

“Seremos uma grande potência mundial econômica, social e ambiental se fizermos o que tem de ser feito para chegar lá. A responsabilidade é nossa e temos tudo para conseguir”

Yves Besse



Yves Besse

Presidente da CAB Ambiental

Entrevistado por **Fernando Luzio**

Conversamos com **Yves Besse**, Presidente da Companhia de Águas do Brasil (CAB Ambiental), empresa brasileira que atua em parceria com o poder público na prestação de serviços públicos de água e esgoto. Constituída em 2006 pelo Grupo Galvão, a CAB Ambiental é uma das empresas líderes do setor, beneficiando mais de 5,5 milhões de brasileiros. Yves é uma grande referência em Saneamento Básico no Brasil, um executivo extremamente competente, generoso e carismático.

Yves também é Vice-presidente da Abcon (Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto) e membro do

Conselho de Administração da Galvão Engenharia.

Engenheiro civil graduado e pós-graduado pela Escola Politécnica da USP, Yves é especialista no desenvolvimento e estruturação de projetos de concessão e de Parcerias Público-Privado (PPP's) na área de saneamento. Trabalhou por 24 anos no Grupo Suez – inicialmente na Dumez, pólo construtor do grupo, atuando em obras na França e no Brasil e depois na Lyonnaise des Eaux, pólo água, em concessões na região parisiense na França e em desenvolvimento de mercado no Brasil. Foi consultor na área de saneamento básico de instituições nacionais – Brasan, Enob e Galvão Engenharia – e internacionais – BID, Ubifrance

e a Veolia. A entrevista foi gravada na sede da CAB Ambiental em São Paulo.

Fernando Luzio. Yves, conte um pouco da sua história para que todos possam entender quem é você, nas suas próprias palavras.

Yves Besse. Minha história tem uma característica Franco Brasileira. Sou um brasileiro de pais franceses que vieram ao Brasil em 1937, portanto há muito tempo, e dentro de uma condição expatriada. Acabei estudando e vivendo no Brasil, mas passando minhas férias na França, uma condição excepcional que me permitiu ter uma formação binacional e bicultural. Eu diria que até os 18 de idade eu fui mais francês do que brasileiro.

Hoje, me considero um pouco mais brasileiro do que francês, até pela decisão de ter ficado aqui no Brasil e não ter concluído meus estudos superiores na França. Mas, sempre tive essa dupla formação, essa dupla cultura e é interessante porque quando estou no Brasil, estou com saudades da França, e quando estou na França, estou com saudades do Brasil. No Brasil, me chamam de francês, e na França, me chamam de brasileiro. Realmente me sinto totalmente integrado nos dois países. Conviver desde muito tempo com uma situação quase de globalização foi o que ajudou muito meu desenvolvimento pessoal e profissional, tive esse privilégio desde pequeno.

Essa visão bicultural me fez participar de um esporte francês no Brasil, o Rugby, muito na moda hoje porque o campeonato mundial de Rugby inclusive é transmitido pela televisão. Comecei com 14 anos e rapidamente me desenvolvi bem, é um esporte ímpar que exige saber trabalhar em equipe, desenvolver lideranças e isso você aplica na sua vida profissional, familiar.

São estes dois aspectos muito importantes na minha vida e na minha formação.

Fernando Luzio. Aproveitando essa sua experiência bicultural, o que na sua opinião torna o profissional brasileiro e a cultura empresarial brasileira singulares, diferenciadas na competição global: no que somos únicos em relação aos outros, quando estamos fazendo negócios lá fora ou com empresas de fora?

Yves Besse. Eu diria que uma característica brasileira – ao mesmo tempo uma grande qualidade e também o seu grande defeito – é a tolerância. O Brasileiro é tolerante e a tolerância faz com que nós sejamos um país muito agradável de viver, os estrangeiros vêm aqui e são bem recebidos, o brasileiro aceita e gosta. Isso é uma grande qualidade para o Brasil e para os brasileiros. Por outro lado, é seu grande defeito também: a gente tolera o que nós vivemos aqui, essas condições inaceitáveis de pobreza social, ambiental, política em termos de corrupção. Dentro dessa dupla formação, vejo um brasileiro muito tolerante e um francês totalmente intolerante. O francês acaba muitas vezes se tornando chato porque não tolera, reclama, exige seus direitos – tem tudo que tem porque é intolerante. São coisas muito contraditórias, mas que são características do nosso país.



