



Foto Marcello Galli

HOMENS MOTIVADOS POR UMA IDEIA SÃO A BASE DO ÊXITO

Como se formam os empreendedores e quais os fundamentos que orientam suas trajetórias? Com essa indagação, a professora Sonia Diegues, da Fundação Dom Cabral, iniciou uma série de estudos sobre o pensamento e a atuação dos grandes empreendedores brasileiros – reunidos no que foi denominado “Galeria dos Empreendedores”. Como primeiro resultado, a professora acaba de publicar, em co-autoria com o professor Léo Bruno, da FDC – “Eggon João da Silva: ideias e caminhos – a trajetória de um dos fundadores da WEG” (Ed. Campus, 2009). A obra analisa o perfil e a visão estratégica de um dos fundadores da maior fabricante de motores da América Latina.

Reconhecido como um dos empresários que mais contribuíram para a transformação e o avanço do ambiente de negócios brasileiros nas últimas décadas, Eggon da Silva costuma dizer que “homens motivados por uma ideia são a base do êxito”. Uma citação que, na verdade, define bem o próprio empresário. Quase cinco décadas depois da criação da WEG, aos 79 anos de idade, Eggon finalmente se dá o direito de descansar. Em entrevista à DOM, ele analisa os fundamentos que o tornaram um líder eficaz e ajudaram a posicionar a WEG entre as empresas mais competitivas do continente americano.

Ao longo de sua trajetória, o senhor superou obstáculos, gerenciou mudanças, introduziu a cultura do aprendizado, criou oportunidades, motivou e apostou nas pessoas, fortaleceu o espírito empreendedor e foi um otimista que sempre acreditou no trabalho. Hoje, olhando para trás, o que considera que foi mais determinante na realização de seus maiores sonhos?

Os fatores mais marcantes foram, sem dúvida, a disciplina, a valorização do colaborador, o treinamento, a crença nas pessoas e a motivação. Quando dizia “se faltam máquinas, você pode comprá-las; se não há dinheiro, você toma emprestado, mas, homens você não pode comprar, nem pedir emprestado, e homens motivados por uma ideia são a base do êxito”, tinha claro como poderíamos conquistar o sucesso.

Muito antes da conceituação e propagação do termo Responsabilidade Social, o senhor já se preocupava em agir para preservar o meio ambiente e garantir o desenvolvimento sustentável de sua empresa e da comunidade onde ela está inserida. Em sua opinião, este movimento já “pegou” no Brasil ou ainda temos um longo caminho a percorrer?

Há, sem dúvida, um longo caminho ainda a percorrer. Vemos isso por nós, pois quando a WEG completou 25 anos, em 1986, elaboramos os “Princípios WEG”, que reúnem as forças atuantes no dia a dia de nossas decisões, e reservamos um capítulo para os “Princípios do meio ambiente”, que no item 9.1 diz: “Desenvolver-se-á as atividades dentro dos limites da lei, ética, moral e bons costumes” e no 9.2 – “Comprometer-se com a preservação e recuperação da natureza, observando-se: preservar fontes de água; preservar a atmosfera; reflorestar também com espécies nativas capazes de manter a fauna e a flora regional; combater a erosão, protegendo encostas e declives”. Pode-se perceber que, ainda que incipiente, já tínhamos uma preocupação fundamental com a Sustentabilidade. O sucesso não está nas leis, mas sim na consciência que tivemos.

O senhor já disse que não é só com recursos financeiros que se fazem investimentos, mas também “com a vontade de fazer, a certeza de que somos capazes, o domínio da tecnologia e o ardor da juventude”. Como as empresas podem aplicar

esses ensinamentos, mesmo em momentos de forte pressão do mercado?

