



**RAE Light:** Quem é Sérgio Amad Costa? Qual sua formação e sua trajetória profissional?

**Sérgio Amad:** Procuo ser, em tudo, um bom sujeito, nada mais do que isso. Gosto muito de trabalhar, estudar, escutar música e nos finais de semana me agrada muito viajar, tomar sol, fazer longas caminhadas e passear de motocicleta. Porém, se estiver chovendo, jamais recuso um bom livro. Aliás, sou daqueles que têm o péssimo hábito de ler dois ou três livros simultaneamente. Por esse motivo, às vezes, não curto nenhum deles. Quanto à minha formação, em termos acadêmicos, ela se deu na EAESP/FGV, onde cursei a graduação e na USP, onde fiz meus estudos de pós-graduação. Iniciei minha trajetória profissional aos 22 anos, como professor da EAESP/FGV e articulista do Estadão, onde trabalhei até 1995. Paralelamente, dava consultorias na área de relações trabalhistas. Posteriormente, montei duas empresas próprias:

uma editora de livros e, mais tarde, uma confecção de roupas. Por razões extra-profissionais, vendi as duas. Em 1990, tornei-me diretor da Trevisan Auditores e Consultores, sempre dando aulas na EAESP/FGV, onde continuo até hoje. Em 1994, passei a ser sócio-diretor da Trevisan, cuidando de consultorias nas áreas de Gestão Empresarial e Recursos Humanos.

**RAE Light:** Quais as mudanças que tiveram grande impacto em sua carreira? O que elas significaram?

**Sérgio Amad:** A grande mudança foi logo no início, quando me formei na EAESP. Nos primeiros meses, senti muita falta da Escola. Tive a consciência de que tinha "caído na vida" e precisava me virar sem os outros, sem a cumplicidade e a amizade dos colegas e dos professores. Foi naquele momento que senti o peso de ter de tomar

decisão sozinho. Percebi que ser muito estudioso era fundamental, porém não bastava. Era preciso também ser muito forte emocionalmente para ter êxito na vida profissional.

**RAE Light:** Qual área influenciou profundamente sua carreira?

**Sérgio Amad:** A área de Recursos Humanos influenciou muito minha carreira. Creio que ela faz uma ligação com tudo que acontece no mundo empresarial. Aliás, o grande

desafio para o século XXI está neste campo de RH. Em outras palavras, qualquer empresa pode comprar uma máquina, um equipamento sofisticadíssimo desde que possua capital econômico para isso. Entretanto, por mais capital que as empresas possuam, elas não conseguem resolver, da noite para o dia, as questões comportamentais de seus profissionais. Trocando em miúdos, você não compra comportamento das pessoas. Você acultura as pessoas para um tipo de conduta ade-

quada à empresa. E isso independe de ter muito recurso financeiro. Depende, isso sim, muito de um bom trabalho de RH. Esse é o grande desafio, e como gosto de desafios, esta área sempre influenciou meu trabalho, minha carreira.

**RAE Light:** O mercado tem se pautado por cursos de graduação, pós-graduação, experiência no exterior etc. Neste sentido, o que o senhor considera fundamental para um executivo ter experiência bem-sucedida numa empresa?

**Sérgio Amad:** O fundamental, para um executivo ter experiência bem-sucedida numa empresa, é não parar de se reciclar mediante cursos e leituras. É importante cursar também áreas que não são de sua especialidade, pois isso o ajudará a ter uma visão mais ampla do seu próprio trabalho. Ler jornais, antes de começar o expedien-

te do trabalho, é imprescindível. O executivo que deixa para saber as notícias via TV, à noite, perde oportunidades nos negócios. A leitura tem que ser logo cedo. Finalmente, vale ter um equilíbrio para trabalhar sob pressão. E, para isto, é necessário muito treinamento.

**RAE Light:** O senhor poderia delinear o perfil do executivo brasileiro?

**Sérgio Amad:** Diria que há características positivas e negativas. Quanto às positivas: muita agilidade e flexibilidade para se adaptar às mudanças oriundas de tendências na conjuntura econômica. Outra característica é uma capacidade criativa muito grande. O executivo brasileiro, em geral, foi "treinado" assim devido a toda instabilidade econômica que reinou no País nessas décadas recentes. Características negativas do executivo brasileiro: é pouco disciplinado, pouco objetivo em reuniões, perdendo tempo com coisas que não são essenciais para o êxito empresarial, e, finalmente, tem a tendência a falar mais do que escutar, deixando de colher assim muitas informações. Com isso perde boas oportunidades no mundo dos negócios e diminui sua capacidade de liderança.

**RAE Light:** Com a movimentação cada vez mais intensa de executivos e com a facilidade crescente de comunicação entre diversos países, o senhor acredita no desenvolvimento de um estilo gerencial internacional, com características supranacionais?

**Sérgio Amad:** Acredito. Tudo leva a crer que haverá uma padronização de um estilo gerencial internacional. O desenvolvimento dos meios de comunicação possibilita a universalização das técnicas de gerenciamento. Aliás, não só possibilita como força a sua ocorrência. Esta tendência acompanha a própria idéia crescente da "grande aldeia global". O estilo gerencial globalizado caminha junto com a redução das grandes diferenças culturais entre as nações. É evidente que especificidades irão permanecer e não serão muitas, porém as grandes diferenças tendem a sumir com o decorrer do tempo.