“Saneamento no Brasil é uma vergonha nacional. Uma vergonha no sentido ambiental, principalmente porque somos um dos países que tem mais água doce no mundo e somos um dos países que mais maltrata a água”

Yves Besse

Fernando Luzio. Não sabia desse seu passado com o Rugby, um esporte de equipe, mas sei que você é um líder muito inspirador para sua equipe, que sempre se refere a você com muito respeito. Fazendo uma ponte entre sua experiência com um esporte de equipe e a liderança empresarial, e aproveitando os desafios que esse novo mundo globalizado em profundas transformações representa, o que, na sua opinião, faz o grande líder?

Yves Besse. As características de um grande líder são várias, mas uma das principais é saber lidar com pessoas. E para você liderar pessoas tem de gostar de pessoas. Isso é fundamental. Por outro lado, você tem de ser competente na sua profissão, na sua formação.

Comunicação é fundamental para que se possa ser um bom líder. Nós tivemos por 8 anos o Presidente Lula como um grande líder, e por que? Porque ele era um grande comunicador. Ele tinha o dom da comunicação e também gosta de pessoas. Isso é muito importante para ser um grande líder, tanto na política como nas empresas, como na sua casa e no seu dia a dia.

Fernando Luzio. Temos assumido um posicionamento novo no cenário econômico internacional, atraindo atenção e recursos de investidores internacionais, apesar dos gargalos estruturais que emperram nosso desenvolvimento sustentável. Como executivo e cidadão, qual é a sua visão sobre este novo momento do Brasil?

Yves Besse. É um momento excepcional. Me formei em 1979, entrei na crise em 1980, então vivi 25 anos da minha profissão num país em crise. E obviamente desenvolver-se profissionalmente num país em crise é muito complexo, aprendemos a viver profissionalmente de maneira complexa, e a batalhar para realmente conseguir superar todas essas crises. Quando vejo hoje a situação do Brasil no cenário internacional, a primeira sensação que tenho é que o Brasil construiu esta situação, ele passou pelas suas crises e foi tirando aprendizado delas, acho isso fundamental. Não é só o acaso, não é só a sorte que fez com que o Brasil chegasse aqui, o Brasil soube fazer sua transição da ditadura para a democracia, soube construir a partir das crises, principalmente das crises econômicas mundiais pelas quais teve de passar; soube construir seu quadro institucional regulatório.

Quando comparamos o Brasil a outros países em desenvolvimento, percebemos que é um país estruturado. Nossas instituições estão aqui, hoje todos concordam que a simples vontade de um político, sozinha, é incapaz de destruí-las. Temos um país estruturado muito mais forte do que qualquer líder populista poderia destruir. Acho que é uma das nossas características hoje que faz com que a gente se torne realmente alguma referência, principalmente na crise atual que não é nossa, é uma crise dos países ricos. O que precisamos fazer é melhorar nossas instituições. Sabemos o quanto somos improdutivos; que pagamos impostos que não são bem



aplicados; que precisamos investir em infraestrutura para dar suporte ao nosso crescimento econômico. Temos um país estruturado, se o comparamos com alguns países da África, por exemplo.

Tive uma oportunidade recentemente numa reunião anual que participe (AquaFed - Federação dos Operadores Privados de Saneamento), onde encontramos Presidentes de outras empresas, de outros países, e percebemos o quanto são frágeis as instituições desses países. Por isso eles não conseguem se desenvolver e chegar na situação em que o Brasil está hoje. Eles precisam primeiro se estruturar para se desenvolver. Países onde a organização estrutural é alicerçada no Presidente da República não vão longe. Esse é o grande diferencial do Brasil. Infelizmente temos países com essas instituições estabelecidas aqui na América do Sul e que estão sendo modificadas pela vontade de um homem só – Venezuela, Bolívia, um pouco a Argentina passando por diversos problemas.

A gestão pública no Brasil ainda precisa ser muito melhorada, mas temos um país organizado e estruturado; temos três níveis federativos que se repetem tanto no Executivo, Legislativo e Judicial; temos o Ministério Público; temos os Tribunais de Conta, quer dizer, existem instituições estruturadas, o país é estruturado. Funciona mal, precisa melhorar muito apesar das grandes perspectivas, por isso temos de tomar muito cuidado, não podemos perder esse momento muito ímpar.

