



Percurso de formação pessoal e empresarial: autonomia, disciplina e a busca contínua da perfeição

Chieko Aoki¹

Sou filha de imigrantes japoneses que vieram para o Brasil em busca de um futuro melhor, após a Segunda Guerra Mundial, que deixou a economia do Japão em situação bastante difícil.

Meu pai era técnico em eletricidade, na época profissão bastante procurada no Japão, o que o fez acreditar que a oportunidade no Brasil seria maior e melhor, porque sua tia que era viúva em alguns anos morando no Brasil tinha gerado grande patrimônio com glebas de terra. Mas, ao chegar no Brasil, meu pai deparou-se com uma situação totalmente diferente, sendo obrigado a trabalhar dois anos na agricultura, área que não entendia e visualizou pouca oportunidade de trabalho em sua área de especialização.

Diante da situação, focou na sua e na sobrevivência dos filhos, para quem deveria garantir os estudos nesta terra, que teve de adotar, pois visualizou pouca possibilidade de rápido retorno para o Japão, como tinha sido o seu plano inicial.

Meus pais sentiam-se responsáveis pelo futuro dos dois filhos que tinham trazido para o Brasil e focaram em dar a melhor educação para eles, delegando, assim, aos filhos a total responsabilidade pelos estudos, incluindo a escolha da escola e dos cursos. A exigência era serem os melhores alunos, nas melhores escolas. Os filhos, entendendo as dificuldades dos pais, procuraram aliviar as necessidades, estudando em escolas públicas. Os pais não tinham tempo para proteger ou orientar os filhos. Isso criou a união dos filhos, que logo passaram a ser três filhos. Os pais ensinaram os filhos que dificuldade não era problema, e sim processo de aprendizado e fortalecimento do conhecimento e de sentimento para o futuro que desejassem.

Assim, estudar era rotina e prazer. Fiz curso clássico, técnico de secretariado, inglês, japonês e canto, ao mesmo tempo. Dormia normalmente à 1h da madrugada e acordava às 4h30min da manhã para as aulas. Isso possibilitou meu primeiro emprego na Ford como secretaria executiva, no primeiro teste em que me candidatei ao emprego. Isso aconteceu logo após formar-me no curso clássico e no de secretariado, na época, tanto a empresa quanto a posição eram cobiçadas. Essa conquista foi a primeira certeza que tive de que investir no futuro e nos estudos era importante, idealizando e buscando, com própria iniciativa, a construção do modo de viver que eu desejasse. Os cursos de secretariado, inglês e de japonês foram investimentos fundamentais para ter diferenciais competitivos no mercado de trabalho.

Depois do curso clássico, entrei na Faculdade de direito da USP, período em que estudava, trabalhava e planejava o futuro. É importante destacar que meus pais nunca orientaram na minha formação acadêmica, mas estavam presentes na formação humana e emocional. Eram rigorosos para cobrar responsabilidade, colaboração e que fôssemos felizes pelo que somos. As

¹ Presidente da rede Blue Tree Hotels.

conquistas eram sempre bastante celebradas, a disciplina e os valores eram ensinados na teoria e na prática.

Aparentemente não tinham pena dos filhos quanto às suas dificuldades na escola e no cotidiano da juventude. Diziam que tínhamos que enfrentar e resolver os nossos próprios problemas. Ao mesmo tempo, nos ensinaram a dividir. Dividir tudo com os irmãos e com as pessoas que precisassem de ajuda. Também ensinaram que a frugalidade era virtude e, especialmente, a responsabilidade, honestidade e comprometimento com o propósito da vida que quiséssemos construir. Falavam que a vida dos filhos deveria ser construída com a decisão e empenho de cada um; que cada um deveria procurar a sua “banda” onde deveria tocar, “não deixando a banda passar”. Diziam-nos que éramos capazes de tudo que quiséssemos, desde que desejássemos muito, planejássemos, nos esforçássemos para chegar onde quiséssemos. Isso ajudou os filhos na formação da autoestima e a entender que tudo era possível.

Um dos meus irmãos é a personalização desta formação, pois nunca vê dificuldade em nada na vida: um extremo. Outras atitudes praticadas pelos pais eram doação e generosidade, atitudes que sempre incentivaram os filhos a seguirem-nas como opção de vida. Incentivavam a leitura de livros sobre valores, espiritualidade, religião e estilos de vida. Os amigos eram bem-vindos, as festas e encontros aconteciam em casa. Na época, achava que meus pais eram generosos, mas, na prática, acredito que queriam mesmo conhecer nossos amigos. Assim foram minha infância e juventude, onde aprendi que dificuldade faz parte, que problemas existiam para serem resolvidos e que trabalhar muito, com responsabilidade, fazia parte da vida.

