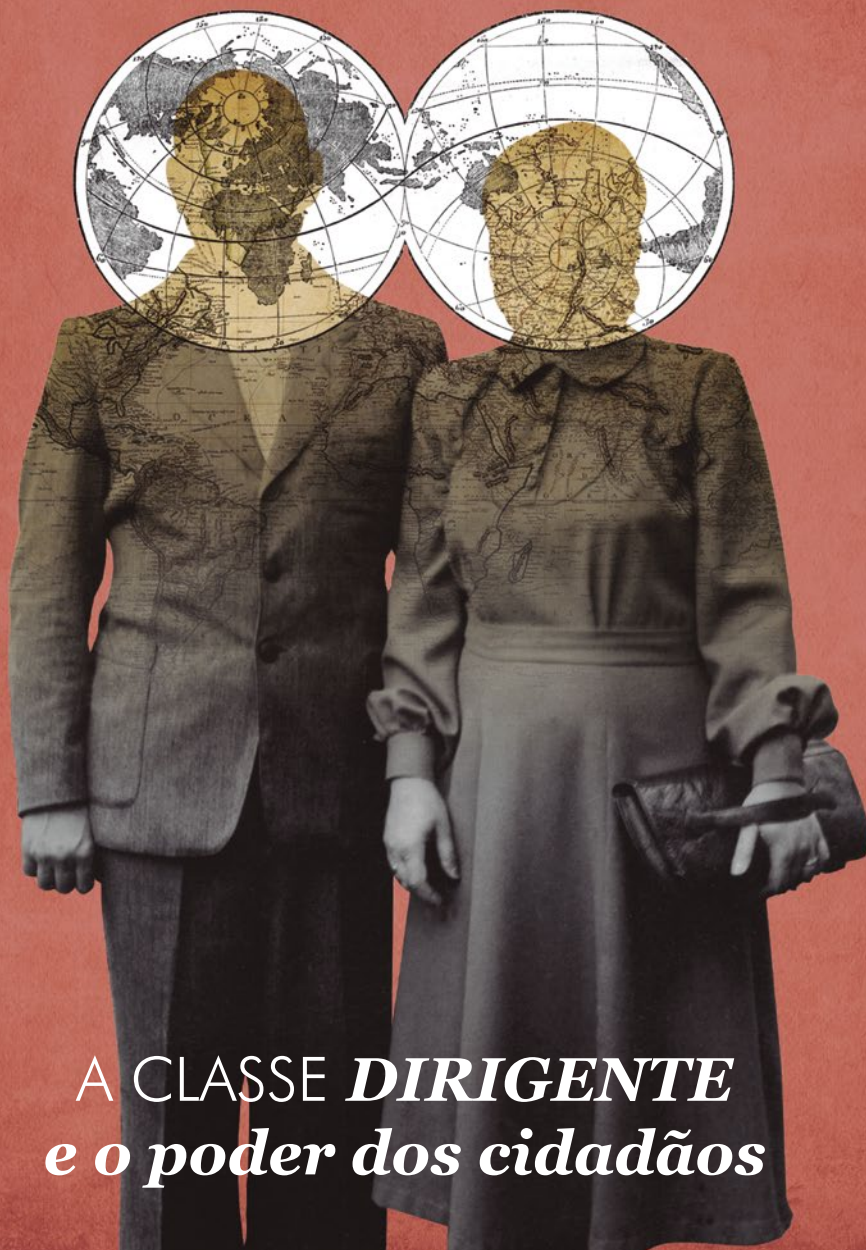


2016 n.º 26

USO

**d+i** desenvolvendo  
ideias

LLORENTE & CUENCA



A CLASSE *DIRIGENTE*  
e o poder dos cidadãos

## DESENVOLVENDO IDEIAS

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe  
Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA.

## UNO

UNO é uma publicação da Desenvolvendo Ideias dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.

Com o apoio de:



---

### DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:

Desenvolvendo Ideias na LLORENTE & CUENCA

### CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:

AR Difusión

### ILUSTRAÇÕES:

Marisa Maestre

### IMPRESSÃO:

Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil

São Paulo, dezembro 2016

---

Desenvolvendo Ideias não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidada.

[WWW.DESENVOLVENDO-IDEIAS.COM](http://WWW.DESENVOLVENDO-IDEIAS.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)





Todos os direitos reservados.  
Fica proibida a reprodução total ou parcial  
dos textos e das imagens contidas neste  
livro sem a prévia autorização da  
Desenvolvendo Ideias.