Nos comparam com a China, mas eles têm problemas que nós não temos. Eles têm esse bilhão de pessoas muito pobres e com nível não só social, mas socioambiental muito baixo; têm uma organização política que não é democrática e que assusta o mundo inteiro pelo próprio tamanho da China – portanto suas condições específicas acabam valorizando o Brasil.

A Índia tem outros problemas ligados à sua religião, problemas ligados às castas, às raças, à pobreza. Nós temos as nossas pobreza, mas quando olhamos para a Índia achamos ela pobre. Pobre nas suas populações, na sua maneira de ser, não como um país. Sabendo como também temos problemas e vendo os outros com mais problemas do que a gente, isso deve chocar mais ainda os países mais desenvolvidos.

Por mais que não exista mais o Czarismo na Rússia, o russo ainda é um Czar. Pela sua naturalidade ele é um homem forte, violento. Tive a oportunidade de passar em Petersburg, e realmente o clima que os russos têm os transformam em pessoas fortes e violentas para reagir a esse clima, e eles aplicam isso no seu dia a dia, isso assusta também a comunidade internacional.

Portanto, dentro desse contexto, se o Brasil não fizer muitas besteiras ele tem um espaço enorme a ocupar dentro da comunidade internacional. Acho que estamos no caminho certo, não adianta se apressar demais, não adianta ter os níveis de crescimento da China e destruir o país. A China destruiu o país, vai ter de reconstruir, em termos ambientais uma catástrofe, mas são características deles, na maneira como eles são e como eles fazem. Provavelmente vão recuperar isso, mas a que custo? E nós não podemos passar por isso, somos diferentes.

Seremos uma grande potência mundial econômica, social e ambiental se fizermos o que tem de ser feito para chegar lá. Não dependemos dos outros, temos a tendência de colocar a culpa nos outros – no FMI, no Banco Mundial, nos países ricos. A responsabilidade é nossa e temos tudo para conseguir: temos as maiores florestas do mundo; maior reserva de água do mundo; daqui a pouco teremos as maiores reservas de petróleo do mundo; temos a melhor população do mundo, tolerante, que sabe lidar com as adversidades e

reagir a elas; temos políticos que se sobressaem quando olhamos nosso passado recente de democracia; conseguimos eleger bem ou mal nosso primeiro Presidente da República, e tão logo nós ficamos decepcionados com ele nós o mandamos embora; tivemos a competência de eleger um dos maiores Sociólogos do mundo; tivemos a competência de eleger um dos maiores sindicalistas do mundo; e agora temos nossa primeira mulher ex-terrorista e Trotskista que está aí na Presidência – uma característica ímpar que faz com que tenhamos todas as condições de conquistar nosso espaço dentro da comunidade internacional.

Fernando Luzio. O Brasil ainda carrega um gap vergonhoso de saneamento básico, excluindo cerca de metade da população dos serviços absolutamente importantes para uma sociedade que se diz preparada para assumir uma posição de maior envergadura e protagonismo no concerto das nações. Como executivo chefe de uma empresa que tem como missão contribuir para tratar desta ferida aberta, quais são os desafios que o Brasil deverá enfrentar para efetivamente proporcionar a universalização dos serviços de saneamento básico à sua população?

Yves Besse. Saneamento básico, de uma maneira geral e mais especificamente água e esgoto, é um desafio imenso. É um dos maiores desafios da infraestrutura nacional. Todo mundo fala: saneamento não dá voto porque investindo em saneamento os governos não terão resultados rápidos. Porém, não investindo no saneamento básico eles terão resultados ruins ao longo do tempo, mas ninguém percebe. Hoje nós temos aqui, em São Paulo, dois esgotos a céu aberto (o Tietê e o Pinheiros), numa das maiores e mais ricas cidades da América Latina. Como isso é possível? Não é um assunto que se resolve em um Governo mas sim em vários, e basta um governo não cuidar que volta tudo para trás. Essa necessidade de continuidade no tempo para resolver o problema de saneamento é que faz com que a gente tenha grandes dificuldades em avançar no setor.

É uma vergonha nacional, uma vergonha no sentido ambiental, uma vergonha principalmente porque somos um dos países que tem mais água doce no mundo e somos um dos países que mais maltrata a água. É uma vergonha social quando a gente vê que as pessoas não têm o mínimo de higiene ligada a saneamento nas suas moradias e no seu dia a dia. É uma vergonha na saúde – uma das maiores causas de mortalidade infantil é a falta de saneamento básico.