Mais tarde, fiz cursos em administração no Japão e cursos em hotelaria na Universidade Cornell. Casei e trabalhei em hotelaria quando tive oportunidade de ser presidente do grupo *Caesar Park* e Vice *Chairwoman* da *Westin Hotels & Resorts*, uma das mais antigas empresas de hotelaria do mundo. Tive oportunidade de abrir mais de 60 hotéis e de administrar o melhor hotel do mundo na época – o hotel *Vier Jahnretzeiten* em Hamburgo. Mais tarde, meu marido teve um forte derrame e vendemos os hotéis do grupo. Então comecei a nova empresa, a *Blue Tree Hotels*, em 1997, com praticamente 12 funcionários.

Foi um período bastante difícil porque meu marido ficou hospitalizado no Japão entre a vida e a morte. Quando os médicos salvaram a sua vida, mas diagnosticaram, após um ano de tratamento no melhor hospital de reabilitação do Japão, que ele não voltaria a falar, andar e iria praticamente vegetar, o meu aprendizado da infância – de que tudo é possível com fé e dedicação – ajudou-me no tratamento do meu marido. Fiz tudo que estava ao meu alcance. Levei amigas de orações para o Japão, praticante de operação espírita, uma excelente fisioterapeuta que fechou sua clínica no Brasil para morar no Japão e se dedicar totalmente ao tratamento dele pelo período de sete anos, além de fonoaudióloga e enfermeiras.

O resultado foi extraordinário e em dois anos conseguimos que meu marido levantasse da cama e ficasse em cadeira de rodas e, aos poucos, começou a andar um pouco, com dificuldades. Não voltou a falar, mas melhorou o entendimento e a comunicação de forma extraordinária, não tendo dificuldades em se comunicar de alguma forma com as pessoas. Ele foi muito feliz, sem

depressão e sem as dificuldades pelas quais passam as pessoas nesta situação, porque sempre mantivemos a sua autoestima e alegria em alta. Foi muito feliz e deu alegria a todos em seu convívio nos 17 anos que viveu após seu derrame.

Compartilho essa parte da minha vida porque quando se tem fé, comprometimento, responsabilidade e vontade de alcançar o seu sonho, um dia chegaremos de alguma forma. A determinação move montanhas e ninguém pode nos fazer sermos determinados, somente a vontade de cada um. Sentimento de protagonismo, responsabilidade, determinação, disciplina e inteligência emocional são pilares que acredito que me ajudaram a enfrentar as dificuldades (que continuam até hoje) de forma positiva e a empreender a *Blue Tree* no meio de turbulências pessoais e de crises mundiais (como em 2001) e do Brasil.

Quando fundei a *Blue Tree*, eu tinha uma equipe muito fiel a mim e falei: “eu não posso simplesmente desistir agora, não continuar a carreira dessas pessoas”. Foi assim que eu montei a *Blue Tree*, que em inglês é “árvore azul”, o mesmo significado do meu nome.

Quando eu fiz a hotelaria, eu ia fazer um empreendimento diferente, eu tinha essa clareza de que eu não queria simplesmente vender apartamentos. Eu sabia, eu tinha certeza, que o calor humano brasileiro era um diferencial muito importante e que a hospitalidade deveria ser o foco da minha hotelaria.

Uma das coisas que eu descobri é que o ser humano tem uma necessidade mais profunda e básica de sentir-se amado, apreciado. Conceitos esses que retirei do livro de Willian James. E uma das coisas que aprendemos, em hotelaria, é chamar as pessoas pelo nome. Às vezes um hóspede chega e diz: “você sabe quem eu sou?”. Esse hóspede é ótimo, porque você sabe exatamente o que fazer com ele. Todo mundo gosta de ser e sentir-se importante. O que eu quis fazer é que os hóspedes se sintam importantes, personalizar o atendimento, porque se eu fizer igual pra todo mundo, ele não vai se sentir importante.

No início da construção da minha hotelaria, me deparei com a seguinte frase de Madre Tereza [Santa Tereza]: “Não deixe jamais que alguém que chegue até você vá embora sem sentir-se melhor ou mais feliz”. Eu adotei essa frase da Madre Tereza de Calcutá em minha hotelaria. É muito importante, cada vez mais, buscarmos fazer com que as pessoas, não só em hotel, mas em todo o lugar que formos, todo o lugar em que você esteja se sintam bem com você, porque estamos conectados. Essa frase tem feito na minha vida uma grande diferença e uma diferença muito grande para a nossa empresa.