# SUMÁRIO

2016 Nº 26

4

QUEM **SÃO** OS *colaboradores*

6

A CLASSE **DIRIGENTE**  
*e o poder dos cidadãos*

9

O PRESIDENTE **TRUMP** E A  
*quebra* DAS *elites*

13

A **CONSTRUÇÃO** DE CIDADE,  
*responsabilidade* DE TODOS

15

**DESAFIOS** DA GERÊNCIA  
EMPRESARIAL *argentina*

18

**LIDERANÇA** CÍVICA  
E CORRESPONSABILIDADE *social*

21

ASSOCIAÇÕES **EMPRESARIAIS**  
DIANTE DO DESAFIO  
DE *independência* E LEGITIMIDADE

23

QUANDO O **PÊNDULO**  
CIDADÃO DÁ A *volta...*

27

**RIMAS**  
*futuras*

31

**BREXIT**: DEZ CONCLUSÕES E  
SEU IMPACTO DIANTE DE UM *salto*  
PARA O *desconhecido*

37

**PRÊMIOS**  
*conquistados* PELA **UNO**

38

**LLORENTE & CUENCA**

### **José Antonio Zarzalejos**



Graduado em direito e jornalismo pela Universidade de Deusto, de Bilbao. Foi diretor do *El Correo de Bilbao*, secretário-geral do Grupo Vocento e diretor do jornal ABC, na Espanha. Na LLORENTE&CUENCA, exerce o cargo de **assessor externo** permanente, tendo sido diretor-geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios jornalísticos, incluindo o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, além do Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]

---

### **Luis Guillermo Plata**



É **presidente da Fundação para o Progresso da Região Capital – proBogotá Região**, entidade recentemente criada por iniciativa do setor privado para trabalhar pelo desenvolvimento da capital colombiana e sua zona de influência. Previamente, atuou como ministro de Comércio, Indústria e Turismo em 2007 e 2010. De 2002 a 2007 foi presidente de PROEXPORT (hoje Procolombia), transformando-a em uma das mais inovadoras de seu tipo e recebendo por este trabalho um prêmio do Banco Mundial em 2005. Formado pela Harvard Business School, conta com ampla experiência no setor privado, como consultor de McKinsey & Co e posteriormente como empresário no Vale do Silício. [Colômbia]

---

### **Adrián Kaufmann**



É gerente-geral de relações institucionais do Grupo Arcor, empresa em que atua desde 1993. É **presidente da União Industrial Argentina**, onde participa como representante da União Industrial de Córdoba; vice-presidente da Coordenadora das Indústrias de Produtos Alimentícios; vice-presidente 1º da Câmara de Industriais de Produtos Alimentícios; membro fundador e diretor da Câmara Argentina de Biotecnologia. Na UIA foi secretário-geral, tesoureiro e vice-presidente. É arquiteto e urbanista e mestre em direção de comunicação institucional. Recebeu o prêmio Iluminis à Excelência no Desenvolvimento Diretivo. [Argentina]

---

### **Arturo Cervantes**



É **diretor-geral de mobilização social em Mexicanos Contra a Corrupção e a Impunidade, A.C.** Membro do Fórum Global de Prevenção de Violência, das Academias Nacionais de Ciência, Engenharia e Medicina dos Estados Unidos e membro da Aliança Global para Prevenção de Violência, da Organização Mundial da Saúde. Promotor do Decênio pela Segurança nas Estradas 2011-2020 das Nações Unidas. Médico cirurgião pela Universidade Nacional Autônoma do México. Mestre e doutor em saúde pública, com especialidades em epidemiologia, ecologia humana e demografia pela Universidade de Harvard. Professor catedrático da Faculdade de Ciências, Universidade Anáhuac México. [México]

---

### **Alberto Etchegaray**



É **presidente da BOARD**, Centro de Governo Corporativo da Universidade Adolfo Ibáñez. Além disso, é conselheiro no estudo Garrigues Chile e diretor da Compass Chile, administradora geral de fundos; membro do conselho consultivo do mercado de capitais do Ministério da Fazenda; membro do conselho de autorregulação da Indústria de Fundos Mútuos no Chile; sócio-fundador e diretor da InBest, organização sem fins lucrativos destinada a promover o mercado de capitais chilenos. Anteriormente foi superintendente de valores e seguros e secretário-geral da Universidade Alberto Hurtado. É advogado da Universidade Diego Portales e tem mestrado em políticas públicas pela Universidade Georgetown. [Chile]

---

# QUEM SÃO OS colaboradores

---

## **Francisco J. Álvarez De Soto**



Obteve sua licenciatura em economia política e análise política na Universidade de Tulane e seu juris doctor na Universidade de Loyola. Fundou a firma **ALVES & Co. ABOGADOS / ATTORNEYS AT LAW** em 2002, sendo seu **sócio-diretor** desde 2014. Entre 2003 e 2009, foi diretor executivo legal e regulador de Cavel & Wireless Panamá, S.A. No Ministério do Comércio e Indústrias foi embaixador especial para Assuntos Comerciais Internacionais e assessor e vice-ministro, chefe de Negociações Comerciais Internacionais. No Ministério das Relações Exteriores, foi diretor-geral de Relações Econômicas Internacionais, secretário-geral, vice-ministro e ministro das Relações Exteriores. [Panamá].