E nós todos aqui em São Paulo, quando passamos sobre os rios Tietê e Pinheiros fechamos nosso vidro e ligamos o ar condicionado para não sentirmos o cheiro. Enquanto não houver consciência da sociedade como um todo da importância do saneamento para nossas vidas, não haverá uma reação do poder político em relação ao saneamento. Infelizmente, o poder político brasileiro hoje usa o saneamento para fazer política, ao invés de usar a política para fazer saneamento, que é o que deveria ser feito.

O sul do país, uma região privilegiada nas suas condições socioeconômicas e socioambientais, apresenta um dos piores índices de saneamento do Brasil, comparável aos índices do Norte e Nordeste, regiões com condições socioeconômicas mais difíceis do que no sul. Então saneamento não tem nada a ver com a condição socioeconômica da população. Tem a ver com política. Só dependemos da vontade política para resolver o problema de saneamento do Brasil. Temos recursos; temos empresas – sejam elas públicas ou privadas com capacidade para fazer isso –; temos pessoas; temos um marco regulatório adequado; o que falta é vontade política de querer fazer. De uma certa maneira, saímos da ditadura, entramos na democracia e o saneamento foi o último setor da infraestrutura brasileira a sair da ditadura. Hoje, temos

condição institucional para poder resolver o problema, mas temos grandes dificuldades, avançamos muito lentamente, precisamos realmente de um esforço muito grande.

Sobre a Copa do Mundo, fala-se em estádio de futebol, mobilidade urbana, aeroportos, mas de saneamento ninguém fala, e vamos passar vergonha porque não só na Copa como nas Olimpíadas, vamos ter que fazer de repente uma competição de remo lá na Lagoa do Rio de Janeiro e sobre aquela mortalidade de peixe, consequência da falta de oxigenação, e aí quero ver como é que nós vamos fazer, corremos o risco de passar vergonha.

Uma empresa como a CAB Ambiental ou outras precisam acreditar que vamos conseguir levar soluções para o setor de saneamento. Uma empresa como a nossa existe para levar soluções para o grave problema do setor de saneamento, em parceria com setor público. Precisamos acreditar que vamos conseguir, porque se não acreditarmos, se não formos perseverantes, se não tivermos paciência, abandonaremos rapidamente e vamos nos dedicar a outras coisas. Mas, por outro lado, as empresas participantes deste setor precisam ter uma visão clara de que não se trata de um negócio especulativo. É um setor regulado porque é ligado a serviço público, portanto o lucro e os benefícios também serão regulados, o que é absolutamente normal.

Fernando Luzio. Como nós estamos em relação a outros países que avançaram no sentido de fazer um bom

trabalho com saneamento básico? Como é que se compara o Brasil com os outros países?

Yves Besse. Todo ano vou a essa reunião anual da AquaFed (Federação dos Operadores Privados de Saneamento) e aproveito para saber o que está acontecendo pelo mundo. Infelizmente, o saneamento é muito mal tratado pelo mundo. Existe obviamente situações melhores nos países mais desenvolvidos, com uma condição política e socioeconômica mais elevada, mais engajada. Hoje, a situação que já era boa está melhorando. O próprio rio Tâmis e rio Sena foram dois rios poluídos como o Pinheiros e o Tietê, mas já não são mais. Hoje, você vai a qualquer país desenvolvido da Europa e bebe água da torneira, absolutamente normal. Esse é nosso objetivo.

Eu provoco o setor de saneamento brasileiro dizendo que estamos 100 anos atrasados com relação a esses países. Estamos hoje numa situação idêntica à da França, mais especificamente Paris, há 100 anos. No começo do século passado, quando decidiram sanear Paris, começaram a coletar os esgotos da cidade que não tinha esgoto. Revitalizaram Paris, coletaram e jogaram todo o esgoto no rio Sena, e obviamente ao fazer isso poluíram o rio, ao poluírem o rio não tinham mais água boa para poder distribuir na cidade. Começaram a buscar água a 100 Km de Paris, em Fontainebleau, onde fizeram um aqueduto para trazer água de fonte para Paris. Obviamente, depois disso eles perceberam que não era por aí, precisavam começar a tratar o esgoto

e limpar o rio Sena para poderem utilizar sua própria água e dá-la à população. Hoje, a população da região parisiense usa a água do próprio rio Sena. Eles continuam com aquele aqueduto de Fontainebleau que fornece 20% a 30% de água a Paris, mas o resto vem do próprio rio.

