, receberam automação e uma série de melhorias, mas não há nada diferente na gestão do dia a dia.

Para mim, o grande diferencial do RH Estratégico é quando um líder, CEO ou o *head* do negócio não pede algo ao RH, “Olha a gente precisa fazer...”, ele pergunta ao RH “Queremos crescer. O que precisamos fazer e preparar para isso?”.

É uma via de mão dupla. É muito difícil dizer “precisamos de RH estratégico” quando ele não senta na mesa das decisões. E não senta na mesa muitas vezes por preconceito. Dizem “O RH não entende de números, o RH não entende de estratégia.” RH tem que entender de número, entender de estratégia e deve sentar na mesa, atuar igualmente e ser cobrado da mesma forma. Ele é mais um elemento do negócio.

Hoje, se olharmos para o mercado de trabalho, é incrível, mas a remuneração dos executivos de RH tem superado a dos financeiros. Por que? Porque é o ativo mais difícil de administrar, o recurso mais móvel que se altera todos os dias. É Geração Y, Geração X, e ninguém achou o caminho, ninguém controla capital humano. De repente, ele não quer mais trabalhar com você. Então, esse é o ativo de uma organização mais difícil de estar atualizado.

Portanto, quem precisa ser estratégico é a empresa, e não importa quem senta na cadeira de Recursos Humanos. Se é um engenheiro, um psicólogo, um administrador, o que ele precisa é entender que a organização depende e funciona a partir das pessoas.

Comecei a trabalhar cedo em RH, então eu vivi muito essa mudança. Você mencionou agora que está fazendo um projeto na Usina de Itaipu. Da época da construção de Itaipu para os dias de hoje, as relações de trabalho são todas diferentes. A relação de segurança e saúde do trabalho mudou. Há 25 anos, você mandava um funcionário subir em algum lugar para fazer algo, ele subia e pronto. Hoje, ele pergunta “Por que? Cadê o cinto de segurança?”. O crescimento da informação e da internet está trazendo uma maior consciência e exigindo diariamente uma mudança no perfil do gestor de RH.

Portanto, ser estratégico não é mais discutível. Para mim, o grande diferencial do RH Estratégico é antever a organização. É saber dizer o que vamos fazer nos próximos 5 anos. Um exemplo disso é a Ambev. Antes de ser Ambev, ela começou a contratar gente da Argentina, do Uruguai e outros países porque era uma forma dela conhecer um pouco do processo, da cabeça, da cultura desses países, antes de começar a comprar negócios lá fora. Isso é ser estratégico!

**Fernando Luzio.** Um dos maiores desafios das empresas para os próximos anos é a formação de lideranças fortes. Na sua opinião, qual é





a competência central para um líder ter sucesso na gestão de pessoas? E quais são as habilidades que um gestor do futuro deverá dominar para ter sucesso no mundo global em transformação acelerada e com choques culturais diversos?

**Rubens Prata.** O papel de liderança e de transformação é, no final, o grande resultado de uma atividade de gestão de pessoas. E se eu pudesse resumir isso em uma palavra, diria que o papel fundamental do grande líder é inspirar. E quando falo em inspirar, estou falando de forma genuína. Não é inspirar baseado em livro, cursos, algo muito formal. Você tem que acreditar. Você inspira pelo exemplo. Você tem de conquistar a lealdade e o apego das pessoas a partir dessa inspiração.

Vemos isso na política, no sindicato, nas organizações. E isso não é uma coisa simplesmente treinável. É o conjunto de conhecimento e experiência que a pessoa adquire, somado à forma genuína de transferir isso aos outros e dizer “Estou preocupado com seu desenvolvimento, quero que você cresça e vamos nessa direção”.

A grande habilidade de um líder é saber escolher. Saber escolher fundamentalmente duas coisas. A primeira eu aprendi com você no nosso projeto de Planejamento Estratégico: o que – escolher as prioridades. Saber o que é e o que não é combinado agora. Algumas coisas eu vou combinar e vou fazer, outras eu talvez tenha de postergar, negociar. E esse é um papel muito difícil porque envolve ego e pressão. Foi esse o aprendizado que tivemos naquele nosso projeto. Aprendi muito isso. É muito importante um líder poder dizer “Já sei que isso é importante, mas não vamos fazer porque eu teria de trocar por outra coisa que é prioritária”.

E a segunda: escolher quem. Escolher as pessoas certas para os lugares certos.