---

## **Alan Stoga**



Dedica-se à estratégia de negócios além de ser empreendedor. Conta com ampla experiência em comunicações e relações públicas, consultoria corporativa, geopolítica, banca e governo. Atualmente é **presidente** (executivo) de **Tällberg Foundation**, consultor sênior na Kissinger Associates, presidente da Zemi Communications, L.L.C. e presidente (não executivo) da Fundação Tinker. Anteriormente Stoga fundou um fundo de capital de risco privado, foi diretor-gerente da Kissinger Associates, economista-chefe da National Bipartisan Commission on Central America, administrou as atividades de gestão de risco nacionais no First National Bank of Chicago e trabalhou como economista no U.S. Treasury. [EUA].

---

## **Claudio Ramírez**



É **sócio e gerente-geral da LLORENTE & CUENCA Chile**. Claudio é jornalista da Universidade Nacional Andrés Bello e tem um MBA Executive pela Universidade Diego Portales. É também diplomado em multimídia pela Pontifícia Universidade Católica do Chile e em branding pela Universidade do Pacífico. Trabalhou em diversos meios de comunicação locais e regionais, sendo seus últimos cargos o de editor do Consórcio Radial do Chile e editor de negócios da agência Business News Americas até o ano 2005. Além disso, atuou como professor titular em universidades locais ministrando as disciplinas de gestão empresarial e comunicação estratégica. [Chile].

---

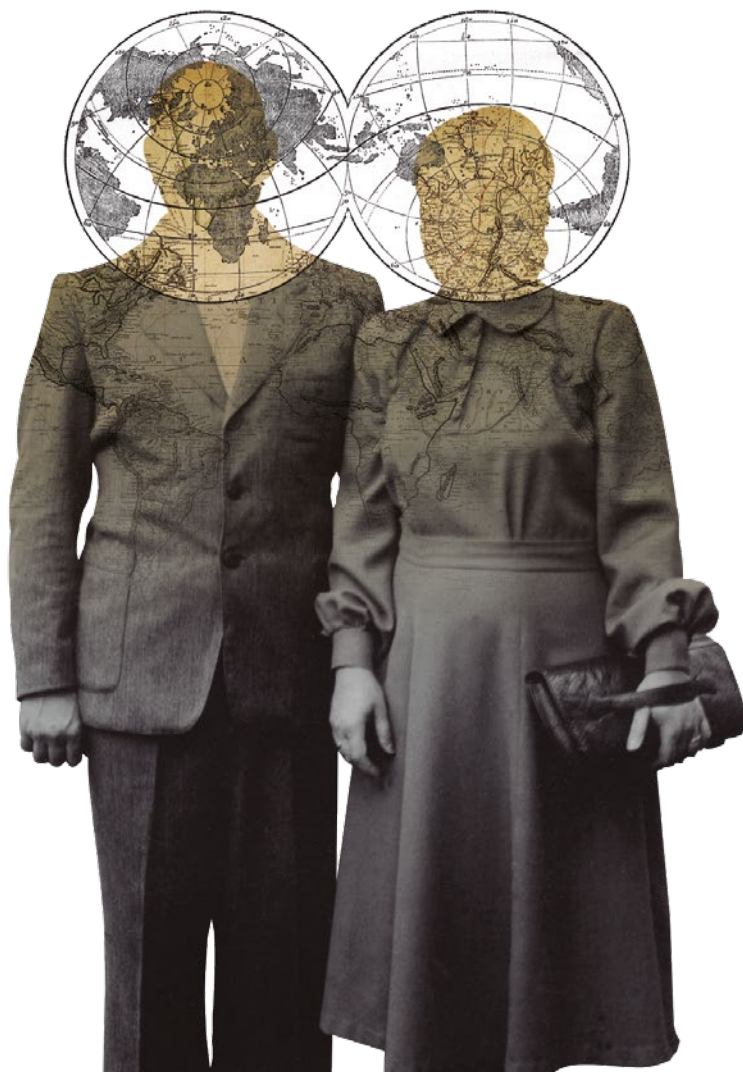
## **José Isaías Rodríguez**



É **conselheiro sênior da LLORENTE & CUENCA**. Iniciou sua carreira na Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE) como diretor adjunto do Departamento de Comunidades Europeias. Durante 25 anos, foi diretor da delegação da CEOE em Bruxelas, cargo com o qual representou os interesses das empresas espanholas perante as instituições europeias e a BUSINESSEUROPE. Posteriormente e durante dois anos foi vice-secretário-geral da CEOE. Foi durante 24 anos conselheiro do Comitê Econômico e Social Europeu e vice-presidente do Grupo Empleadores. José Isaías é também patrono da Fundação ADECCO. [Espanha].