Aqui em São Paulo, estamos fazendo a mesma coisa, porque não temos mais água. Os rios Tietê e Pinheiros poderiam jogar água na Represa Billings e Guarapiranga, mas estão tão poluídos que esse uso foi proibido, até mesmo para produção de energia elétrica. E vamos buscar onde? Em São Lourenço, a 80, 100 Km. Vamos lá no alto Tietê buscar água de outras bacias, tirando água de outros municípios para trazer para cá enquanto temos água local.

Precisamos começar a nos conscientizar de que precisamos rapidamente despoluir nossos rios e preservar nossa água. No Brasil, nosso problema não é falta de água (quantidade), é falta de água de qualidade. Esse é o nosso grande problema, nosso grande desafio.

O crescimento da China se deu poluindo absolutamente tudo: água, terra, ar, e hoje eles têm que despoluir. Na América do Sul, poucos países conseguem realmente cuidar do seu saneamento, porque não é uma prioridade política – o único país que conseguiu foi o Chile. Não estou defendendo que temos de aplicar o modelo do Chile aqui no Brasil, mas é um exemplo de país que, com vontade política, conseguiu. E quando falo



vontade política, não é de um governante, mas sim de no mínimo seis ou sete governantes, essa é a grande dificuldade. Somente os países ricos conseguem superar este desafio porque têm realmente políticos de um nível mais elevado e com visão sociambiental para o seu país.

Fernando Luzio. O Brasil hoje possui uma oferta de profissionais disponíveis especializados em saneamento básico para fazer frente a esses enormes desafios?

Yves Besse. Sem dúvida nenhuma, não. A sorte do setor de saneamento é que ele se desenvolve de maneira muito lenta, portanto a falta de mão de obra não é mais crítica porque o setor está avançando a passos lentos. Hoje o país investe entre 0,2% e 0,3% do PIB em saneamento, enquanto deveríamos investir pelo menos 0,7%. Se atingirmos 0,7% do PIB em investimentos no setor de saneamento, para em 20 anos sanar tudo, teremos grandes problemas de mão de obra. A própria CAB e Abcon (Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto) têm procurado soluções para tentar antever, já que não se forma pessoas de um dia para o outro. Temos de investir para ter resultados daqui a 5 ou 6 anos. Não é fácil, mas temos tentado.

Existem algumas soluções e exemplos: o Centro de Capacitação e Informações do Ofício Internacional da Água na França, que capacita e forma pessoas no métier da água, é impressionante. Vamos lá e falamos “Puxa vida, como temos coisas para fazer”. Estamos tentando trazer esse programa para o Brasil com o apoio do governo francês, mas com grande dificuldade porque no Brasil não é prioridade política. Não achamos uma instituição, seja estadual ou federal, que possa juntamente com o apoio da associação se engajar nesse projeto. O Brasil não sabe ou não quer saber que tem problema de saneamento, o dia em que souber, vai desenvolver soluções – é assim que vamos evoluir no setor de saneamento.

Fernando Luzio. A Sustentabilidade tem se tornado uma nova moral empresarial no mundo inteiro. Como você avalia hoje o estágio atual de engajamento das grandes empresas no Brasil com políticas e programas efetivos de Sustentabilidade?

Yves Besse. Pobre. Eu tenho uma visão em que as empresas do futuro estão divididas em duas: as sustentáveis e as não sustentáveis. As sustentáveis farão a diferença e serão aquelas que

vão liderar o mundo empresarial. O problema é que poucas pessoas conhecem a fundo o que é sustentabilidade. Hoje, confunde-se muito sustentabilidade com ação social, com filantropia, mas não tem nada a ver com isso. A grande dificuldade que as empresas têm é realmente entender o que é sustentabilidade e montar programas adequados para sua empresa.

Sustentabilidade é tudo que mexe com a empresa e com o ambiente no qual essa empresa atua. A partir do momento que você tem uma empresa sustentável, funciona para os dois, para ela e para a sociedade, para as comunidades onde ela atua. Isso é sustentabilidade. O dia em que a gente conseguir estruturar empresas que pensem nas comunidades e comunidades que pensem nas empresas, e que isso seja feito de uma maneira sustentável, equilibrada, teremos um grande avanço para o mundo.