**Fernando Luzio.** No projeto do Estadão, me lembro de uma conversa que tivemos na sua sala, onde você fez um comentário muito interessante: “Uma característica muito importante e marcante no nosso negócio é a absoluta diversidade de pessoas. Aqui, temos gente de todos os tipos, perfis, idades”. Hoje, as empresas têm de aprender a lidar com a diversidade. Como fazer para gerenciar um clima organizacional com tanta diversidade? E como uma empresa consegue reter pessoas num ambiente de tamanha diversidade?

**Rubens Prata.** Talvez, este seja um dos maiores desafios que realmente teremos num futuro próximo. A diversidade do Grupo Estado está associada ao tipo de negócio que ele exerce. Me lembro que naquele mundo, eu encontrava um cara com a camisa do Corinthians. Aí eu descobria que era um jornalista especializado em Corinthians. Encontrava pessoas tatuadas, com roupas não pertinentes com aquilo que você acredita ser um ambiente de trabalho, e elas cobriam Rock. Então, faz todo o sentido.

Aprendi muito. Me lembro de um grande aprendizado que tive com um diretor de redação, quando ele quis transferir uma pessoa de São Paulo para Brasília para cobrir política. Como eu era muito ativo e participava realmente da história das pessoas, disse “Não faz sentido” – de novo, era minha veia financeira falando. Tínhamos um monte de bons jornalistas em Brasília, não faz sentido mudar alguém de São Paulo com família, com um custo de transferência. E ele respondeu “Rubens, precisamos de isenção. Quero uma pessoa nova com olhar isento sobre Brasília. As pessoas que estão lá já estão com um olhar viciado”.

Então, no final é isso: o exercício da diversidade no Jornal *O Estado de São Paulo* é uma exigência do negócio. E você tem de criar esse ambiente, tem de permitir que isso aconteça.

Acho que a única forma que temos de começar a trabalhar com a diversidade é encaixando as pessoas com perfis certos nos lugares certos.

Na própria Ipsos, se você tiver a oportunidade de visitar alguns de nossos escritórios, verá que é difícil encontrar alguém que não esteja trabalhando com fone de ouvido, ouvindo música e balançando a cabeça. Nós, os mais convencionais, pensamos “Será que é isso?”. E é isso! Esse cara está confortável, está concentrado e funciona desta maneira. Então, não tem mais uma regra.

O que não podemos é subverter o modelo, dizer “Queremos diversidade” e começar a forçar para ter diversidade. O negócio pode comportar ou não a diversidade, seja pela flexibilidade, pela relação com seu cliente, pelo seu produto. Senão, você força a barra e as pessoas percebem muito rapidamente, não formam as tais comunidades da Geração Y porque não se enxergam dentro dela, e aí você não vai conseguir reter.

Eu não tenho um modelo. Para mim, o modelo seria o seguinte:

desconsidere o conceito de diversidade e contrate aquilo que a sua organização precisa. Seja homem, mulher, qualquer outra opção; seja cabeludo, seja tatuado. Se isso traz o resultado que sua organização precisa, se este é o interlocutor que você precisa, a solução é essa. Qualquer decisão por moda será percebida, provavelmente, no *turnover* de pessoas.

**Fernando Luzio.** Rubens, sabemos que a história de executivos, líderes e empresários de sucesso, também contam com fracassos que acabaram provocando movimentos de superação marcantes. Você viveu alguma situação na sua vida privada ou profissional de perda ou de fracasso, e que acabou criando um divisor de águas na sua vida? Se sim, como é que você conseguiu fazer a virada, e que lições você tirou desse aprendizado?

**Rubens Prata.** Acredito muito na aprendizagem. Uso muito o conceito do Piaget de que educação se faz por repetição. Então, você tem que repetir. A gente faz isso com filho quando diz a ele “Não põe a mão na tomada!”, ele põe. Você fala uma vez, ele não aprende. Você vai precisar falar cinco, seis, sete, dez vezes. Então, a repetição é um processo. E o processo de acertar e errar é parte fundamental do futuro do acerto. No dia a dia, você só precisa acertar mais do que errar, senão fica desbalanceado. Então, erramos todos os dias, erramos em decisões.

Claro que algumas das decisões em que você erra, você carrega o erro para sempre. E você tem de tirar disso um aprendizado. Já tive algumas dessas. Mas eu queria mencionar uma que é de cunho pessoal e que trouxe para mim um conhecimento muito amplo das minhas competências.

Mencionei que trabalhei na Rede Ferroviária Federal durante 7 anos e pedi demissão. Fiz um acordo de saída na era Collor, quando ele estava estimulando a reduzir o quadro. Naquele momento, disse “Quero ser empreendedor!”.