---

A CLASSE ***DIRIGENTE***  
*e o poder dos cidadãos*





José Antonio Llorente

Sócio-fundador e presidente da LLORENTE & CUENCA / EUA - Espanha

**“Os líderes empresariais e políticos devem ser capazes de interpretar a realidade e de se aproximar dos cidadãos**

O mundo está mudando e os líderes empresariais e políticos enfrentam novos desafios que definirão a configuração das próximas décadas. O fenômeno da globalização e da abertura econômica tocou fundo nas relações econômicas, no estilo de vida dos cidadãos e na forma de agir das empresas e das nações.

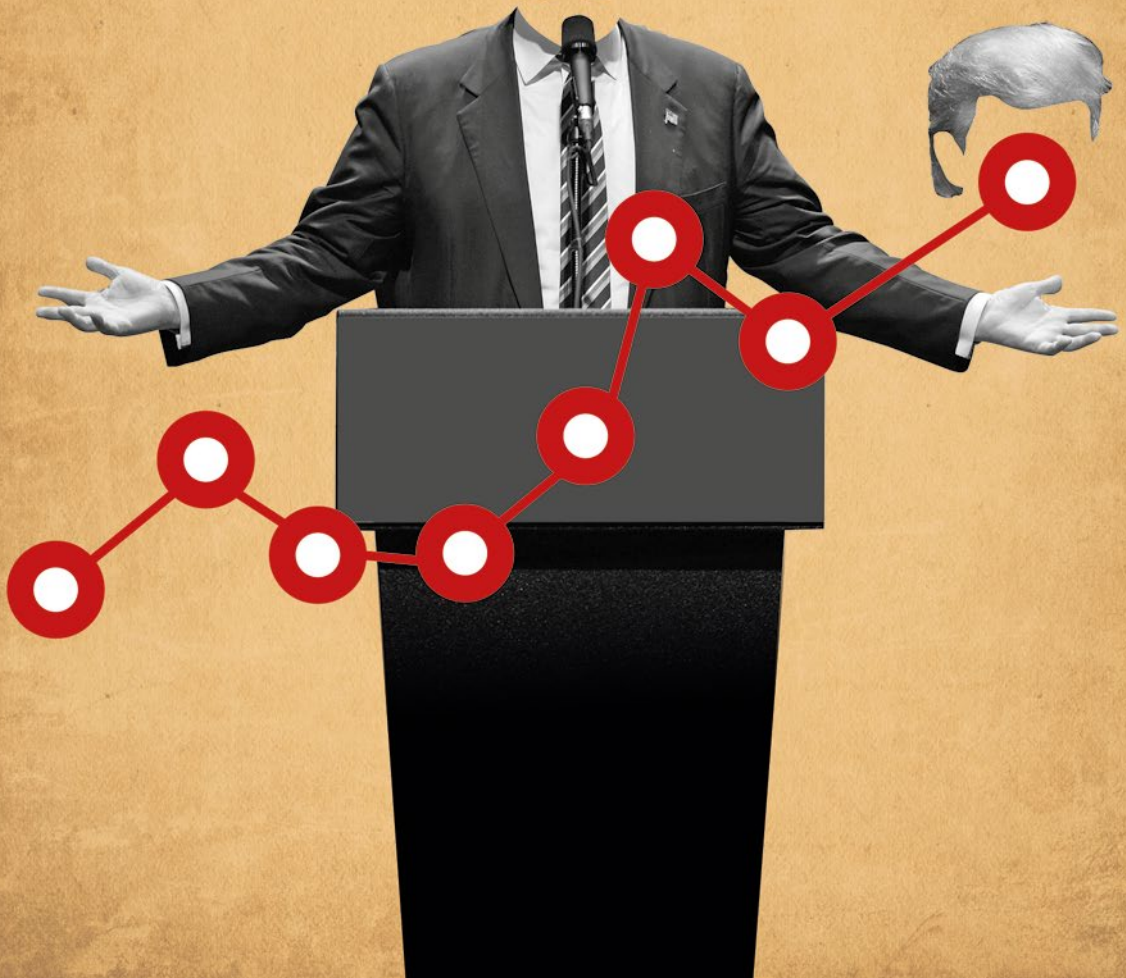
A sociedade está hiperconectada e a transmissão de informação produz-se a uma velocidade e com um alcance sem igual a ponto de colocar os líderes empresariais e políticos num escrutínio constante.