Não podemos, inicialmente, nos esquecer que a economia é cíclica. E uma das primeiras lições está na Bíblia, quando José interpreta o sonho do Faraó, no caso das sete vacas gordas e magras. Essa passagem esconde uma lição de economia, pois mostra que “tudo é cíclico”. Assim, temos de guardar nos anos gordos e investir nos magros, porém com extremo controle e parcimônia. Isso se aplica ao momento atual. Tivemos anos exuberantes, mas nos preocupamos em guardar recursos para os anos mais difíceis, pois “crise” sempre será igual a “oportunidade”. Dominar a tecnologia é outro componente muito importante. Dependendo, é ser escravo de alguém, portanto, o desenvolvimento de tecnologia deve ser um componente da estrutura da empresa. Nossos princípios falam de “independência tecnológica e produtos atualizados com tecnologia de ponta”. O último grande componente é a vontade de fazer, somada à coragem de fazer, acreditar e ser destemido. Quanto ao ardor da juventude, é fundamental manter-se jovem, mesmo com avançada idade – ter um contínuo espírito de luta.

Como grande “caçador de talentos” e motivador de pessoas, como o senhor analisa a gestão que as empresas fazem hoje de seus ativos mais importantes – o fator humano? Pode-se afirmar que, no geral, a gestão de pessoas evoluiu para melhor?

Na gestão de pessoas houve, sem dúvida, mudanças muito grandes. As pessoas estão, a cada dia, mais bem preparadas intelectualmente, mas os verdadeiros “talentos” continuam os mesmos – são aqueles que têm determinação, dedicação, disciplina e desprendimento.

Outra de suas afirmações, que fala da motivação como base para o êxito, nos leva a uma reflexão. Como motivar equipes em momentos de tão rápidas mudanças e pressões por resultados, como os que vivem hoje as empresas?

Motivação é um conjunto de tratamentos, que envolvem a qualidade do recrutamento, o treinamento, a participação nos resultados, a qualificação para trabalhar em equipes, e a força do otimismo ponderado de chefes, gerentes, diretores e conselheiros.

AS PESSOAS ESTÃO MAIS BEM PREPARADAS INTELLECTUALMENTE, MAS OS VERDADEIROS “TALENTOS” CONTINUAM OS MESMOS – SÃO AQUELES QUE TÊM DETERMINAÇÃO, DEDICAÇÃO, DISCIPLINA E DESPRENDIMENTO.

Como nutrir e potencializar as competências dos colaboradores de uma empresa, dando-lhes, ao mesmo tempo, autonomia e capacidade para criar e inovar?

É possível potencializar competências dando autonomia e responsabilidade às pessoas. Não podemos dar apenas uma das duas coisas, pois estaríamos criando núcleos gastadores de oportunidades e recursos, sem o devido peso da responsabilidade pelos seus atos. Há necessidade de potencializar o talento expoente, que muitas vezes está escondido nos seus próprios conhecimentos. Para isso, novamente precisamos de chefes, gerentes, diretores e conselheiros atentos e livres da síndrome que pode criar “sombras para si mesmo”.

Como empresário experiente, o senhor viveu muitas crises ao longo de sua carreira, mas nunca foi partidário da demissão de funcionários nos momentos difíceis. Que conselhos daria aos empresários para o enfrentamento das ameaças da crise atual?

Preservar seu quadro de colaboradores, usando primeiro os recursos de redução de jornada e de remuneração. Temos hoje sindicatos muito fortes, por isso deve haver uma negociação adulta e profissional, deixando de lado as velhas ideias de luta de classes. Quando isso não acontece, muitas vezes, só nos restam algumas dispensas, mas certamente os demitidos serão procurados tão logo haja novamente a necessidade de aumentar o quadro. Lembrando sempre, que tudo é cíclico.

Antecipar e agir, em vez de esperar e reagir – é outra característica do modelo de gestão adotado pela WEG. Em sua opinião, um gestor de mudanças pode aplicar essa filosofia para garantir a perenidade da organização?

A nossa resposta seria sim. Mas não nos esqueçamos que isso não ocorre por si só – há a necessidade de uma conscientização constante de todos os envolvidos e controladores da organização.

O senhor decidiu se transferir para o Conselho da WEG quando estava no auge de sua carreira como presidente, segundo disse na época, para evitar o que acontece com algumas empresas familiares, que são destruídas pelo próprio criador. Os processos de sucessão das empresas familiares, em geral, andam na contramão dessa prudência e intuição?

