

[Assine](#)[Renove](#)

Edição nº 3 • maio/junho 2014

[Tweetar](#)

Março / Abril - 2013

Mesa-redonda – Liderança: como armar nossas velas



(da esquerda para a direita) Francisco Gracioso, Mário Kaphan, Marcelo Chiavone, Marcos De Marchi e Didier Marlier discutem o papel dos gestores na sociedade do século 21.

Sob pressão de acionistas ansiosos, de um mercado crescentemente competitivo e de seu próprio pessoal, o CEO contemporâneo vê

sua permanência no cargo encolher, em um mundo no qual a reputação das empresas é construída ou demolida nas redes sociais. O que está em jogo é a redefinição do papel da empresa na sociedade.

Nos principais países industrializados, inclusive no Brasil, a administração das grandes e médias empresas com gerência profissionalizada vive, atualmente, sob três tipos de pressão: as vindas dos acionistas/controladores; as próprias dos mercados, cada vez mais competitivos; e as internas, vindas de seu próprio pessoal. Não é fácil conciliar os interesses da companhia com essas pressões, que acabam se refletindo na figura do CEO, geralmente se reportando a um Conselho de Administração.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a permanência média de um executivo-chefe no seu cargo já caiu para cerca de 2,5 anos. No Brasil, essa média é mais alta, mas as pressões sobre o presidente-executivo são crescentes. A cobrança é cada vez maior - e é apenas o início de um processo que pode levar à substituição.

Para discutir tal cenário e suas implicações sobre a gestão, reunimos numa mesa-redonda o professor Francisco Gracioso, presidente do Conselho Editorial da Revista da ESPM; o empresário Mário Kaphan, fundador e CEO da Vagas Tecnologia, uma empresa especializada em soluções para gestão on-line de processos de recrutamento e seleção; Marcelo Chiavone, líder da área de Marketing, Pesquisa e Economia da ESPM; Marcos De Marchi, diretor-presidente da Elekeiroz, empresa química do grupo Itaúsa; e o consultor Didier Marlier, sócio-fundador da Enablers e especialista internacional em gestão e liderança.

O debate se deu sobre quatro macroquestões:

1. Como conciliar os interesses dos acionistas da empresa, geralmente imediatistas, com as necessidades de uma administração voltada para o presente e o futuro?
2. Como alinhar os objetivos da companhia com os anseios e interesses

Artigos Anteriores

[2014](#)[2013](#)[2012](#)

Mais Lidas

[Janeiro / Fevereiro - 2013](#)

Mobile marketing

O Brasil tem hoje 261,78 milhões de linhas ativas na telefonia móvel e outros 59,19 milhões de acessos aos terminais de banda larga móvel, segundo a Agência [...]

[Maio / Junho - 2014](#)

Protagonismo e valorização: o adubo do agronegócio brasileiro

Logística e infraestrutura representam o caminho da competitividade do agronegócio brasileiro, mas o fato é que os políticos de Brasília parecem ignorar o poder e o potencial [...]

Mais Comentadas

[Março / Abril - 2013](#)

9

A hora e a vez de empreender

Descubra o que é ser um empreendedor e qual a melhor idade para empreender. Em geral, a imagem que se tem é de um empresário equilibrista, que [...]

[Março / Abril - 2012](#)

4

O Brasil é parte do mundo e terá de pagar o preço

Confira alguns trechos da entrevista com Antônio Delfim Netto: "O capitalismo representa esse processo histórico, no qual a humanidade busca formas mais eficientes de produzir a sua [...]"

peçoais de seus colaboradores mais importantes?

3. Como realizar uma gestão estratégica que possa conciliar as mudanças cada vez mais frequentes no ambiente de negócios com as metas e objetivos de longo prazo?

4. Como fazer valer os conceitos de sustentabilidade e integração na comunidade, conciliando-os com os interesses, geralmente mais egoístas, do mundo capitalista?