**RAE Light:** Qual a origem de sua empresa?

**Sérgio Amad:** Nossa empresa é genuinamente brasileira. Surgiu, em 1983, atuando em treinamento empresarial. Devido ao grande êxito que obteve em treinamentos, as empresas começaram a solicitar que a Trevisan começasse a fazer auditoria e consultoria empresarial. De lá para cá ela não parou de crescer nestas áreas de atuação. Somos, hoje, 380 profissionais, atendendo mais de 600 clientes ativos, e temos 9 escritórios no Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Ribeirão Preto, Brasília, Fortaleza, Belo Horizonte, Curitiba, Salvador e Porto Alegre). Quanto ao treinamento empresarial continuou também crescendo, tendo, além dos treinamentos, uma escola de dirigentes de empresas, com cursos em nível de pós-graduação.

**RAE Light:** Na atual onda de técnicas modernas de Administração, como a reengenharia, downsizing etc., qual estrutura a sua empresa apresenta hoje? Ela passou por algum tipo de reestruturação?

**Sérgio Amad:** Sim. Nossa empresa passou por uma reestruturação. Reduzimos os níveis hierárquicos e eliminamos também as salas individuais dos profissionais, inclusive dos sócios. Essas mudanças geraram maior agilidade na empresa e aumentou em muito o grau de comunicação entre os colaboradores. Fizemos também toda uma discussão com os profissionais sobre a missão e os valores da firma, para que não ficassem dúvidas quanto aos fundamentos que norteiam a nossa empresa. Elaboramos uma visão de futuro da firma, difundida entre todos os profissionais, para que as ações empreendidas hoje sejam sem-

pre norteadas dentro de um caminho que nos levará às metas por nós estabelecidas. Além disso, implantamos a participação nos lucros ou nos resultados, pela qual a parceria entre empresa e colaboradores se solidificou. Temos, também, o *casual day*, não como um modismo empresarial, mas

**Com todas as reestruturações que as empresas estão fazendo, com as racionalizações de processos, é preciso contratar profissionais que batam escanteio, cabeceiem ao mesmo tempo e, se possível, que façam o gol, pois se pegar na trave, estão sendo eficientes, porém não eficazes.**

sim como uma maneira de fazer com que os profissionais tragam para o local de trabalho um pouco mais da sua individualidade, do seu lado pessoal. É uma maneira de fazer a empresa ter uma identificação maior com as particularidades de cada um de seus colaboradores.

Finalmente, preparamos nossos profissionais para estarem sempre atentos às mudanças. Elas fazem parte das empresas que querem ser verdadeiramente competitivas. Como dizem por aí, se for necessário, faz parte do processo mudar durante o processo. Em

outras palavras, todas às vezes que tivermos que mudar rapidamente aspectos da nossa gestão para manter viva e competitiva nossa empresa, mudaremos sem hesitar. A gestão administrativa não é um fim em si mesmo, é um meio para atingir um fim: atender bem o cliente.

**RAE Light:** O senhor tem uma trajetória profissional que certamente contribui para uma visão mais integrada, generalista do negócio. Como o senhor vê a questão do generalista versus especialista no mundo dos negócios hoje?

**Sérgio Amad:** Hoje faz-se necessário possuir uma visão mais generalista, mais macro do negócio. Aquele especialista, que sabe muito apenas sobre uma atividade, está sendo substituído, devido à racionalização dos processos empresariais, por profissionais mais generalistas, multifuncionais que, evidentemente, se adaptam a

mais de uma atividade no mundo dos negócios. Ao contrário de outras épocas, agora não é mais possível contratar um profissional que realize só um tipo de atividade. Hoje, com todas as reestruturações que as empresas estão fazendo, com as racionalizações de processos, é preciso contratar profissionais que batam escanteio, cabeceiem ao mesmo tempo e, se possível, que façam o gol, pois se pegar na trave, estão sendo eficientes, porém não eficazes.

**RAE Light:** Que tipo de desafio é colocado pela gestão da sua empresa?

**Sérgio Amad:** São vários. Porém, o maior é continuar crescendo empresarialmente, mantendo a qualidade de nossos serviços. A qualidade é a base do nosso crescimento. Só chegamos aonde estamos pelo fato de termos uma metodologia rigorosamente seguida por todas as áreas em que atuamos.

**RAE Light:** Quais são os maiores desafios que o senhor vê hoje colocados diante das empresas brasileiras.

**Sérgio Amad:** São vários e todos estão relacionados à dificuldade de tornar as empresas brasileiras competitivas frente às empresas do primeiro mundo e dos tigres asiáticos. Um grande desafio é enfrentar a própria concorrência internacional. Vivemos, durante muito tempo, num regime de exagerado protecionismo nas fronteiras do mercado. E agora estamos saindo tarde nesta concorrência globalizada da economia. Portanto, é preciso, de certa forma, queimar etapas. E isso é um desafio. Aliás, um grande desafio, pois há vários fatores que dificultam este processo: carga tributária elevada, alto custo dos postos de trabalho, baixo nível de instrução formal da população, um certo "trauma" de instabilidade econômica, que gera dúvidas quanto a novos investimentos e taxas de juros elevadas. Apesar de tudo, de todos esses desafios, o Brasil possui todas as condições para dar certo economicamente. Os novos investimentos que estão ocorrendo constituem um bom sinalizador disso. ♦