O grande desafio é deixar de enxergar a sustentabilidade como marketing, e sim como algo fundamental e que será um grande diferencial para a empresa no futuro. Infelizmente, estamos longe de ter esta visão no Brasil, limitada a poucas empresas. Eu diria que o mercado financeiro ainda não está preparado para isso porque ainda é muito especulativo e tem uma visão de curto prazo.

Fernando Luzio. Definimos estratégia como o conjunto de escolhas e não-escolhas que promove um posicionamento único no mercado e gera o crescimento sustentável da organização. Quais foram as principais escolhas (e não-escolhas) que a CAB Ambiental tem feito nesses últimos anos e que na sua opinião têm posicionado a empresa de uma maneira tão relevante, e têm garantido a prosperidade neste setor tão desafiador?

Yves Besse. A primeira escolha, e que não é fácil, é definir-se como uma empresa prestadora de serviço público de água e esgoto. Poucas empresas conseguiram enxergar que isso não é fazer obra, não é ser empresa de construção, é ser empresa de saneamento. É uma empresa que presta um serviço público e é esta a nossa escolha. Poucas empresas têm essa visão clara.

Quem é o responsável pelo saneamento no Brasil? Os municípios. Quando a escolha é trabalhar para os municípios e para as pessoas que moram ali, é preciso ter uma visão clara de que no Brasil, mais de 75% dos

municípios são menores do que 20 mil habitantes. Esse é o público. Se quiser só focar nos grandes municípios, estamos falando em 5% dos municípios, e aí você estará restringindo seu mercado.

Outra escolha é atuar em determinado setor e não em outro (público ou privado). Você pode querer prestar um serviço privado à indústria, mas precisa entender a diferença, se não corre o risco de quebrar a cara.

Outra questão chave é não confundir saneamento básico com água e esgoto. Saneamento básico é água, esgoto, drenagem urbana e resíduos sólidos. Se você mistura tudo isso, corre o risco de fazer o samba do crioulo doido. As empresas precisam entender que água e esgoto são diferentes de resíduos sólidos, ter uma visão um pouco diferente de como construir a sua estratégia e desenvolver o seu negócio. A primeira grande escolha foi essa: focar no que queremos. Se não tiver foco, corre o risco de quebrar a cara.

Saneamento é um negócio de capital intensivo, portanto tem que ser de longo prazo. Se queremos realmente nos desenvolver neste setor, a empresa precisa se preparar para isso. A estrutura de capital é outro grande desafio e outra escolha certa que você tem que fazer.

Passamos recentemente por uma tentativa de IPO. Uma escolha errada foi tentar antecipar o IPO naquela conjuntura. É fácil vermos isso hoje, naquela época não enxergamos, até porque esse mercado de capital é muito volúvel, muda muito rapidamente. Tudo isso foi um grande aprendizado e é fundamental fazer com que esse aprendizado evolua e possa ser compartilhado dentro da empresa e dentro do grupo no qual você atua. Sem dúvida nenhuma, uma escolha certa e uma escolha errada são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Ninguém só faz escolhas certas e ninguém só faz escolhas erradas, mas você tem de fazer mais escolhas certas, senão corre o risco de não ter sucesso. Fundamental é aprender com as escolhas erradas. Isso a CAB tem tentado praticar muito fortemente, aprender e evoluir sempre nas suas tomadas de decisões. Quando eu comecei a CAB, éramos 3 pessoas, e era fácil tomar decisões a 3, mas hoje somos 600 pessoas.

Fernando Luzio. Você é um executivo que trabalha muito, percorrendo uma jornada diária muito longa que inclui viagens e pressão por resultados. O que te inspira e te motiva a trabalhar tão intensamente?



Yves Besse. A primeira coisa é gostar do que você faz. Tenho 4 filhos e nenhum seguiu a carreira de engenharia – uma carreira exata. Todos foram para uma carreira mais humana, mas deixo esse conceito fundamental para eles: fazer o que você gosta. Muitas vezes você não sabe do que gosta, então aprenda a gostar do que faz, porque se você não conseguir aprender a gostar, corre o risco de ser uma pessoa infeliz. Vai trabalhar mal, vai se desenvolver mal profissionalmente. Mas não é fácil saber o que a gente gosta. Temos que estar sempre preocupados com isso. Mesmo na minha carreira profissional, tive mudanças de área de atuação, mas uma coisa fundamental é que aprendi a gostar e me tornei apaixonado pela minha área. Sem isso, você não vai conseguir se desenvolver.