Outra coisa que tem norteado a minha hotelaria, é que o japonês usa muito a palavra alma, coração. No Brasil não se ousava ainda falar, principalmente os executivos, naquela época, não usavam a palavra coração para designar, para falar de seus negócios. “Gostar das coisas com a alma, com o coração”. Há 15 anos ninguém usava isso. E isso de modo prático se transforma. Por exemplo, “ao invés de um até logo”, disse uma vez, orientando a balconista, “vamos fazer o seguinte: quando não tem outros hóspedes, acompanhe o hóspede até a porta. O hóspede vai ficar muito feliz se você fizer isso”. Ela o levou apenas à porta do hotel, mas minha intenção era que o levasse até a porta do carro, como fazemos com nossos amigos.

Nessa época eu fazia todos os processos e procedimentos que a empresa tinha e observei que havia algo errado. Peguei um dicionário em japonês e fiquei folheando. Esse dicionário tinha várias palavras com o tema do coração, do carinho, do acolhimento. Então entendi que era isso que devia colocar junto com os meus processos e procedimentos; tinha que fazer com que a minha equipe colocasse o seu bom senso e a sua alma no negócio. Então eu adotei essa expressão: o coração é a alma do negócio.

Na primeira vez que eu usei essa expressão, “o coração é a alma do negócio”, foi em uma palestra para diretores de RH, praticamente só homens naquela época, 17 anos atrás. Todo mundo ficou em silêncio quando eu falei, acho que pensaram “nossa, essa é louca”. Mas aos poucos, hoje em dia, todo mundo fala, fala que trabalha com a alma, trabalha com o coração, de forma natural. Isso não era realidade 17 anos atrás. E eu tenho trilhado esse caminho, eu acredito que são muito importantes processos e procedimentos na empresa, porque precisamos ter regra, precisamos ter disciplina, mas, ao mesmo tempo, precisamos tocar o coração dentro. Isso faz parte das crenças e valores da nossa empresa.

Uma primeira regra é “alma *Blue Tree* para fazer as pessoas sentirem-se mais felizes e ter um mundo melhor”. Isso faz parte do credo, dos valores da *Blue Tree*. E “a gestão como base da administração, com a distribuição de responsabilidades e de autoridade, resultando no desempenho e felicidade dos profissionais”.

Eu tomo café da manhã toda segunda-feira e eu conto os resultados da empresa, quais são os projetos que temos, quem ficou doente, quem está bem, como foi a paraolimpíada etc. Eu pedia a todo mundo “olha gente, eu não posso ficar contratando gente, infelizmente estamos numa crise, mas eu preciso aumentar as vendas, como é que vocês podem me ajudar?”. E todos se envolveram a seu modo, melhoramos muito a ocupação nesses dias. Eu acho que todo mundo, quando pode dar alguma ideia, muda totalmente o perfil da empresa, o resultado da empresa.

Outra questão é criar laços. Eu aprendi sobre laços principalmente quando eu vi o terremoto que teve no Japão em Fukushima. Eu estava lá e eu vi as pessoas se ajudando. Como a união, a força e a organização faz toda a diferença. Quando estamos em dificuldade, nasce uma coisa tão bonita, tão boa dentro da gente, de união. Eu vi crianças que perderam os pais ajudando outras pessoas que estavam lá, jovens que estavam no colégio, ajudando outras pessoas de idade, fazendo massagem, cantando. Eu vi criancinhas muito pequenas fazendo listinhas, perguntando às pessoas de idade se queriam fazer uma massagem. Então era um ajudando o outro, os homens iam buscar os mantimentos e as mulheres ajudavam a fazer a lista das pessoas que tinham falecido, desaparecido etc. Então, naquele momento, eu entendi o que é realmente criar laços, trabalhar junto. E os desafios, quando você está junto, todo mundo junto, os desafios desaparecem. Não é que desaparece, o desafio existe, mas se torna uma força extraordinária.

O que eu vi em Fukushima foi uma coisa que eu nunca havia visto igual, mas o sofrimento que as pessoas estavam passando ali era igual. Então, a partir daquele momento, a expressão que eu tenho usado bastante e que temos aqui é “criar laços”.

Quando você mantém esse algo além, cria laços com seus clientes, vocês vão ver que cria um relacionamento totalmente diferente, eles te ajudam. Meus clientes me ajudam. Quando eu cheguei, falei “olha, vocês cortaram 50% do seu orçamento, mas me ajudem, como é que podemos resolver essa questão?” e eles me ajudaram. Gestão tem responsabilidades. “Meta é meta, prazo é prazo, não justificar e tolerância zero”. Isso todos sabem na empresa. Eu não gosto de justificativa, porque a pessoa está perdendo um tempo.

O líder precisa ter a equipe do tamanho que consegue controlar e do tamanho que consegue coordenar, assim como que, para cada tipo de tecido, tem um tipo de agulha. Não adianta você pegar uma agulha muito fina, para costurar algo muito grosso e duro. Então, quando vocês tiverem suas equipes, pensem exatamente no que vocês estão precisando: nem de mais nem de menos. Além disso, é importante ter uma pessoa adequada para cada demanda que você deve administrar.

