



‘Gerir pessoas continua sendo o maior desafio’

Para o principal executivo da empresa Ativas, estabelecer laços de confiança é muito importante para se tornar um líder de fato

A carreira de Milton Bonservizzi, de 48 anos, contribuiu para ele desconstruir algumas crenças, como a de que o conhecimento acadêmico é suficiente para garantir o sucesso profissional. “Ele (o conhecimento acadêmico) faz você entrar no jogo, mas não o ajuda a fazer o gol. Para fazer o gol, é preciso adquirir preparo psicológico e investir em relacionamento”, diz ele, que cursou simultaneamente engenharia na Poli-USP e economia na FEA-USP. Foi neste curso que surgiu seu interesse por marketing. Ele ainda trabalhou seis anos na área de engenharia, mas a paixão pelo marketing foi mais forte e ele partiu para uma oportunidade na área comercial da Camargo Correa. Depois, foi para a Al-

gar, onde foi de analista a diretor de marketing. Hoje, CEO da Ativas, empresa de TI dos grupos Asamar e Cemig Telecom que atua como provedora de serviços e outsourcing de tecnologia e infraestrutura, Bonservizzi afirma que seu maior desafio continua sendo gerir pessoas. A seguir trechos da conversa.

● Objetivo e paciência

Ao longo de 14 anos na Algar, o processo de crescimento não foi linear, não foi algo do tipo a cada dois, três anos, uma promoção. Mas a Algar passou por uma série de mudanças e nas mudanças é que surgem oportunidades. Em alguns casos, é necessário um pouco de paciência. As coisas não surgem

necessariamente no tempo que se deseja. Por outro lado, você tem de saber o que quer, porque não faz sentido ter paciência para esperar algo que não é do seu interesse. Paciência também porque nas ocasiões em que as mudanças aconteceram, nem sempre eu fui beneficiado.

● Persistência

Na Algar, fui preterido em algumas promoções, ou porque havia gente mais capacitada do que eu, ou porque foram avaliadas que teriam condições de fazer o trabalho melhor do que eu. Mas o fato é que persisti. Eu costumo dizer que persistente é o teimoso que dá certo. Em não mais do que duas, três ocasiões, estava demorando para

aparecer algo interessante e pensava que era hora de sair da corporação, e de repente surgia aquela oportunidade, que eu estava preparado para ela, tinha interesse. Demorou quase quatro anos para ir de analista para executivo.

● Direção e saída

Numa dada ocasião, havia uma posição de diretor de marketing aberta, eu fui preterido, e fui para uma outra área. Tempos depois, estava prestes a sair, e houve outra mudança e me convidaram para ir para a diretoria de marketing que eu havia sido preterido. Aí fiquei quatro anos como diretor de marketing até que houve uma mudança e, por vários motivos, entenderam que eu não era o cara mais adequado para ficar. E eu voltei para o mercado. Faz quase três anos agora.

● Volta ao mercado

Ficar 14 anos numa organização tem uma série de vantagens. Por outro lado, você perde visibilidade no mercado.

● Para o mundo

“Desenvolver pessoas, assim como criar filhos, é para o mundo. Ou seja, profissional você desenvolve para o mundo, não só para sua empresa, porque se você não conseguir reter essa pessoa, pelo menos você preparou um profissional melhor”

Por mais que tenha contatos, sua vida é muito focada em torno de uma carreira, de uma empresa, enfim. Na época, resolvi fazer um trabalho de outplacement, em São Paulo. Conheci uma profissional fantástica, a Mariá Giuliese. O trabalho dela, de certa forma, procura orientar os executivos numa nova colocação, uma carreira, esse tipo de coisa. Ela dizia que o plano A chama-se Milton, plano B é a empresa, e que eu tinha de estar à frente do que julgava importante. ‘Volta a perseguir seus sonhos, vá atrás daquilo que você acha legal, e se aparecer uma empresa, ótimo, se não aparecer, você cria um negócio’, dizia. Ela argumentava ‘não procure emprego, vá atrás do seu sonho’.

E aí encontrei pessoas que eu já conhecia anteriormente, que haviam fundado a Ativas e fui convidado a colaborar. Há cerca de um ano e meio surgiu o convite para ser o CEO. Estou há um ano no cargo.

● Preparação e pessoas

Quando saí da faculdade, eu imaginava que simplesmente o conhecimento acadêmico era suficiente. Ao longo do tempo, essa crença foi sendo desconstruída. Não que o conhecimento acadêmico não seja importante, mas ele por si só não é suficiente. Ele faz você entrar no jogo, mas não o ajuda a fazer o gol. Para fazer o gol, é preciso adquirir preparo psicológi-

co, e investir em relacionamento é muito importante. Hoje, como executivo, vejo que preciso me cercar de pessoas nas quais eu confio, e confiança vem de relacionamento, não pelo currículo. Essa questão da confiança, dos valores, elas são muito importantes nos piores momentos. Nos momentos difíceis, de extrema pressão, é quando a pessoa mostra que realmente tem valor, ou é quando ela sucumbe e resolve fazer coisas inesperadas, de uma forma que deixa a situação muito difícil. São as experiências vividas que de fato demonstram o valor do que é ter caráter, valor, enfim.

● O principal desafio

Para mim foi desenvolver relacionamentos. Cultivar relacionamentos e estabelecer laços de confiança. É algo que não é acadêmico e é muito relevante para você de fato se tornar um líder. É algo que aprendi ao longo do caminho, não me foi ensinado, não me foi dito o quanto relevante era isso.

● Desafio no comando da Ativas

Continua sendo gerir pessoas. De novo, as pessoas fazem a diferença. Ao mesmo tempo, o ambiente não atrai certas pessoas que não queiram trabalhar com espírito de colaboração e participação. Hoje, é preciso pessoas que aportem conhecimento e comprometimento de fazer as coisas acontecerem. Isso, de novo, não está no currículo de uma faculdade.

● Relacionamentos e entrega

Você só consegue identificar situações, problemas, se relacionando com as pessoas. Não vai surgir num memorando, num e-mail ou numa fala formal na reunião. Ao mesmo tempo, você nota pelas atitudes, pelo comportamento, inclusive há pessoas que estão prontas para entregar mais. Isso é legal, não do ponto de vista capitalista, mas quando a pessoa entrega mais se pensa ‘puxa, essa pessoa pode crescer’.

● Desenvolvimento de pessoas

Isso também aprendi ao longo do caminho, desenvolver pessoas, assim como criar filhos, é para o mundo. Ou seja, profissional você desenvolve para o mundo, não só para sua empresa, porque se você não conseguir reter essa pessoa, e ela for competente o suficiente, que bom, pelo menos você preparou um profissional melhor, que vai ter mais responsabilidade, vai ser capaz de assumir mais desafios. Eu me sinto orgulhoso de saber que determinadas pessoas que trabalharam comigo hoje ocupam posições de destaque. É gostoso saber que, de certa forma, colaborei com o processo. / C.M.