Para Gracioso, o que está em jogo é a redefinição do papel da empresa na sociedade. Isso acontece tanto nos Estados Unidos, epicentro da crise financeira mundial, ainda não debelada, quanto no Brasil.

Por aqui, a Ambev recentemente se tornou a companhia mais valiosa da bolsa de valores, num prêmio ao estilo de gestão forjado por Jorge Paulo Lemann. “Claro que não é aquele estilo ousado que provocou a quebra de setembro de 2008, mas é um estilo audaz, implacável, que exige o máximo de cada um”, diz Gracioso.

A Ambev é, certamente, um exemplo extremo de meritocracia, porém a questão está colocada em empresas bem mais “tranquilas”. “O Bradesco tem um estilo paternalista, mas não se esqueçam do que o fundador do banco, Amador Aguiar, disse uma vez: ‘Aqui dentro ninguém tem duas chances. Errou uma vez, cai fora’”, lembra Gracioso. “Era também um homem implacável, e aqueles que o conheceram bem dizem que sempre exigiu o máximo de cada um. Quando as metas eram atingidas, ele tirava do bolso novas metas, muito superiores às anteriores. Tudo isso cria problemas para o CEO e para toda a cadeia de gerência.”

Para Didier Marlier, 2008 marcou o fim do contrato de confiança da população com o chamado capitalismo financeiro. “Há muitas demandas por um capitalismo autêntico. Não é uma coisa de esquerda nem de direita”, afirma. “Todos estão de acordo com a ideia de que as empresas estão aí para lucrar. Mas querem que elas lucrem de modo autêntico. É chocante ver que um stockbroker de Nova York ganha 500 vezes mais que um professor ou um cirurgião. Quem é que cria mais valor para a sociedade?”

Francisco Gracioso — Para pôr um pouco de lenha na fogueira, devemos recuar no tempo, até setembro de 2008, quando houve o problema com o Lehman Brothers. Um sistema capitalista ousado, neoliberal, inspirado pela Escola de Chicago, do Milton Friedman, foi posto à prova e falhou. Foi ousado demais, talvez leniente demais. Cada um dos players pensou muito em si próprio e muito pouco na sociedade. De repente, houve aquela quebra, e quem pagou o pato foi a sociedade. De lá para cá, houve mudanças na filosofia de gestão das grandes empresas voltadas para a maximização do lucro?

Mário Kaphan — O primeiro desafio da gestão hoje é que vivemos em um mundo no qual a reputação da empresa é construída ou demolida nas redes sociais. Cada vez mais, as pessoas escolhem as organizações nas quais querem trabalhar pela identificação com os seus valores. Isso abre a questão do employer branding, a construção da marca da empresa como empregadora, que é malfeita em todo o mundo e, no Brasil, praticamente não se faz. Há um estudo feito anualmente pela Cia. de Talentos sobre as empresas dos sonhos dos jovens brasileiros. Em 2012, pelo segundo ano consecutivo, os entrevistados expuseram as questões éticas em primeiro lugar na lista das razões que os fariam sair de uma empresa. Essa é uma enorme transformação e indica que a liderança hoje tem de lidar com a questão dos valores.

Marcelo Chiavone — As Melhores Para Trabalhar serão mais importantes que as 500 maiores?

Mário — Não tenho dúvida. As maiores continuarão maiores se lidarem bem com essa questão e forem também as melhores. Valores não são frases na parede. Que empresa não lista a ética entre seus valores? O valor ético é outra coisa. Ele só é vivido de forma autêntica no dia a dia quando se

defronta com uma questão que envolve, de fato, a aplicação da ética.

Gracioso — Ou a forma de se encarar o fator humano. A importância, o respeito que se pretende dar a ele. Eu acrescentaria uma palavra: missão. De certa forma, uma coisa está ligada à outra. Ou, pelo menos, as duas têm de ser analisadas em conjunto. Muitas vezes, a avaliação de um CEO pelos acionistas e controladores falha porque não houve uma definição clara de missão. Mas não missão gongórica, palavrosa. Uma missão para valer, exclusiva da empresa, específica, concreta e objetiva.

