Mario Ramacciotti, da Xylem Brasil

‘Humildade tem de fazer parte do executivo’

Característica é importante para continuar aprendendo, defende líder da múlti dos EUA

Cláudio Marques

JOSÉ PATRÍCIO/ESTADÃO

Mais do que multinacional, pode-se dizer que a carreira de Mario Ramacciotti foi marcada por uma ambiente multicultural. Ele passou por empresas de origens suíça, nórdica e americana, o que lhe ajudou a ter características de cada uma dessas culturas. Desenvolveu a precisão no planejamento dos habitantes do país dos Alpes, do pragmatismo e do foco nos resultados dos yankees e a visão de longo prazo e ênfase no ser humano das companhias norte-europeias. Agora, aos 54 anos, o engenheiro com pós em administração pela Fundação Getúlio Vargas e MBA pela FIA é diretor-geral no Brasil da Xylem, cuja matriz é nos Estados Unidos, mas está presente em 150 países. A companhia tem um precioso bem natural, a água, como foco de seus negócios, oferecendo tecnologia e aplicações voltadas a esse produto. Ramacciotti assumiu o posto no ano passado. A seguir, trechos da entrevista.

● Qual foi um momento marcante, desafiador, da sua carreira?
Eu tive vários desafios interessantes ao longo da carreira. Comecei na ex-Brown Boveri, que hoje se chama ABB, Asea Brown Boveri. Lá, eu tive um desafio muito interessante no início da minha trajetória. Não foi bem uma mudança de carreira, mas um direcionamento de carreira, que eu acho que foi bem importante para os rumos de minha vida profissional. Eu me formei em engenharia eletrônica na FEI na década de 1980 e comecei a trabalhar na Brown Boveri numa área que se chamava ondas portadoras – que transmite voz e dados através da linha de alta tensão. Para que houvesse uma formação mais solidificada em relação a esse equipamento, que era produzido no Brasil, eu fiquei cinco meses na Suíça estudando e trabalhando nessa área. Foi um desafio logo no início de carreira, ficar fora, conhecer novas culturas, aprimorar o conhecimento e idiomas.

● E na Xylem?
É outra fase de minha carreira, bem interessante no aspecto de ser um pouco nova para mim. Estou passando pelo reconhecimento da área, essa área de bombas, principalmente das submersíveis, tratamento de água, e assim por diante. Trabalhamos com um produto que em termos ambientais é muito nobre: a água. E na direção aqui da Xylem, o desafio é muito interessante: conseguir que a empresa continue seu caminho de crescimento, ampliando as linhas que tem, buscando novos mercados.

● Como outros líderes, você também caminhou da área técnica para a de gestão. Por que?
Naquela área de onda portadora, por exemplo, eu tinha algo como uma gerência de produto, porque trabalhava com um produto, tinha de conhecê-lo muito bem, e levar soluções para o mercado. Depois, atuei numa empresa americana chamada Tektronix, onde iniciei como engenheiro de vendas e cheguei a diretor-geral. Em todas as empresas em que trabalhei, a engenharia é um ponto muito forte. Então, mesmo na área comercial é preciso ter um conhecimento mais substancial da área técnica para poder evoluir. E foi o que aconteceu na Tektronix. Ela trabalha instrumentação eletrônica, o carro-chefe era o osciloscópio, e era preciso conhecê-lo com profundidade para poder diferenciar o produto face aos competidores. O mesmo tipo de desenvolvimento e história foi levado para a John Crane Safematic, na qual eu trabalhava com sistemas de lubrificação.

● Por que?

● Conhecimento

“As mudanças foram interessantes e importantes para enriquecer os lados técnico e de gestor e para lidar com culturas e tecnologias diferentes.”
Mario Ramacciotti
DIRETOR-GERAL DA XYLEM BRASIL

Porque também, como nas outras empresas onde trabalhei, cuidava de produto prêmio, o que exige um conhecimento mais profundo das soluções oferecidas para que possa diferenciá-lo da concorrência. A John Crane foi comprada pela SKF, para a qual ainda trabalhei em torno de seis anos. Trabalhava com sistemas de lubrificação e depois fui trabalhar com rolamento, fabricantes de máquinas. Foi outro aprendizado muito grande na carreira.