Sempre gostei muito de inovação, e tomei a decisão de montar uma Vídeo Pizza, uma pizzeria *delivery* com uma locadora de vídeo cassete. Naquela época (1989), ainda não existia DVD. Então, já era um negócio inovador porque a pessoa podia comprar pizza e já alugar o filme, e eu mandava entregar. Foi um dos maiores fracassos da minha vida. A gente aprende a ser dono do negócio e a assumir as fraquezas de ser dono. Perdi no caminho e acabei seguindo sozinho. Eu tinha um excesso de autoconfiança de

que tinha conhecimento e poderia executar.

E eu não conseguia identificar a diferença entre representar alguém e representar a si próprio. Com o tempo, descobri que eu represento muito melhor as organizações do que a mim próprio. Fiquei praticamente dois anos e meio nesse negócio e o vendi exatamente pelo mesmo valor que investi. Então, perdi dinheiro. E perdi dois anos e meio de tempo nisso. Mas, ficou claro que não tenho competência para cuidar de algumas atividades, de algumas coisas do dia a dia.

Por exemplo, na escolha de cardápio de filmes. O cara me chegava com portfólios e dizia “Lançaram mais dois Rambos” – naquela época era Rambo 6, 7, 8, 9... Minha primeira sensação era a do usuário – “Eu quero todos!”. Mas, qual que gira mais? Todos os conhecimentos que de certa forma eu já tinha adquirido, eu não aplicava no meu negócio, aplicava meu instinto.

Realmente, ali foi um processo de grande sofrimento para mim. Porque eu não tinha domínio como líder de negócio. Eu agia como um dono. Eu podia tudo. Deixei de fazer o que sabia fazer bem, e me dediquei a fazer o que eu não sabia, aí chegou uma hora em que eu entendi: não tenho como recuperar esse negócio.

O que tive como lição? Um grande fracasso. Muito dinheiro e sonhos colocados ali. O que tirei de vantagem nisso? O orgulho de ter feito. Eu tinha um plano, pensei e fiz. Então, prefiro me arrepender de ter feito e aprendido uma boa lição, do que ter isso como uma fantasia. Eu não carrego na minha vida aquela angústia do “Será que...?”. Não, eu fui, fiz e virei o jogo.

Hoje, tenho a certeza de que se eu voltasse a ter um negócio próprio – o que não é descartado –, não seria obviamente, na área de consumo. Eu não erraria nas mesmas coisas. Faria um melhor planejamento, daria autonomia para as pessoas que têm capacidade para decidir pela compra de produtos, contrataria uma mão de obra

especializada para cobrir meus pontos fracos. Naquele momento, aprendi sobre meus pontos fracos e fui estudar. Busquei escolaridade e me tornei um profissional melhor.

**Fernando Luzio.** Quem são as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento?

**Rubens Prata.** Na verdade, sou altamente influenciado. Estudando um pouco da tal da neurolinguística, descobri que sou auditivo – não sou visual, nem sinestésico. O auditivo é aquele que capta muito a mensagem.

Me lembro de uma conversa recente que tive com uma *headhunter*. E *headhunter* tem aquelas perguntas bonitas. Então, no final ela me perguntou “Rubens, qual é o projeto que você não realizou e que está na sua pastinha, e que quando você for para uma organização onde consiga realizá-lo, você vai fazê-lo acontecer?”. Foi estranho porque eu respondi “Nenhum!”, ela disse “Não existe!”, “Como não existe? Estou dizendo: nenhum!”, “Não, todo profissional tem!”, “Não trabalho para mim, trabalho para a organização. Não tenho um projeto de ambição minha”.

Portanto, não há frustração! O tempo todo estou executando o que precisa. Isso me satisfaz porque tudo que eu executo é aplicável. Eu não fico tentando vender um projeto que faz mais sentido para mim do que para a organização.

Então, quando eu digo que sou altamente influenciado é porque realmente eu critico. Trabalhei em mídia, leio jornal e gosto muito da mídia até hoje, mas, diferente da minha esposa que adora alguns columnistas em especial, eu não tenho nenhum columnista em especial, porque gosto de formar o pensamento. Então, se eu começo a ler o mesmo columnista, vou compartilhar com ele, e em algum tempo, misturo minhas crenças com as dele. Assim, tenho um processo mais crítico.