Didier Marlier — O que vocês disseram bate com o que vemos emergir como novos valores dessa economia de rupturas. É o que nós resumimos pelo acrônimo, em latim, GRAVITAS. “G” de generosidade. Vemos que as empresas que estão aqui para fazer um lucro rápido, a qualquer custo, não sobreviverão. Faz-se necessária uma certa generosidade. “R” de responsabilidade. As que não se preocupam com sustentabilidade terão problemas no curto prazo. “A” de autenticidade. Liderança não autêntica, no mundo das redes sociais, é impossível. “V” de valores. Uma empresa que não tem valores fortes ou não são vividos não é mais crível. “I” de interdependência. Estamos vendo cada vez mais estratégias de ecossistemas, como as da Apple e do Google. “T” de trust, confiança. O futurólogo Gerd Leonard diz que “trust is the new currency”, a confiança é a nova moeda. “A” de agilidade. E finalmente “S” de sharing attitude, que tem a ver com o princípio da abundância. Compartilhar de graça para receber a mais.

Gracioso — Há uma questão que, no Brasil, ainda está em aberto: a forma de remunerar os executivos, principalmente os executivos de alto nível. Estudos da ESPM mostram que, nas 500 maiores empresas brasileiras, a remuneração variável média é de 26%. Em outras palavras, de cada R\$ 100, R\$ 26 são atrelados à performance. Sabemos que há, entretanto, firmas aqui no Brasil que pagam até 65% a título de renda variável. São justamente essas as que mais exigem, mais penalizam quando é o caso e, diga-se de passagem, as que crescem mais depressa. Naturalmente, esse tipo de remuneração chega ao exagero. Deve haver executivos de alto nível no Brasil que estão ganhando US\$ 10 milhões, US\$ 20 milhões por ano, devido ao princípio da remuneração variável. O que fazer? Não se pode dizer que o capitalismo esteja saindo dos limites pelo fato de querer obter cada vez mais das pessoas que emprega. Entretanto, qual é o limite ético razoável?

Marcos De Marchi — Gosto do sistema de remuneração variável atrelado às ações. Não é só o bônus em dinheiro, mas [um prêmio] que pode ser convertido em ações e que rende o quanto a empresa se valorizar. Estamos buscando sistemas mistos, onde uma parte [do pagamento] é cash no fim do ano, mas uma parte pode ser investida em ações da empresa. É uma forma [de remuneração] que compromete mais com o longo prazo. Sobretudo aquela ação que o executivo só pode vender depois de um número determinado de anos. Ela obriga que ele tenha uma certa constância e trabalhe para que a empresa melhore o seu resultado, para que seu próprio capital aumente. É uma forma melhor do que o cash imediato. Quanto aos valores em si, não tenho muito o que falar. Quanto ganha um jogador de futebol? Será que é ético? Não sei, é um valor. Não é o custo de ele jogar, é outra coisa. É quanto ele vale. Então, acho que o mercado é que acaba se autorregulando. A remuneração variável é o motivador.

Mário — A questão é ser competitivo com o mercado, até em relação às grandes empresas, e fazer com que a remuneração siga a contribuição. A justiça na remuneração é central em todo nível. No nosso caso, a distância entre nível máximo e mínimo é zero, pois não temos nenhum nível hierárquico. Ninguém é chefe, nem eu, o que não significa que seja uma empresa sem líderes. Ela tem potencialmente mais líderes do que uma empresa hierarquizada. Mas ninguém carrega um badge de líder. A liderança é autêntica, de pessoas que se transformam em referência sobre algum assunto. Mas eu realmente não estou aqui evangelizando a nossa causa, o nosso modelo. Nada disso, porque estamos, há 14 anos, em permanente processo de construção e aprendizado. Um dos nossos princípios é a controvérsia, que pressupõe desapego. Portanto, a gente vai se reinventando no dia a dia.