Produz-se um distanciamento, uma ruptura de sintonia entre a classe dirigente e a opinião pública. Os cidadãos demandam cada vez mais transparência, tanto das empresas como dos políticos, e o enfraquecimento do respaldo popular a ambos os entes supõe um desafio para a estabilidade dos sistemas.

Neste contexto, os líderes empresariais e políticos devem ser capazes de interpretar a realidade e de se aproximar dos cidadãos. Perante cidadãos cada vez mais empoderados e críticos, é preciso monitorar a opinião pública, interpretá-la corretamente e depois, agir em consequência. A hipers transparência, a gestão correta das informações, o diálogo com os cidadãos e entender os registros que exigem transformam-se numa obrigação e não em ativo.

Neste número de UNO abordamos este cenário de mudanças, o que se espera das empresas e de seus líderes e que papel os cidadãos desempenham em todo este processo.

CRISE  
CULTURAL





# ○ PRESIDENTE **TRUMP** E A *quebra* DAS *elites*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor dos jornais ABC e El Correo / Espanha

As sociedades ocidentais – e, precisamente, as mais poderosas – parecem dispor de uma agenda política oculta mal detectada pelas sondagens e pesquisas na qual está incorporado o desígnio de apelar do poder a classe dirigente convencional e ir substituindo-as por outras que respondam a ordens populistas. Assim ocorreu em junho de 2016 no Reino Unido quando por estreita margem os britânicos decidiram a saída de seu país da União Europeia. A negativa da ilha a continuar na UE era possível mas em absoluto provável. Não só porque os dois grandes partidos políticos – o conservador e o trabalhista – prescreviam a continuidade na estrutura unitária europeia, mas porque os estudos demográficos indicavam que os cidadãos apostavam também em manter o *statu quo* internacional de seu país. Davam-se, além disso, circunstâncias que pareciam reter o Reino Unido na UE: a vontade majoritária da Escócia e da Irlanda do Norte diante da hegemonia interna e isolacionista da Inglaterra e, em menor medida, do País de Gales.

David Cameron, no entanto – como fizera com o referendo independentista na Escócia e do qual foi resgatado por seu adversário trabalhista Gordon Brown – convocou uma consulta não juridicamen-

**“** *Após oito anos do carismático Obama, como podia supor-se que sua herança consistisse em deixar instalado na Casa Branca um político radical com um perfil mais que notório de xenóforo, misógino, protecionista e antieuropeu?*

te vinculante ainda que politicamente decisiva e a perdeu. A pergunta de Kipling ressoava em Londres: “O que sabem da Inglaterra os que só conhecem a Inglaterra?”. Cameron e a cúpula não eurocética de seu partido desconheciam o estado de mal-estar no núcleo do país e foram derrotados em seu próprio terreno pelos reacionários dirigentes da UKIP. O leitmotiv dos *brexiters* consistia numa argumentação elementar: recuperar o controle do Reino Uni-

do perante a erosão de sua soberania por Bruxelas e deter os fluxos migratórios para manter o próprio estilo de vida.

Ao eleitorado não importou comungar com rodas de moinho. A campanha dos eurofóbicos esteve recheada de mentiras e manipulações, até o ponto de, apesar de conseguir a vitória na consulta, seu líder natural, Neil Farage, pedir demissão e seu próprio partido, Partido pela Independência do Reino Unido, consumir-se ao alcançar seu grande objetivo ultranacionalista. A razão última do abandono – ainda em fase de esperar e ver – do Reino Unido da União Europeia, não foi econômica. Foi essencialmente cultural, sentimental, emotiva, sugestiva: as classes trabalhadora e média com expectativas truncadas sentiram-se perdedoras da globalização, que transformou o Ocidente na

terra prometida para os mais desfavorecidos, sem que a classe dirigente britânica soubesse sondar e medir corretamente a conjuntura emocional de boa parte dos cidadãos que queriam retirar-se sobre si mesma.

Nos Estados Unidos, guardadas as devidas proporções, ocorreu algo parecido nas eleições presidenciais de 8 de novembro que sagraram Donald Trump presidente. Era possível que acontecesse, mas não parecia provável. Após oito anos do carismático Obama, como podia supor-se que sua herança consistisse em deixar instalado na Casa Branca um político radical com um perfil mais que notório de xenófobo, misógino, protecionista e anti-europeu? Os algarismos macroeconômicos dos Estados Unidos não avalizam uma explicação nem só nem principalmente econômica. O desemprego situou-se no novembro passado em apenas 4,9% depois de setenta meses de contínuas baixas; os salários estavam subindo nos dois últimos anos e o mínimo aumentou.