E não pense só no dinheiro. Dinheiro é consequência do seu trabalho. Infelizmente, vivemos em uma sociedade que exige muito posição social, consumir demais, consumimos sem saber porquê e assim o dinheiro ocupa uma importância muito grande em nossas vidas. Não pode ser assim. Dinheiro é consequência de um trabalho natural.

Seja quase fanático – não exagere – pelo seu trabalho e pela sua vida. Não esqueça que sua vida não é só trabalho, goste do que você faz, mas também se dedique à sua vida, seja a vida familiar, pessoal – esse é um fator que nos leva ao sucesso.

Fernando Luzio. Alguma coisa hoje como executivo, ou como cidadão, lhe tira o sono?

Yves Besse. Tenho uma certa preocupação de construir empresas onde as pessoas possam ser felizes. Você precisa trabalhar num ambiente onde se sintam felizes. Infelizmente, isso é contraditório com o interesse dos seus acionistas, ou com as exigências cada vez maiores do mercado financeiro e dos investidores. Então, como fazer isso? Ter uma empresa eficiente, produtiva, que ganhe dinheiro e remunere adequadamente seus acionistas, e com um ambiente agradável onde as

pessoas se sintam felizes, não pressionados a todo momento por resultados, lucro, porque essas pressões não são saudáveis ao longo do tempo.

Esse é o grande desafio, e não é fácil porque não querem te deixar em paz, a empresa não gosta que as pessoas se acomodem e tendem a tornar a vida dos seus funcionários um inferno, então temos de tentar fazer com que isto não seja uma premissa para o sucesso. A premissa para o sucesso é ter dentro de uma empresa um ambiente onde as pessoas se sintam felizes trabalhando, acordem de manhã e digam “puxa, hoje eu vou trabalhar, que bom!”. Que você goste de trabalhar, da mesma maneira que gosta de voltar para casa. Que exista esse ambiente de felicidade. Isso é fundamental, senão você não vai durar muito tempo, vai ter infarto, câncer, não vai durar. E com essa vida que levamos hoje, é fácil acontecer.

Fernando Luzio. E nesse empenho de construir um ambiente organizacional onde as pessoas se sintam felizes, algum aprendizado, alguma recomendação que você ache fundamental para criar essa oportunidade para as pessoas?

Yves Besse. Acho que temos de colocar as pessoas em primeiro lugar na empresa. Empresas são feitas de pessoas, sem pessoas não há empresa, sem acionista também não há empresa, mas não adianta ter o acionista sozinho sem as pessoas para construir a empresa. Obviamente, você não pode só olhar para um lado, tem de saber harmonizar tudo isso para obter os resultados que a empresa precisa para sua continuidade.

Temos de mudar e evoluir muito os conceitos de gestão de pessoas, principalmente aqui no Brasil, porque as gerações que estão vindo hoje são diferentes das nossas gerações. Esses jovens da Geração Y (tenho alguns em casa) são diferentes, e para eles, ser feliz é importante. Diferente do meu pai, que fez carreira na Rhodia por 50 anos e se aposentou lá. Quando você entrava numa

“As empresas do futuro estão divididas em duas: as sustentáveis e as não sustentáveis. As sustentáveis farão a diferença e serão aquelas que vão liderar o mundo empresarial. O problema é que poucas pessoas conhecem a fundo o que é sustentabilidade”

Yves Besse





“A premissa para o sucesso é ter dentro de uma empresa um ambiente onde as pessoas se sintam felizes trabalhando, acordem de manhã e digam “puxa, hoje eu vou trabalhar, que bom!”. Que você goste de trabalhar, da mesma maneira que gosta de voltar para casa”

Yves Besse



empresa, ela e sua vida eram uma coisa só, mas hoje em dia não: minha vida é minha vida e a empresa é a empresa, a empresa precisa trazer algo para minha vida e eu preciso trazer algo para a empresa. Essa noção de reciprocidade entre as pessoas e a empresa tem de ser respeitada. A empresa que construir isso vai ser uma empresa diferenciada, vai conseguir de uma maneira natural reter e atrair talentos nesse mundo competitivo – não estou falando que é fácil, não estou falando que a CAB conseguiu isso, acho que vai ser uma busca constante.