Por ser auditivo e por ser assim, sou influenciado por coisas inteligentes, por coisas que façam sentido, não precisa ter necessariamente um

“A grande habilidade de um líder é saber escolher fundamentalmente duas coisas: o que (as prioridades) e quem (as pessoas certas para os lugares certos)”

Rubens Prata





*“O processo de acertar e errar é parte fundamental do futuro do acerto. No dia a dia, você só precisa acertar mais do que errar, senão fica desbalanceado. Então, erramos todos os dias, erramos em decisões. Claro que algumas das decisões em que você erra, você carrega o erro para sempre. Você tem de tirar disso um aprendizado”*

**Rubens Prata**



ou outro. No mundo acadêmico, não posso esquecer do Michael Porter porque gosto muito de estratégia e carrego, até hoje, como aprendizado, algumas marcas do que aprendi com ele. Tem o Peter Drucker e muitos outros.

Hoje, aprendo com meus filhos. Tenho um filho de 25 e outro de 20 anos. Trabalhei desde cedo. Graças a Deus pude oferecer uma coisa diferente para eles. Muito recentemente, meu filho de 25 anos chegou para mim e disse “Pai, eu ainda não sei o que quero ser, mas tenho certeza do que eu não quero ser”, “Que legal filho, o que você não quer ser?”, “Não quero ser parecido com você!”. Nesse momento, percebi na expressão dele que não era uma ofensa, era um misto de elogio com uma mudança cultural e conceitual de geração. Quer dizer “Não quero trabalhar tanto assim! Quero ter amigos, quero viajar. Não quero ganhar muito dinheiro, nem quero tudo isso para mim. Quero viver, curtir a vida”.

E eu aprendi. Aprendi porque eu tinha um conjunto de expectativas depositadas nele que nem ele mesmo tem. Então, o grande aprendizado é “Não coloque expectativas nos outros.”

Tive, talvez, 3 grandes pessoas que impactaram minha carreira: a primeira, foi aquela que pagou o curso de datilografia. Ele não precisava fazer aquilo, não tinha vínculo nenhum comigo, mas me olhou e disse “Vou investir”. Me pagou o curso e me deu meu primeiro emprego formal.

Quando eu deixei esse emprego, fui trabalhar no banco. Mas, ele gostava do meu trabalho e continuou me pagando. Bancava 6 horas. Então, eu continuava trabalhando com ele. Aos 17 anos, eu tinha terminado o colegial e ainda não dava para ir à faculdade, não tinha recursos para pagar uma boa escola. Ele me pediu para continuar fazendo o controle de custos dos seus caminhões. E eu fazia, muito do meu jeito, aí ele disse “Quero que você faça um curso”, e ele pagou o curso *lato sensu* – uma Pós-Graduação para quem não tinha nem Graduação. Maravilhoso! Era uma pessoa visionária. Na verdade, esse cara formou um pouco da minha crença em gestão de pessoas. Nas empresas pelas quais passei, quem me conhece sabe que estou sempre investindo.

O segundo e terceiro, foram 2 chefes que tive. Lucas Godínez, um norte americano que foi presidente da Cummins em 7 países, veio para o Brasil e assumiu uma divisão da Klabin. Ele me ensinou o jeito americano de ser: racional, objetivo, prático, e que eu aplico até hoje. Às vezes, choco algumas pessoas no dia a dia porque o brasileiro tem aquele lado latino. Mas ele me trouxe uma capacidade de discernimento, de não perder tempo com coisas pequenas, de não se preocupar com explicações – “Não estou interessado na explicação, e sim em como vamos resolver.”. Um grande professor. Trabalhou muitos anos e agora voltou aos Estados Unidos. E, mais recentemente, o Célio, ex-presidente do Estadão.

Há 45 anos trabalhando com a família, ele me passou uma visão muito clara do conceito de autonomia. Ele dizia o seguinte: “Quem toca as empresas são vocês e eu blindo o trabalho de vocês junto aos acionistas, aos investidores e a todo resto dos *stakeholders*.”

Agradei a ele recentemente: “Demora para a gente entender isso, mas hoje vejo o quanto você nos ajudava”. Isso porque na época eu dizia “Puxa, a gente está sozinho, assumindo risco sozinho”. Mas, não, ele estava nos respaldando junto àqueles que iam nos avaliar e nos julgar.

**Fernando Luzio.** Para encerrar nossa conversa, se você pudesse escrever uma carta com algumas poucas mensagens para seus filhos, netos ou qualquer outra pessoa, do tipo “Olha, de tudo o que eu aprendi na minha vida, se eu pudesse te dar algumas poucas recomendações para você ter sucesso na sua vida pessoal e profissional...”, quais seriam esses aprendizados?

**Rubens Prata.** Eu preparei esta resposta! É difícil resumir todo o aprendizado ou tudo o que você gostaria de falar sobre isso para uma geração.