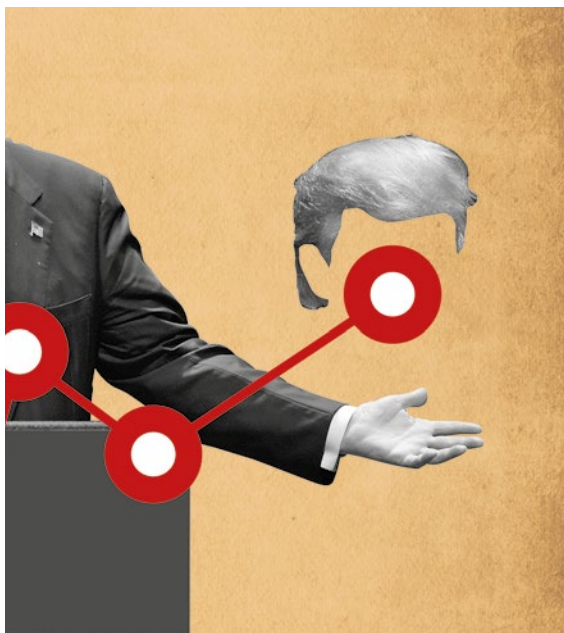
De novo, como assegura de maneira solvente e bem argumentada Paul Berman, analista da revista nova-iorquina *Tablet*, “o apoio a Trump não deriva de uma crise econômica, mas de uma crise cultural”. As crises culturais são de valores, de critérios cívicos. Trump teve tantos partidários porque a classe dirigente tradicional deixou de assumir um compromisso autêntico com seus representados e também por o novo presidente estadunidense “dar permissão a seus seguidores para regressar ao tipo de ódio racista que, nas últimas décadas, se considerava inaceitável”. Segue Berman afirmando que o republicano foi apoiado precisamente “porque é grosseiro, arrogante e violento, o que permite que eles (seus seguidores) também o sejam”.

Produziu-se uma quebra do paradigma que impôs o império do politicamente correto mantido em boa medida pelo sistema de meios de comunicação mais convencionais que combateram Trump com denodo enquanto o novo presidente norte-americano mantinha nas redes sociais uma

“Seus seguidores no Twitter e noutras redes foram durante a campanha superiores ao número acumulados pelos grandes jornais e cadeias de Nova Iorque e Washington. Com Trump não só se produziu o fracasso da classe dirigente, mas também de um modelo de informação

comunicação paralela. Seus seguidores no Twitter e noutras redes foram durante a campanha superiores ao número acumulados pelos grandes jornais e cadeias de Nova Iorque e Washington. Com Trump não só se produziu o fracasso da classe dirigente, mas também de um modelo de informação. Quando Dana Millbank engoliu em maio de 2016 a crônica do ano anterior em que assegurava que era impossível que Trump conseguisse a nomeação pelo Partido Republicano, estava-se produzindo o primeiro sintoma de arteriosclerose midiática nos Estados Unidos, que constitui uma das causas da ilusão de ótica em que se estão desenvolvendo as democracias mais consistentes – até agora – no mundo ocidental.

