



A liderança pelo exemplo

Um líder que acredita no poder de realização das equipes, Flavio Silva, que em junho completou um ano como presidente da Voith Paper América do Sul, busca colocar em prática a teoria da boa gestão executiva, contribuindo para a transformação de pessoas e processos.

Não é para qualquer profissional a capacidade de sair da posição de estagiário e chegar à presidência da empresa. É necessário dedicação, comprometimento e muito esforço com foco em resultados. O engenheiro Flavio Silva, atual presidente da Voith Paper América do Sul, é exemplo de um executivo que trilhou esse caminho na companhia, aliando a administração do negócio ao desenvolvimento das pessoas.

“Eu realmente coloco em prática a metodologia Walk the Talk (em tradução livre, “aja de acordo com seu discurso”). Acredito na transparência e na honestidade como condutores da boa liderança – a liderança pelo exemplo”, afirma Silva. Em junho último, ele completou um ano como presidente da Voith Paper América do Sul, onde ingressou ainda estudante. **(Leia a história no box “Uma curiosa trajetória”)**

Há pouco tempo como presidente, para quem se aproxima de completar 25 anos de Voith, Silva contabiliza em seu balanço pessoal o mérito de ter promovido certa descentralização de poder na empresa. “As pessoas hoje têm mais liberdade para tomar decisões do que tinham antes, e eu procuro estimular isso. O benefício dessa mudança ficou claro durante os desafios enfrentados no ano passado, quando todos precisaram agir para responder à complexa situação do mercado, e ninguém teve medo de fazer o que precisava ser feito em suas respectivas áreas, para manter a Voith competitiva”, avalia.

As mudanças continuam em curso atualmente na Voith Brasil, sendo a principal delas, conforme Silva, a integração das áreas de suporte de negócio (por exemplo, contabilidade, marketing, tesouraria, IT, RH e jurídica, entre outras) das divisões do Grupo Voith – Paper, Hydro e Turbo, em busca de sinergias e ganhos de escala para todas as empresas.

Por Patrícia Capó

No exercício de sua profissão, Silva considera-se uma pessoa muito transparente. “Transmito aquilo que penso, pois acredito que, sendo honesto e transparente com as pessoas, elas o serão comigo”. Nessa relação de troca, os elos da equipe são fortalecidos, o que se reflete em crescimento da companhia, na visão do executivo. “Por isso, acredito fortemente em equipes. Meu papel é dar suporte à decisão das pessoas. É preciso ir a campo conversar, para entender as demandas de quem está na linha de frente do processo. Não posso ter a pretensão de acreditar que eu, aqui, na minha sala, possa tomar uma decisão melhor do que um colaborador que está vivenciando os problemas na gestão direta dos projetos”, diz o presidente da Voith Paper América do Sul.

Para manter a proximidade e as portas abertas para a conversa franca, Silva promove reuniões quinzenais com seus principais gestores, sem que exista pauta fixa; apenas para ouvi-los e discutir os problemas da empresa em um fórum mais amplo. “Quero saber o que posso fazer para ajudá-los a atingir seus resultados. A decisão é deles, mas procuro dar suporte.” O executivo atribui esse aprendizado como líder aos tempos em que era gerente de Projetos, função na qual liderava diferentes áreas com foco, única e exclusivamente, no projeto em questão, sem uma estrutura de hierarquia formal de poder para conduzir a equipe.

“As pessoas precisavam acreditar em mim para compartilhar minhas ideias e seguir na mesma direção, para atingirmos os resultados desejados. Nesse momento é que a liderança pelo exemplo mais mostra sua força, pois a integridade e o comportamento de quem está à frente são essenciais para conquistar confiança”, conta Silva. Para ele, o sucesso da organização depende do líder, que tem uma responsabilidade muito grande em sua missão de ajudar as pessoas, contribuindo para o crescimento delas e dando suporte à superação de desafios.

Sem um mentor específico para se inspirar no exercício da liderança, o presidente da Voith Paper América do Sul acredita que todas as pessoas merecem uma chance. “Se cheguei aonde estou é porque alguém, um dia, acreditou em mim, deu-me uma oportunidade, que eu soube aproveitar.” Nessa trajetória de comando, também é obrigação do lí-

PERFIL EXECUTIVO:

Nome completo: Flavio Luis da Silva

Formação Profissional: Engenharia Mecânica – FEI (1992); pós-graduação em Administração – FGV-EASP (1998); MBA Project Management – FIA-USP (2002); MBA Conhecimento / Tecnologia / Inovação – FIA-USP (2003); Leadership Transformation Program – MIT, Boston, EUA (2011); INSEAD Transition to General Management – França (2014).