Nesses 14 anos, nós nunca crescemos menos de 27% ao ano. Nesse período, nossa área comercial nunca trabalhou com metas.

Marcos – É uma experiência interessante.

Mário – Trabalhamos com o princípio do lucro como consequência. Do resultado como consequência. Portanto, [poupamos] toda essa energia desperdiçada em procurar atingir metas, e depois traçar metas ainda mais desafiadoras. Tiramos toda essa tensão do ar. Não é obrigatório que as empresas vivam com ela.

Gracioso – Não, não é.

Mário – Fazemos planejamento estratégico todo ano e, há quatro anos, temos assessoria de um professor da Getulio Vargas. No primeiro [encontro], quatro anos atrás, o comentário dele foi que era o planejamento estratégico menos cínico de que já tinha participado em toda a vida. E ele assessora enormes empresas. Essa coisa evoluiu para que, neste ano, concluíssemos um planejamento estratégico que envolveu 95 pessoas, das 140 que trabalham na companhia. A gente tem uma massa crítica muito relevante de pessoas que têm uma visão estratégica da empresa. O professor chama-se Pedro Zanni e tem um case incrível, porque é claro que estamos todos muito orgulhosos do que foi construído. E foi construído bem dentro desse modelo de controvérsia. O ano passado foi marcado por muita tentativa e erro. Concluímos as últimas fases do planejamento estratégico em setembro, para que neste ano, agora, a gente fechasse o melhor que já fez em toda a vida. A gente vê a empresa 100% refletida.

Marcos – A forma que tenho encontrado é trabalhar com uma equipe de 70 pessoas envolvidas na formação de um cockpit composto por quatro paredes. Uma diz respeito a processos internos. Outra, a resultados. A terceira, ao mundo exterior. E a última, aos projetos. A parede vermelha do mundo externo, chamamos de “Como armar nossas velas”. Um barco, que precisa ir de um ponto a outro do oceano, não sabe para onde vai estar a corrente nem o vento, mas precisa armar as velas de tal forma a compensar essas duas variáveis. Por isso é que a gente diz que não sabe exatamente aonde vai estar navegando. Então, quais são os indicadores que quero ver para dar um direcionamento ao barco? São hábitos de consumo, indicadores de concorrentes, sinais de investimentos dos meus clientes, fofocas... E olha que este é dos que têm dado mais certo. Por exemplo, ficamos sabendo que um grande fornecedor está para quebrar. Então, aceleramos um projeto de busca de fornecedor alternativo.

Didier – Foi descoberto, recentemente, através de estudos de António Damásio e Joseph LeDoux, os dois grandes neurocientistas do momento, que o cérebro humano recebe, em média, 11 milhões de informações por segundo. Delas, a parte consciente do cérebro só consegue tratar de 50 a 70. A metáfora que faço é que a diretoria é esta parte do cérebro que consegue tratar de 50 a 70 informações por segundo. Só que, numa economia de rupturas, a organização precisa ser capaz de tratar muito mais. O que estou ouvindo, de duas indústrias diferentes, com velocidades de investimento diferentes, é exatamente isso. Como é que, na Vagas ou na Elekeiroz, fazem para que a organização, e não só a diretoria, consiga tratar mais do que essas 50 a 70 informações por segundo? Como crio uma organização inteligente, em vez de um cérebro inteligente? Para manter a metáfora, é como se a gente conseguisse fazer com que os sensores que temos nos dedos, por exemplo, já pensassem e tratassem de, pelo menos, uma parte das informações e só mandassem para o cérebro o que realmente é complexo demais. Com isso, passaríamos de uma organização piramidal, onde senioridade significa superioridade, a uma organização bem mais orgânica, onde não tem mais esse jogo, mas um processo de “inteligentização”, no qual todos podem refletir, pensar, analisar e tomar decisões.