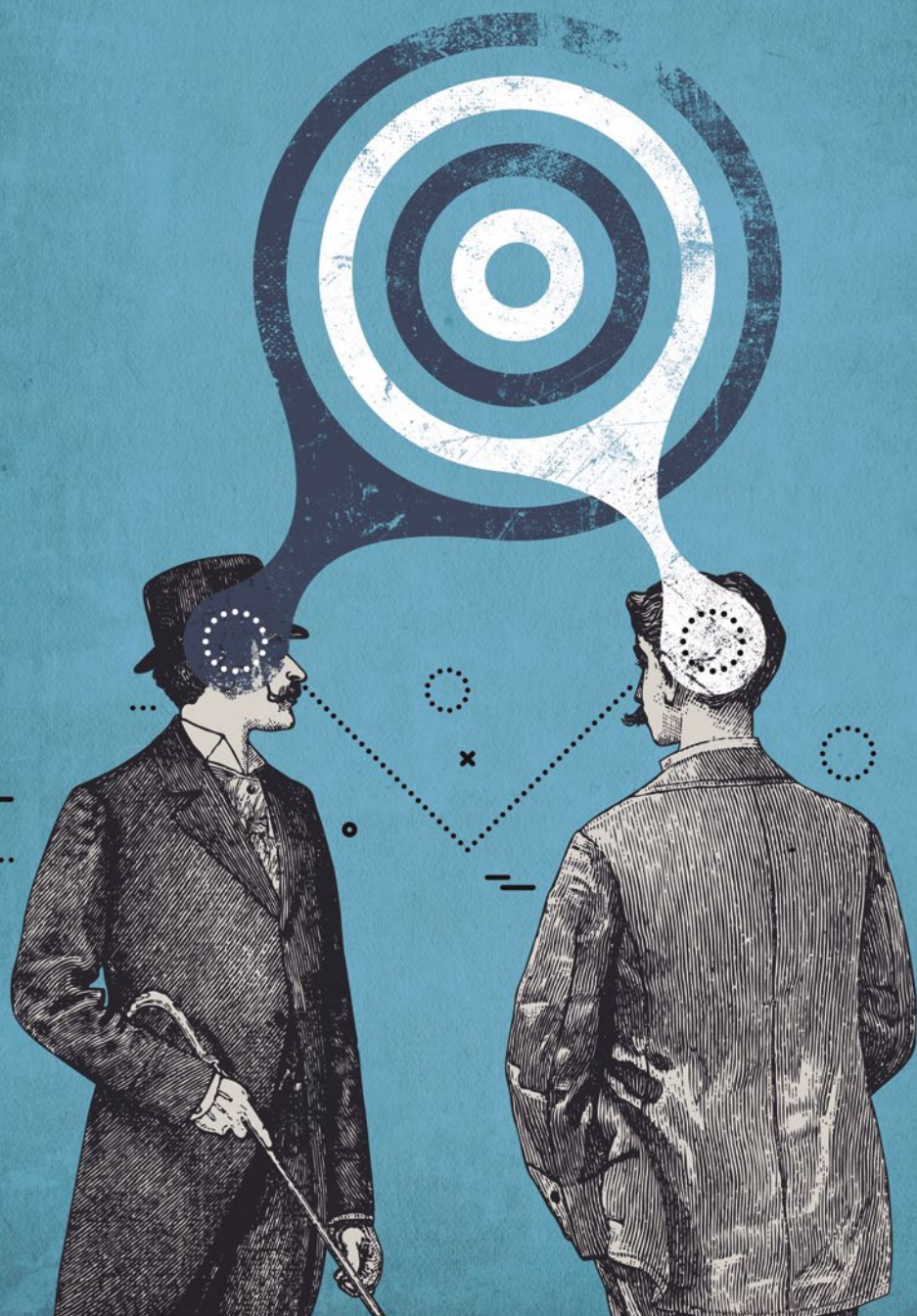
Neste contexto de crise cultural – naturalmente realimentada pela econômica e pela emigração – não se pode afirmar em absoluto que foram os *white trash*, também denominados *trailer trash* – brancos de classe baixa, incultos e isolacionistas – quem levou Trump à presidência dos Estados Unidos. Contribuiu, como paradoxo relativo, uma boa parte dos hispânicos instalados diante dos indocumentados que ameaçam sua zona de conforto e também de mulheres que interiorizaram como razoável e próprio da cultura wasp certo grau de misoginia, como explicou Caroline Sede no site *boingboing.net*. Para esta escritora, os norte-americanos não aprenderam a “sentir empatia pelas mulheres com defeitos da mesma forma que os homens sentem pelos homens com defeitos”. Hillary Clinton foi



medida com mais severidade do que seus oponentes masculinos e Trump tratou-a tão vilmente, com tanta desqualificação, desprezo e insulto, que até um amplo setor de mulheres considerou a democrata como a encarnação de todos os males da casta washingtoniana. As mulheres na política são tidas ainda como “invasoras de espaços” (Nirmal Puwar) e no caso de Clinton isso sucedeu de maneira superlativa. E embora Hillary talvez não tenha sido a melhor candidata democrata, é, como definiu Xavier Mas de Xaxás em *La Vanguardia*, “um ser inteligente, frio, metódico, pragmático e firme, qualidades que ajudariam qualquer homem e que a ela parecem não servir de muito”.

Chega-se, pois, à conclusão de que estaríamos perante um fenômeno de rebelião dos eleitores – uma rebelião silenciosa e tardiamente detectada – que é mais transversal e de explicação mais complexa do que a que nos servem. O populismo é uma forma de fadiga democrática, de questionamento de seus mecanismos tradicionais, de simplificação dos problemas e de um enfoque hostil para com a classe dirigente que conseguiu – com propostas próprias de uma direita ultranacionalista e protecionista – bolsões eleitorais diferentes que se encontram em estado de mal-estar. Estas características endógenas são consideradas “os velhos demônios do período de entreguerras” e o diagnóstico não é ruim porque foi nesse parentese entre a Grande Guerra e a de 1939-45 quando surgiram os diversos fascismos, o nazismo e as ditaduras.