Uma das coisas mais importantes que um líder deve ter é amor pela equipe e fazer com que as pessoas tenham boa autoestima, porque quem tem boa autoestima é capaz de fazer qualquer coisa. Eu acho que o brasileiro precisa melhorar a autoestima, o brasileiro sempre acha que é pior, que só tem crime. Eu acho que o brasileiro tem que se considerar, porque se eu contei essas coisas todas do brasileiro, do acolher, é porque o brasileiro tem muita coisa boa. Nós precisamos melhorar a autoestima. Quando você tem a autoestima boa, você consegue, você não tem tanto medo, você consegue fazer milhões de coisas, então o grande papel do líder é realmente consolidar, cada vez mais, a autoestima das pessoas. As formas de fazer são várias, cada um tem um jeito.

O papel do líder é de criar relacionamentos, criar laços entre pessoas para que haja, não apenas uma união das pessoas, mas realmente um sentimento de estar junto, de estar integrado; valorizar as diferenças. Por quê? Porque é muito importante, se você está falando em mudar o Brasil. Se você não tem outras pessoas de tipos diferentes, não conseguimos melhorar o país, e na empresa é a mesma coisa, as diferenças são muito importantes. Tem pessoas que são chatas, tem a pessoa que é boazinha, mas temos que ajudar todos a melhorarem, não é ficar igual. O líder é quem ajuda a coordenar para que isso não rume a uma grande confusão.

No Japão, diz-se que tem que ter uma homogeneidade, porque é um país pequeno, tem muitas regras. Têm motivos do porque ele precisa ser homogeneizado. Aqui no Brasil, por ser uma terra de imigrantes, é muito importante valorizarmos pessoas diferentes. O líder é aquele que leva as pessoas mais longe, aquele que faz com que a pessoa, que antes era um office boy, por exemplo, consiga ser o presidente da empresa. Esse é o grande líder! Líder é aquele que faz com que as pessoas cheguem mais longe!

O líder deve ter o propósito! Vou contar um caso real: eu peguei um táxi na frente do hotel, a motorista disse que era enfermeira e eu falei “você é enfermeira e você está num táxi?” e ela falou “meu pai é taxista, mas no meu dia de folga do hospital, eu vou, fico olhando as ruas para eu poder saber porque eu sou enfermeira de ambulância. Minha função é salvar vidas e, como eu trabalho na ambulância, eu quero encontrar o caminho para chegar mais rápido, porque

minha missão é salvar vidas”. Ela tem um propósito: salvar vidas. Então esse é o papel do líder: fazer com que as pessoas tenham um propósito, que o trabalho delas seja mais prazeroso, que elas fiquem mais felizes e tenham um melhor desempenho.

Eu gosto de disciplina, japonês gosta de disciplina, todo mundo gosta de disciplina. Mas eu acho que se você amarrar tudo o que fazemos com muita metodologia, não conseguimos fazer com que as pessoas sejam protagonistas, que as pessoas coloquem tudo o que elas têm dentro delas. E o que acontece? Temos muito medo do caos, de que todo mundo fale, que todo mundo faça do seu jeito. Mas se você desenvolve as pessoas para serem responsáveis pelo o que elas são, para serem protagonistas, elas mesmas se ajustam. Então, eu acredito que é importante deixar que as pessoas que trabalham em um certo grupo se manifestem, que falem para o seu gerente que você tem as diferenças dentro da organização. Seguramente as coisas vão se ajustando.

O que eu queria colocar para vocês é o seguinte: numa empresa nós precisamos que cada um seja protagonista do seu caminho. Não queremos pessoas iguais, não precisamos que as pessoas sigam totalmente os procedimentos. Procedimento é uma coisa básica, mas temos que colocar em nosso coração, em nossa atitude, assim, realmente, as pessoas que estão trabalhando fixam mais, porque elas podem colocar o que elas são e as pessoas, os nossos clientes, ficam mais satisfeitos porque vão sentir que têm um tratamento personalizado.

Eu quero agradecer a Antonio Meneghetti Faculdade. Sinceramente eu não sabia realmente o que ia me esperar, mas eu estou muito feliz que, chegando aqui, senti-me super acolhida por todos vocês. Então o que eu quero dizer é o seguinte: o que faz a diferença não é o ambiente, o que faz a diferença são as pessoas e os relacionamentos, os laços que temos com as pessoas. Realmente, esse lugar, ficou muito mais perto. Ilse [Guimarães], através de você, com os laços que temos.

Muito obrigada pelo convite e pela oportunidade de conhecer um trabalho extraordinário como o da Fundação Antonio Meneghetti, um exemplo de vida, legado e de inspiração para construção de um Brasil e mundo melhores. Com instituições como a de vocês, o sonho será realidade! Muito obrigada, Chieko Aoki.