Escrevi um livro onde falo aos jovens executivos como conduzir carreira. Sou um profissional autônomo. Se eu tiver que trabalhar em algum lugar onde eu não possa usar minha capacidade de inovar, criar e ser rápido, não vou ser produtivo e, portanto, não vou aceitar. E tudo isso se baseia em 4 peças independentes que assumi durante minha experiência de vida. Você não funciona sem nenhuma das 4.

Uma delas é o saber, e está associada ao estudo, à educação. Outro dia, alguém me deu o currículo de um candidato para assumir uma função de gerente que estávamos buscando, dizendo “Esse cara tem potencial”. Olhei o currículo e vi que ele nunca fez aquela atividade na vida. Aí, olhei o histórico acadêmico e vi que ele nunca estudou nada naquela direção, então eu disse “Não serve”, “Mas você não quer entrevistá-lo?”, “Não, porque ele não tem experiência”,

“Mas ele aprende rápido!”, “Mas ele não tem a base conceitual para aprender rápido”.

Não adianta você ter a prática se não tiver um conceito que a justifique. O primeiro *step* desse negócio é o saber, estudar, ter conhecimento, estar preparado, poder explicar por que você chegou àquele resultado. Senão, não faz sentido.

Após o saber, o fazer – a experiência. O *trainee* ou estagiário sabe, mas não faz, só vai fazer no dia em que sentar na posição de gerente ou na posição de executivo, numa posição em que ele tenha que entregar. E o fazer é experiência. Então, tem que saber e depois tem que ter feito. Em quanto tempo experimentou essa atividade?

Daí para frente, já não é mais conceitual e sim humano: o querer e o poder. O querer está associado à motivação. Você pode ter altos currículos, muitos cursos, estar muito bem preparado, mas tem que estar motivado. Tem de querer fazer. Mostre que você gosta do que faz e faça bem feito.

Esses 3 primeiros (o saber, o fazer e o querer) são seus, ninguém tira, ninguém dá, ninguém põe. É com você. A soma desses três, muito bem conduzidas, te dão o poder, a autonomia.

É nessa cadeia que se organiza uma carreira e um plano de vida: saber, fazer, querer e poder.

Então, se eu fosse dar algum conselho, diria “Não perca de vista que a autonomia é você quem gere”. Se você disser “Ahh, mas ele não me deixa fazer” é porque você não demonstrou confiança.

Afora isso, é desafiar. É a inovação contínua, o processo de melhoria e a indignação com o mal feito o tempo todo. Hoje, na Ipsos, traduzo a indignação, inovação e melhoria contínuas com um conceito que criamos no Estadão chamado “Olho do Dono” – é o olho do dono que faz engordar o gado. Então, recomendo: “Onde você estiver, olhe sempre o todo como se você fosse dono. Desligue a luz quando a vir acesa, ajude alguém, recolha alguma coisa que esteja

*“Se eu fosse dar algum conselho, diria “Não perca de vista que a autonomia é você quem gere”. Se você disser “Ahh, mas ele não me deixa fazer” é porque você não demonstrou confiança. Afora isso, é desafiar. É a inovação contínua, o processo de melhoria e a indignação com o mal feito o tempo todo”*

**Rubens Prata**





quebrada, tire do caminho”. Saber, se preparar, fazer, querer, poder e como se fosse dono: o resultado vem!

**Fernando Luzio.** Rubens, só para terminar, fale um pouco mais do seu livro.

**Rubens Prata.** Meu livro foi uma coisa inusitada. Trabalhei no Estadão com um famoso palestrante chamado José Luiz Tejon, altamente forte em marketing, e 25 anos depois, fiz a transição, a saída dele como Recursos Humanos. Foi um processo muito bem conduzido e criou, obviamente, um vínculo muito bom.

Ele entrou no mundo de palestras, o mundo acadêmico, e foi convidado a conduzir, junto à editora Campus-Elsevier, uma coleção para jovens executivos cujo título é “O que eu faria se eu fosse você, na gestão da sua carreira”. Como eu vinha trabalhando em Recursos Humanos no Estadão, ele me convidou para escrever a parte de carreira para jovens executivos. O livro foi lançado em 2010, em coautoria minha, como executivo, para falar de carreira; e da *headhunter* Magui, da CT Partners. Duas visões sobre o desenvolvimento de carreira. Acho que tem uma boa mensagem.

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](http://www.luzio.com.br) / [novosinterpretes@luzio.com.br](mailto:novosinterpretes@luzio.com.br)

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

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda, **Renê Guedes**, no centro, **Rubens Prata** e, à direita, **Fernando Luzio**