Gracioso – Você não vê razão para que uma grande empresa seja piramidal? Em outras palavras, uma estrutura horizontal, participativa, pode ser aplicada a qualquer empresa, sem limite de tamanho?

Didier — Já vi várias tentativas. Você se lembra dos tempos do Percy Barnevik na ABB? No sistema dele, quando um time tinha 300 pessoas, ele fazia dele uma SBU [unidade estratégica de negócio, na sigla em inglês] independente. No final, a ABB estava com centenas de SBUs. Há diferentes maneiras de fazer [uma empresa mais orgânica]. O que estamos vendo é que o modelo piramidal, que cria uma dependência de uma elite no topo, não está mais adaptado a um mundo de rupturas, de complexidade e caótico.

Mário — Existem empresas com milhares de pessoas que podem não ser radicalmente horizontais, mas só têm um nível de gestão. O Gary Hamel menciona a Gore, que tem um nível de gestão, onde os líderes têm essa condição atribuída de forma temporária. Essa possibilidade cada vez mais existe. A gente vê muita literatura de empresas que trabalham dentro desse modelo horizontal. O embasamento é sempre o mesmo. Qual é o ambiente ideal para que os valores sejam vivenciados? Você pode mandar uma pessoa cumprir regras, seguir um manual. Mas você não pode mandar uma pessoa assumir valores.

Marcelo — Horizontalizar [a organização], quebrar a pirâmide, tirar esses níveis [hierárquicos] talvez sejam coisas interessantes para quem está lá embaixo. Mas como lidar com toda a perda que terá quem está em cima?

Mário — Às vezes, não dá. Na Vagas, já perdemos pessoas quando elas perceberam que plano de carreira não era sentar cada vez numa cadeira mais alta. Acontece. Agora, veja quanta energia é desperdiçada na competição entre pessoas. [O que propomos] é um modelo de gestão [no qual] toda essa energia boa é canalizada na realização da missão. Na Vagas, o processo seletivo é fundamental, não só para aferir a capacidade técnica e os conhecimentos das pessoas, mas também a aderência à cultura da empresa. Esse processo seletivo é ultracomplexo, envolve a equipe na escolha e tem de ser por consenso, senão a gente começa tudo de novo. Um dos dogmas é: nós só contratamos pessoas que tenham o que nos ensinar. Agora, imagine isso num ambiente vertical, onde a pessoa vai competir pela cadeira que me interessa. No nosso modelo, faz todo sentido, porque, se contrato alguém que tenha o que me ensinar, esse cara vai me puxar para cima. E isso vai se refletir no meu salário, também. Então, a gente ganha essa enorme energia que é desperdiçada nas empresas por conta da competição - os tapetes puxados, a informação que não flui e assim por diante - e atraí os grandes talentos.

Gracioso — Nos últimos cinco anos, o índice de inovação e mudanças na indústria brasileira caiu bastante. Digo isso baseado em alguns indicadores. Nós, aqui da Escola, temos acesso ao chamado Laboratório de Embalagens, que é um serviço mundial que computa e compara, todos os anos, o número de novos produtos embalados lançados em cada país. Até quatro ou cinco anos atrás, o Brasil estava na liderança, junto com Estados Unidos, Japão e Alemanha. Desde então, nosso desempenho vem caindo sistematicamente. No ano passado, o número de novos produtos lançados pela indústria brasileira (principalmente cosméticos, higiene e alimentos) caiu a um terço do que era há cinco anos. No Brasil, historicamente, a indústria de transformação sempre mostrou um ganho de produtividade de 2% ou 3% ao ano. Em 2012, a produtividade caiu 0,8%, de acordo com o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. O que está acontecendo? Será que a indústria acomodou-se ao nível elevado de produção de bens de consumo que se atingiu no Brasil?