Hobby: cozinhar aos domingos com a ajuda de minhas filhas. É como um laboratório de experimentos, pois às vezes dá certo; outras, dá errado (risos), mas o ato de cozinhar traz em si algo que o antropologista Roberto da Mata afirma que representa a atitude de aproximar, de compartilhar o alimento com outras pessoas. Você atrai as pessoas para você. É interessante.

Livros: biografias. Uma das mais belas que li foi a história de Abraham Lincoln, que teve uma origem muito humilde e chegou à presidência dos Estados Unidos sem nunca abrir mão de seus ideais e valores e sem perder o contato com o povo americano. É uma história incrível.

Principal conquista pessoal: ter construído uma família que me dá muito orgulho e que cultivo todos os dias, formada pela minha esposa Sandra e duas filhas maravilhosas, Júlia e Luísa. Sem o apoio delas não sei se estaria nesta posição.

O que gostaria de aprender ainda: tudo!...(risos) Não há algo específico que eu queira aprender, pois acredito que, quando uma pessoa se fecha para o aprendizado, para de crescer.

Principal aprendizado da gestão corporativa: trabalhar em equipe, que é o que faz a diferença; é quando 2 + 2 dá sempre mais do que 4.

O futuro do setor será... promissor e gratificante, pois acredito que conseguiremos superar os desafios e nos aprimorar. No longo prazo, acredito que o número de competidores neste mercado diminuirá, nas duas pontas (fabricantes e clientes), restando os mais competitivos e mais inovadores. A tecnologia será fundamental nessa busca pela sobrevivência.

UMA CURIOSA TRAJETÓRIA

“Eu estava terminando o terceiro ano de Engenharia Mecânica na FEI, em São Bernardo do Campo (SP), quando a Voith promoveu uma palestra de apresentação de seu programa de estágio e um amigo insistiu para fazermos a inscrição. Na época, a Voith já contava com um programa diferenciado, com rotatividade entre diversas áreas – da fábrica ao escritório –, o que nos levava a vivenciar experiências em todas as etapas do processo. Iniciei como estagiário em 1991 e, ao final do programa, acabei sendo contratado. Passei um ano na fábrica, depois fui para os escritórios de Engenharia e, no último ano de estágio, já estava trabalhando na área de Engenharia de Processo. Fui efetivado em 1993, quando teve início minha carreira profissional, até chegar à presidência. Nunca almejei ser presidente da empresa, mas todos os dias, quando acordava para vir à Voith (e já estou aqui há quase 25 anos), chegava para fazer o meu melhor – e pode ser que isso tenha me trazido ao cargo que ocupo agora; não sei. De qualquer maneira, meu conselho para as pessoas que esperam crescer é este: faça o seu melhor a cada dia. Não há satisfação maior do que voltar para casa realizado e com a consciência tranquila por ter feito o melhor que podia naquele dia, ter feito um trabalho adequado. Não há dinheiro que pague isso; o resto é consequência: o salário, a promoção... é tudo consequência de seu profissionalismo no exercício da profissão. ”

der, segundo Silva, não dar um desafio maior do que a pessoa poderá suportar. “O que você exigirá de um colaborador em um desafio tem de estar à altura de sua capacidade de entrega; caso contrário, ou você perderá um talento, um grande colaborador, ou desmotivará a pessoa. Isso aumenta gradativamente à medida que a pessoa apresenta um desempenho melhor. Já vi muita gente se perder no caminho por causa do erro do líder na promoção de pessoas que não estavam prontas.”

Na hora de montar a equipe, promover líderes e lançar desafios, Silva diz que primeiro escolhe quem e depois o quê. “Se você tiver a equipe certa, terá a convicção de que vencerá qualquer desafio. A equipe certa é formada por pessoas que comungam de um interesse comum: o bem da companhia – ou seja, pensar primeiro na companhia, depois no meu departamento e depois em mim. Essa é a característica fundamental para uma equipe”, avalia Silva.

Estruturada a equipe, a tomada de decisão na linha de frente passa pelo crivo de duas perguntas, de acordo com o executivo. A primeira: a escolha a ser feita agrega valor ao cliente? “Se a resposta for ‘não’, então esqueça. Se a resposta for ‘sim’, ótimo; vamos em frente com a decisão.” A segunda pergunta: a decisão agrega valor ao nosso negócio? “Se sim, é uma ótima decisão a ser tomada para seguirmos em frente. Se acontecer de qualquer uma dessas perguntas ter resposta negativa, esqueça e siga em frente por outro caminho.”