● Mas sempre na área industrial?
Sempre na área industrial, sempre na engenharia, mas sempre com mudanças que acabaram sendo substanciais para ir abrangendo a visão e ir conhecendo mercados, empresas e pessoas diferentes. Foi interessante e importante para enriquecer os dois lados (*técnico e de gestor*), o conhecimento de pessoas, para lidar com culturas e tecnologias diferentes. Em todas elas, isso acabou ocorrendo e foi um marco na minha carreira.

● Enfrentou algum choque de cultura mais forte?
É interessante, porque cada uma delas tinha uma origem distinta. Por exemplo, na Brown Boveri eles eram suíços. Então, eu aprendi muito aquela precisão suíça de planejamento, de controle, que eles fazem muito bem. Na americana Tektronix, que fabrica, entre outros, osciloscópios, aprende-se o pragmatismo, a praticidade com o foco no resultado que o americano tem. Então, é preciso ter um controle muito apurado em tudo isso para manter esse foco aceso por todo o tempo. Depois, quando fui para John Crane Safematic e SKF elas eram meio próximas porque ambas eram nórdicas, a primeira era finlandesa e a segunda, sueca. E elas têm uma visão parecida, voltada para o longo prazo e para o elemento humano. E isso também é uma parte enriquecedora na carreira. Acho que temos de passar por todos esses aspectos para poder solidificar nossa maneira de ser. E aqui na Xylem, na verdade, há uma mistura, porque ela é uma multinacional americana, mas tem uma fábrica muito grande na Suécia. E essa mistura, basicamente, se coaduna com a mistura de culturas anteriores pela qual passei, que foi justamente trabalhar com nórdicos, americanos e suíços.

● Além disso, que outras experiências contribuíram para moldar sua personalidade executiva?
Acho que eu tenho um foco principal que é sempre a perseverança na busca dos objetivos. Acho que isso é fundamental na carreira de todo mundo. É preciso entender o que você quer, saber o que você procura e buscar com muita perseverança e com muito foco. O foco nos resultados é outra característica que eu desenvolvi ao longo da minha carreira – é muito importante que cada executivo, cada profissional, busque atingir o resultado e superá-lo. E também é preciso ter humildade para aprender ao longo da carreira, porque não há como conhecer tudo. Então, é preciso contar com as pessoas que conhecem aquilo que você não conhece tão bem, e aprender com elas. Humildade tem de fazer parte de sua personalidade.

● Seu planejamento de carreira é daqueles bem rigorosos, com prazo para chegar a um cargo?
Não. Eu acho que o principal é ter um objetivo de longo prazo. Se você almeja uma posição de gestão, é importante ter isso em mente para poder buscá-la. Acho que prazos, e ter essa rigidez no planejamento, dificulta um pouco, porque às vezes, no afã de cumprir aquela rigidez do seu planejamento, você pode acelerar situações que não deveriam ser aceleradas, ou precipitar determinadas decisões que não precisariam ser tomadas. Então, eu acho que é preciso planejar, mas é necessário deixar um pouco as coisas acontecerem.

● Que conselhos você dá para quem pretende ser executivo?
Primeiro, é ter um foco muito grande naquilo que ele quer. Saber aquilo que ele realmente almeja e tentar direcionar dentro do bom senso e com alguma flexibilidade, porque o mercado, as situações e as empresas assim o exigem, para que ele vá se direcionando mais claramente para esse objetivo. Outro ponto é procurar ao máximo boa formação, ou seja, não deixar de complementar seus estudos, porque como as mudanças são muito rápidas em várias situações e, estar bem preparado para elas é fundamental. Também é fundamental o equilíbrio emocional. Penso que ao longo da carreira, a pessoa vai se ligando mais, se ela for na direção executiva nos cargos de gestão. E nos cargos de gestão, como você não conhece tudo, você tem de usar a sua experiência, a sua percepção e o seu bom senso para tomar as decisões. E para isso, o seu equilíbrio emocional é fundamental.

Acervo digital de arte, cultura e exc

Fonte: O Estado de S. Paulo, São Paulo, 9 jun. 2013, Empregos & Carreiras, p. 4.