Marcos — O empresário industrial brasileiro é um herói. No caso da química, nós criamos a sexta maior indústria do mundo sem ter petróleo e sem ter nafta. A energia elétrica é a mais cara do mundo. Agora teve essa redução, que a gente precisa aplaudir, mas continua o dobro do preço da americana. O nosso gás custa quatro vezes mais. E gás é energia. O que é a indústria? São matérias-primas e energia que são transformadas em alguma outra coisa. Caiu a produtividade no Brasil? Sim, está caindo, porque as nossas plantas estão ociosas. O ativo está lá, mas não temos competitividade suficiente para fazê-lo rodar. Temos uma fábrica em Várzea Paulista [no interior de São Paulo,

perto de Jundiaí]. De Várzea Paulista até Santos, o frete é maior do que de Santos a qualquer cidade dos Estados Unidos, incluindo o transporte marítimo e o rodoviário lá. Está realmente muito difícil. Não é à toa que o PIB industrial brasileiro tem caído. Se a indústria tem gritado, é porque existe a percepção de que a indústria não é importante. O Brasil não está num nível de PIB per capita tal que permita abrir mão da indústria. A saída é um pacto nacional.

Mário — A falta de recursos humanos qualificados é, sem dúvida, nosso maior problema. É o nosso gargalo. A gente fornece um software de gestão para processos seletivos. Então nosso contato é com as áreas de recursos humanos das empresas. Se existe uma unanimidade, é levantar esta questão como sendo a mais candente. É onde o Brasil precisa investir mesmo.

Marcos — Outro aspecto cultural ligado à inovação e que o brasileiro custa a aceitar é a questão da inovação tradicional versus a inovação aberta. A inovação tradicional é aquela [na qual] tenho todos os recursos na minha empresa, fechados a sete chaves. A aberta é aquela onde uso a universidade ou o instituto de pesquisa. Neste ano, na Elekeiroz, vamos quadruplicar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, porque estamos incentivando a inovação aberta. Se no ano passado eu tinha zero doutores em física e química trabalhando para nós, neste ano vamos ter 12. Só que eles não estão dentro da empresa. Eles estão na universidade e no instituto de pesquisa. Esse modelo, vi funcionar muito bem na Alemanha e na Suíça, países que não abriram mão da industrialização. Funciona perfeitamente. A Alemanha é hoje o quarto maior país em indústria química. Apesar de todo o desenvolvimento e do PIB per capita, não abriu mão da indústria e desse modelo de fazer com que a universidade, o instituto de pesquisa e a indústria caminhem juntos. No Brasil, a academia é muito acadêmica e o industrial tem medo dela.

Didier — A história do Brasil é muito de curto prazo. Ao contrário, a Suíça ou a Alemanha sempre tiveram uma visão de mais longo prazo. Isso faz com que, em termos do ethos das pessoas, o Brasil seja provavelmente o campeão do mundo do que chamamos em francês de “Sistema D”, o jeitinho brasileiro. O brasileiro sempre vai achar uma solução imediata. É um modo psicológico mais reativo do que proativo. O brasileiro é muito engenhoso, mas talvez menos inovador no longo prazo.

Marcos — Mas inovação não é só criatividade. O brasileiro é criativo. Mas, além da criatividade, precisa ter processos para ser inovador.

Marcelo — Somos a pátria do puxadinho. A solução existe, mas ela é de curto prazo, temporária.