Acredito que esteja havendo uma grande conscientização nas empresas familiares, nesse sentido. Podemos ver hoje sucessões muito bem orquestradas e existem consultores falando com sapiência e experiência nessa área, o que faz com que o tema seja muito bem explorado.

Seu hábito de coletar dados na mídia e mandar bilhetes aos funcionários, incentivando-os a pensarem no assunto para depois discutirem juntos, ajudou-o sempre a analisar cenários e ter uma visão de futuro. Com as facilidades atuais de acesso à informação, estariam os dirigentes brasileiros preocupados em fazer análises minuciosas da situação e do que está por vir?

Vivemos numa era em que não faltam informações. Precisamos, no entanto, selecionar aquelas que são mais importantes para a nossa organização. Ao selecionarmos, olhamos para o que precisa ser olhado e estamos dando foco. É assim que temos procedido.

O que aconteceu com a WEG – onde 80% dos atuais 100 executivos tiveram a empresa como primeiro emprego – tende a ser coisa do passado, com a rotatividade de mão-de-obra instalada na vida empresarial. Como o senhor vê essa questão?

Essa situação é produto exatamente da seleção de talentos e do objetivo de transformá-los pelo crescimento, treinamento e atualização tecnológica, desafiando-os em diversos cargos. Nós sempre tivemos a preocupação de buscar gente dentro da empresa para ocupar os principais cargos. A empresa com forte cultura, baseada em

COMPREENDER UMA ORGANIZAÇÃO SIGNIFICA VALORIZAR A SUA UNICIDADE, EM VEZ DE PROCURAR ENQUADRÁ-LA EM TEORIAS QUE NÃO CONTEMPLAM AS PECULIARIDADES QUE A INDIVIDUALIZAM

princípios e com uma lógica proativa precisa preparar os seus executivos. Existem áreas em que, aos poucos, pode-se buscar “gente de fora” para mesclar e atualizar comportamentos.

Pioneira no desenvolvimento da gestão participativa, a WEG ficou conhecida pela coerência e persistência na comunicação de seus propósitos, orientando os colaboradores. Em sua opinião, quais são os valores mais perenes de uma empresa? O que é essencial para se criar uma organização válida, útil e de longa vida?

Há muitas maneiras de responder essas duas perguntas, mas o faria de uma só vez, dizendo: “valorize o homem; busque a qualidade autêntica para seus produtos; tenha uma assistência técnica confiável; trate os clientes e fornecedores com justiça e respeito; reinvesta os lucros; busque tecnologia de ponta e produtos atualizados, em termos de normas e padrões; busque a independência tecnológica em produtos e serviços; venda soluções, em vez de produtos; o acionista deve ser tratado como sócio”.

Em poucas palavras, como o senhor definiria as características fundamentais dos líderes transformadores?

Teríamos que responder essa pergunta ouvindo Confúcio, passando por Platão e Sócrates, pela própria Bíblia e pelo Livro do Alcorão, onde encontramos a verdadeira base dos vencedores de todos os tempos. Assim, vejo como características da liderança: a crença, a energia, a paixão, a persistência, a estratégia, a competência e o amor.

O processo decisório no grupo WEG envolve o funcionamento de mais de 65 Comissões de Trabalho interdepartamentais – uma administração pelo consenso que já está impregnada na cultura da empresa. Quais as maiores lições que vocês têm tirado desse processo?

Entendemos que a busca da solução mais próxima do acontecimento é a melhor forma de solucionar os problemas. E isso se faz por meio das comissões. Todas as recomendações das Comissões passam pela diretoria, onde recebem o aval, a confirmação.

Os profissionais de hoje estão preparados para sistemas de co-gestão, em que podem somar seus conhecimentos e pontos de vista à estratégia desenhada pela organização?