Na jornada de sua carreira, Silva passou também pela Vale, onde atuou por dois anos, de 2010 a 2012, e assumiu o cargo de gerente geral de suprimentos para projetos de capital. “Comecei com potássio e cobre; depois de seis meses, eu estava fazendo de tudo.” Após essa experiência, retornou à Voith, a convite da empresa, como diretor executivo da área de Execução de Projetos.

No retorno à Voith, em 2012, Silva assumiu toda a parte de serviços externos da companhia. “Tudo o que era tratado do portão para fora era atribuição minha e de minha equipe. Então, fiquei com as áreas de Suprimentos; Gerenciamento de Projetos; Montagem de Campo, Comissionamento e Start-Up. Em 1.º de junho de 2014, assumi a presidência da Voith Paper América do Sul”, recorda ele. A atuação de Silva no Grupo Voith foi sempre na divisão Paper, onde também passou pelas áreas de

Engenharia de Processos, Vendas e Aplicação, até chegar à gestão dos projetos. “Tenho histórias para contar de todos esses anos em que fiquei aqui e gerenciei interessantes projetos em clientes importantes.”

De tudo o que viveu, um dos pontos mais marcantes, segundo o executivo, é a transformação das pessoas. “Tenho inúmeros exemplos; por isso, não citarei um específico, mas muitos profissionais iniciaram um trabalho comigo com um perfil e terminaram como executivos mais preparados. O legado que a vivência em projetos deixa nas pessoas é algo realmente fascinante”, orgulha-se Silva.

O presidente da Voith Paper América do Sul considera-se muito exigente em relação aos resultados. “Toda empresa tem a função de gerar valor ao acionista. O grande desafio, portanto, está em como vamos gerenciar a empresa da melhor forma, criando os melhores resultados para nossos clientes e acionistas e transformando a vida das pessoas, para tornarem-se profissionais melhores. Esse é o grande desafio das lideranças”, destaca Silva, que olha para o futuro considerando que há muito a ser feito.

Em curto prazo, o executivo avalia que seu maior desafio será balancear a empresa. Não se trata de um desafio único da Voith, reconhece ele, mas do Brasil. Em termos de RH, Silva considera como maior desafio futuro para as empresas do setor manter o alto nível profissional, ter pessoas formadas e capazes de atuar com excelência no que fazem. “O setor de celulose e papel precisa de condições para manter sua atratividade para jovens talentos. Além disso, nosso próprio negócio e os processos passarão por mudanças significativas para manterem-se competitivos a partir do que estamos vivenciando hoje: por exemplo, a Indústria 4.0, a Quarta Onda da Revolução Industrial, a Internet das Coisas.” **(Veja o box Voith em P&D)**

Pessoalmente, o executivo diz que gostaria, no longo prazo, de fazer um pouco de trabalho voluntário. “Confesso que, em virtude de minha agenda, não tenho tido condições de assumir um compromisso. Não me permito assumir um compromisso e depois ter de falhar. Já sou presidente da Fundação Voith, que tem gerado bons resultados com seus programas sociais e reflexos na comunidade no entorno da empresa, mas gostaria de ampliar este meu papel.” ■

VOITH EM PESQUISA & DESENVOLVIMENTO (P&D)

“O mercado de papel nunca terá fim.” Essa consideração de Silva baseia-se na visão estratégica debatida pelos executivos mundiais do Grupo Voith. Hoje, este mercado de papel e celulose, com toda a sua cadeia de valor, movimenta mundialmente algo em torno de US\$ 800 bilhões, e o Grupo Voith tem trabalhado fortemente em todas as plataformas de negócios. “Recentemente estive em uma reunião mundial estratégica do Grupo Voith, em que foi determinado que partiremos para um horizonte chamado de Indústria 4.0. Essa seria a Quarta Onda da Revolução Industrial, basicamente a era chamada de Internet das Coisas. Para poder aprofundar-se mais nisso, o Grupo Voith recentemente adquiriu uma empresa da área de robótica. O futuro está aí, e a Voith tem competência para chegar lá! Então, o que faremos a partir de agora é criar uma plataforma de empresa robusta o suficiente para adicionar valor ao nosso cliente, melhorando a performance do negócio, sempre fazendo as duas perguntas: agrega valor ao produto final do nosso cliente? Agrega valor ao negócio? Como as duas respostas são ‘sim’, a Indústria 4.0 é uma realidade que nos interessa”, frisa Silva.

A recente aquisição do Grupo Voith é a Kuka, empresa alemã da área de robótica. A compra de 25,1% das ações com direito a voto representa um investimento estratégico para a Voith, pois a informatização e a automação trarão profundas mudanças aos processos industriais de produção nos próximos anos, ou seja, serão os principais componentes da megatendência da Indústria 4.0.