Didier — Estamos vendo, cada dia mais, nesta economia de rupturas, um espírito de abertura. A Lego, por exemplo, uma indústria dinamarquesa, tem como plano que 80% do pessoal de pesquisa e desenvolvimento não estejam em sua folha de pagamento, não sejam seus funcionários. A inovação vai ser aberta. Como? Através da criação de clubes, de uma comunidade orgulhosíssima de desenvolvedores independentes. Isso sugere um índice de confiança altíssimo. A cultura brasileira, para nós gringos, é difícil de entender. Os brasileiros são um dos povos mais sociáveis do mundo. É relativamente fácil ter acesso a presidentes de empresas, muito mais do que na Europa. Agora, trabalhar com eles é outra história. O brasileiro é altamente sociável e altamente desconfiado. Então, para chegar a essa economia de open source, de “fonte aberta”, vai ser preciso um trabalho grande no ethos das empresas.

Gracioso — O primeiro desafio de qualquer gerente é conquistar a confiança do seu pessoal. Acrescento uma questão sobre sustentabilidade. No que isso interfere com a cabeça dos executivos que lideram empresas? É razoável a pressão, a carga que vem de fora, exigindo cada vez mais da empresa? O que é sustentabilidade para vocês, e qual é nosso papel como administradores da empresa privada?

Marcos — Sustentabilidade na indústria química é um tema complicado. Primeiro, é preciso lembrar que sustentabilidade é um tripé. Não é só meio

ambiente. É meio ambiente, o equilíbrio econômico e social. Existem alguns mitos dentro desse conceito. Um deles é que o povo vai pagar mais por algo que seja rotulado como sustentável. Nisso, eu não acredito absolutamente. Pode ter 2% ou 3% da população que paga, mas em geral você paga o menor valor e pronto. Isso torna o desafio da sustentabilidade ainda mais difícil, porque significa que a solução tem de respeitar o meio ambiente, respeitar o social e ter um custo melhor que a solução anterior. Temos de encarar de frente esse problema. O que nos fará buscar soluções sustentáveis? Será a legislação e a descoberta de rotas mais eficientes. Hoje, fazemos um plastificante que, em lugar da rota normal, fóssil, usa glicerina, que é um subproduto do biodiesel. Não só a solução é mais sustentável do ponto de vista da fonte de matéria-prima, como também é mais econômica. São poucos os casos assim. Nosso desafio, como industriais, é buscar esse tipo de solução. Não existe santo.

Gracioso – Vocês são realistas a respeito do assunto. Isso bate com a minha impressão. Tenho conversado, por exemplo, com advogados. Não sei se vocês sabem, mas a advocacia ambiental no Brasil está crescendo rapidamente e precisa, desesperadamente, de mais advogados treinados, os quais não existem. As empresas, principalmente as grandes, estão sendo pressionadas por uma legislação que é uma das mais adiantadas do mundo, mas que, segundo elas, está fora da nossa realidade, fora das nossas possibilidades. Isso está criando em cada empresa a necessidade de se proteger contra multas, proibições, negações de projetos. Está se transformando num autêntico pesadelo. Eu não vejo solução para isso. A não ser pela educação, talvez. Isto leva uma geração, mas a próxima geração estará mais bem preparada intelectualmente para reagir diante desse problema.

Marcos – Existe também aquela hipocrisia ambiental. Eu não vou citar o nome, mas existe um país no qual a gente para no semáforo e é obrigado a desligar o motor para não poluir. Isso é muito legal, só que esse mesmo país não tem limite de velocidade nas autoestradas. É um nonsense absoluto. Realmente, a legislação ambiental brasileira, em alguns pontos, é extremante pesada. Então, o industrial acaba desistindo, e a gente vai importar da China. O sujeito vai poluir lá e, em termos globais, vai ficar tudo na mesma, mas vai desfazer o emprego daqui. Que valor isso tem? É preciso ser realista. As leis têm de ser graduais, têm de dar tempo para a indústria se adaptar. Como por muito tempo se negligenciou tudo, e houve, realmente, muitos absurdos, terão de nos dar tempo para dedicarmos tempo para essa coisa toda.

[Conheça a Revista da ESPM clicando aqui.](#)

0 [Comentários](#)

Envie por
E-mail

[Tweetar](#)

Comente