Sim, porque a cultura é uma força extraordinária. Compreender uma organização significa, também, valorizar a sua unicidade, em vez de procurar enquadrá-la em teorias que não contemplam as peculiaridades que a individualizam. É preciso dispor de uma compreensão acurada do conjunto de variáveis que compõem a realidade da vida organizacional, sua dinâmica comportamental, seu processo de intervenção consciente e planejado e os fenômenos que geralmente ocorrem.

Como uma das pioneiras do processo de internacionalização das empresas brasileiras, que lições ficaram dos altos e baixos desse processo vivido pela WEG? Até onde o caminho da internacionalização pode levar a empresa?

No nosso caso, como dominamos um percentual muito alto do mercado brasileiro, a única solução para a continuidade do crescimento foi a internacionalização. No mundo globalizado de hoje esse é o caminho da sobrevivência e um forte aliado para o aprendizado.

Entre 1993 e 1995, embora controlasse pouco mais de 8% do capital social da Perdigão, o senhor foi chamado e comandou a recuperação financeira da empresa, que passou a crescer uma média de 28% ao ano. Em maio deste ano a Perdigão se fundiu à sua maior rival – a Sadia – surgindo a BRF, 3ª maior produtora de carnes do mundo. Como o senhor avalia essa evolução da empresa que ajudou a recuperar?

Realiza-se, assim, um sonho de muitos e o nosso em particular, pois já havíamos pensado nisso há muito tempo. Acreditamos no sucesso desse empreendimento, ainda que haja momentos difíceis pela frente. Mas, o importante, é que os grandes desafios conduzem os homens ao sucesso.

Em 2007 o senhor foi apontado como um dos empresários que mais contribuíram para a transformação e o avanço do ambiente de negócios brasileiro. Como enxerga o Brasil dos próximos 10 anos? Poderá o País vir a ser, realmente, um grande player internacional?

A esperança de um Brasil grande nunca esmoreceu em nosso coração, e haveremos de chegar lá. Aprendemos muito com as nossas dificuldades. Tomara que consigamos eleger pessoas que possam conduzir este grande país, nos próximos 50 anos.

O alinhamento estreito entre o operacional e o estratégico já posicionou a WEG em 9º lugar entre as cem empresas mais competitivas do continente americano. Quais sonhos o senhor gostaria ainda de ver realizados pela empresa que ajudou a criar e se desenvolver?

O sonho único é aquele acalentado pelos três fundadores nos idos de 1961 – que sejamos grandes, mas não soberbos; que o controle tripartite familiar continue firme e forte; que as gerações futuras possam conduzir a empresa com o mesmo amor que nós a criamos ■

O PENSAMENTO DE EGGON JOÃO DA SILVA

“Quanto mais se sobe na hierarquia de uma empresa, mais generalista, e menos especialista, o profissional tem de ser”.

“Não é só com recursos financeiros que se implementam investimentos, mas, antes, com a vontade de fazer, a certeza de que somos capazes, o domínio da tecnologia e o ardor da juventude”.

“Não nasci para fazer carreira; nasci para materializar empreendimentos”.

“Recebi de graça os meus talentos, e tem sido meu compromisso utilizá-los para o benefício de muitos”.

“Eu ensino as pessoas”.

“É preciso estar sempre olhando para frente e nunca estar satisfeito com o que se realizou”.

“O que interessa é o resultado direto da ação de cada um no conjunto da organização”.

“Comprometimento é vital, e o resultado final é de todos”.

“As crises sempre estiveram aí. São elas que nos oferecem os desafios, pois nas dificuldades surgem as grandes oportunidades”.

“Nunca terminamos uma obra, pois cada etapa é uma missão cumprida, mas não o fim da linha. A cada nova etapa, novas missões nos foram colocadas e outras virão”.

“Membros familiares na gestão da empresa devem ter o compromisso moral de serem melhores do que os outros”.

“A empresa não é um empreendimento apenas para enriquecer a família, mas antes de tudo um bem para fazer a riqueza da empresa, da sociedade e do país”.

“Não podemos perder o espírito empreendedor em nossa empresa”.

“Ajudei a construir a maior fabricante de motores da América Latina, reestruturei a Perdigão e contribuí muito com outras empresas. Sou um homem realizado”.