Vejo por aí certas empresas tipo a Ambev, onde existe uma competitividade monstruosa e os jovens que entram ali trabalham 24 horas por dia – se te pegam bebendo produto que não é da Ambev, você corre o risco de ser mandado embora, isso é lavagem cerebral. O problema é que essas empresas estão tendo um sucesso imenso. Isso me preocupa porque acho que não é saudável nem para a empresa no longo prazo, nem para as pessoas. Essa é minha maior preocupação.

Fernando Luzio. Quem foram as pessoas que influenciaram ou têm influenciado seu pensamento?

Yves Besse. Meu pai que trabalhou 50 anos na mesma empresa, com uma rotina direitinha (entrava às 7h30, almoçava em casa e estava de volta às 17h30), foi uma influência.

A educação que recebi do colégio francês foi muito cartesiana, o que foi importante no dia a dia, mas com um tempero brasileiro que faz com que a gente seja um pouco irresponsável, e a irresponsabilidade é importante no seu dia a dia porque se você for muito responsável, você é um chato. Tudo na sua vida se torna chato.

Depois, tive influências diárias muito fortes durante a construção da minha carreira. Estabeleci planos para minha carreira, e meu primeiro plano foi trabalhar no modelo do meu pai, em uma empresa multinacional francesa, numa carreira internacional como a dele, e me engajei fortemente nisso. Isso é fundamental, se engajar e acreditar que consegue. Esse modelo falhou, segui outro caminho, fui para uma empresa mais familiar.

Minha vida foi muito influenciada por esses fatores. Eu não diria que um dia li um livro que foi uma revelação para mim. Aprendi uma coisa muito cedo na minha vida profissional: no meu primeiro emprego, nem comecei a trabalhar e já me mandaram embora por uma briga política interna. Assim, desde cedo entendi o que é política corporativa e que influência ela pode ter na sua vida profissional. Esse é o aprendizado, tirar lições do dia a dia.

Passei por uma concordata em uma empresa durante o Plano Collor – isso é aprendizado. O Brasil é um grande laboratório, e eu entrei no mundo corporativo brasileiro em crise já no dia em que me formei, e vivi mais de 20 anos em



crise, e isso é um aprendizado fantástico. Não tenho uma grande fonte de inspiração, tenho várias experiências.

Fui morar duas vezes na França profissionalmente – uma vez sem filho e uma vez com filho, o que é totalmente diferente. Sem filhos, só com minha mulher, você é irresponsável, não gostou chuta o balde. Quando vai com filhos, você tem de ter uma situação um pouco mais organizada que exige de você um posicionamento como profissional totalmente diferente, menos arrojado, menos irresponsável.

Fernando Luzio. Você tem alguma mensagem final que deixaria para seus filhos, suas diretrizes fundamentais para o sucesso e a felicidade de qualquer pessoa, tanto como indivíduo, mas também como profissional no mundo corporativo?

Yves Besse. É importante conseguir primeiro fazer o que você gosta, no sentido amplo. A coisa mais difícil é a gente saber do que gosta, sabemos do que não gostamos. Só assim você terá uma vida de sucesso. E não se deixe influenciar pela sociedade que diz que é melhor não fazer isso porque você não vai ter dinheiro, ou porque isso vai te trazer posição social de sucesso. Agora, se para você a posição social e o dinheiro é o que você gosta e é o fundamental para sua vida, então corra atrás. Eu não acredito que com isso você irá obter felicidade, mas para certas pessoas isso é ser feliz. O que a gente precisa é realmente ir atrás dos sonhos e ser sincero consigo mesmo.

Não se engane, seja sincero, não engane os outros, seja autêntico, saiba que não há duas pessoas iguais e valorize a diferença. Ser diferente não quer dizer ser ruim, pode ser muito bom ser diferente, uma pessoa que é diferente de você pode ser uma pessoa muito boa. As pessoas têm uma tendência de menosprezar a diferença – ser diferente é ruim. Não, ser diferente pode ser muito bom. Tenho a sorte de ter em casa uma mulher musicista, e com isso eu acabo convivendo com

uma tribo diferente, a tribo dos musicistas, que é muito interessante. É preciso sempre um pouco de sorte na vida, poder se desenvolver como pessoa e como profissional.

PROGRAMA NOVOS INTÉRPRETES

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Conselho Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting



www.luzio.com.br

novosinterpretes@luzio.com.br

+55 11 3045-5651

Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

No centro, **Yves Besse**; à esquerda, **Renê Guedes** e à direita **Fernando Luzio**, ambos criadores e diretores do Programa Novos Intérpretes