Os Estados Unidos eram uma referência – e uma garantia – de que tudo aquilo que foi não voltaria a ser, mas a presidência de Trump faz regressar à política os mais velhos aríetes contra as conquistas da democracia liberal e humanista. Enrique Krauze escreveu no *El País* que Trump criou um cisma na democracia americana. Escreve exatamente: “O dano à nação já está feito: um cisma político e social tão grave como o da Guerra Civil”, em referência à guerra americana de 1861 a 1865. Para este mexicano liberal e ilustrado, bom conhecedor da realidade dos Estados Unidos, todas as causas para explicar a emergência de Trump são válidas “mas nenhuma se equipara ao efeito letal que tem num povo – efeito comprovado uma e outra vez na história – de abrir passagem a um demagogo”. O presidente norte-americano quebrou a elite, fê-lo com demagogia, com o manejo manjado da comunicação através do populismo e estabeleceu um paradigma de fazer política e de praticá-la de forma radialmente diferente da anterior. Tudo é velho, mas também tudo é novo.



# A **CONSTRUÇÃO** DE CIDADE, **responsabilidade** DE TODOS



Luis Guillermo Plata

Presidente de ProBogotá Región / Colômbia

Na América Latina, Bogotá é a quarta cidade nos indicadores de atração de investimento e qualidade de oferta educativa para a formação do talento humano; além disso, é a quinta entre as melhores cidades para fazer negócios. No contexto nacional é responsável por 25% do PIB e 20% do emprego; tem o rendimento per capita mais alto entre as regiões não mineadoras; registra as taxas de pobreza total e de pobreza extrema mais baixas do país e é, além disso, é a primeira região em competitividade do país, segundo o Conselho Privado de Competitividade.

Mas como todas as cidades grandes, enfrenta agudos problemas. O crescimento populacional deu-se de maneira desordenada, e a resposta da cidade nem sempre obedeceu a um planejamento adequado. Isto a torna uma cidade que clama por consensos, pertença e pontos de encontro entre cidadãos, empresários, acadêmicos, governantes e outras organizações que, com suas ações, comportamentos e atitudes, em grande parte determinam seu destino.

Está amplamente demonstrado no mundo que a responsabilidade do desenvolvimento da cidade está longe de ser uma tarefa exclusiva da administração da vez e que só uma efetiva e duradoura articulação da academia, dos cidadãos, dos se-

**“É necessário participar ativamente e incidir na construção das políticas públicas, propondo, fazendo gestão e em alguns casos seguimento, tudo buscando o bem comum**

tores privado, público e do terceiro setor consegue impactos sustentáveis perante semelhante desafio.

No caso da participação do setor privado, este esquema já está inventado e funciona há décadas em cidades como Londres, Chicago, Barcelona, Nova Iorque e inclusive Medellín. Em Bogotá os empresá-

rios também entenderam que sua contribuição na construção da cidade é muito importante e que vai além da geração de emprego ou do desenvolvimento econômico resultado de suas atividades empresariais. Hoje se tem a consciência de que é necessário participar ativamente e incidir na construção das políticas públicas, propondo, fazendo gestão e em alguns casos seguimento, tudo buscando o bem comum.

Mas, ainda que os setores público e privado façam sua parte levando adiante os grandes projetos de Bogotá, os cidadãos também devem contribuir: desde demonstrar com seu comportamento o compromisso de construir uma cidade mais amável e moderna até exigir dos governantes transparência e contas pela implementação das políticas.

A pesquisa “Assim Vive e Pensa Bogotá Região”, realizada por ProBogotá, mostrou-nos um panorama preocupante que é necessário mudar: foi surpreendente o baixo nível de compromisso dos cidadãos e o pouco que os moradores de Bogotá estão dispostos a fazer por sua cidade para ajudar a melhorá-la. Entre outros resultados, revelou que o principal compromisso que os cidadãos estariam dispostos a fazer é não jogar lixo na rua com 48%, algo que já deveria ser um comportamento natural, seguido de reciclar com 14%. Temas como ser um bom pedestre, respeitar as normas, participar ativamente das eleições e pagar impostos não aparecem dentro dos compromissos “prioritários” que todo bom cidadão faria pela cidade.

Outro dos resultados é que a maioria dos cidadãos entrevistados não lembra em quem votou para prefeito e muito menos para a câmara de vereadores, e que as pessoas que votaram no candidato eleito não acompanham o seu trabalho nem estão a par de sua gestão. Isto quer dizer que os cidadãos de Bogotá se queixam, mas não participam nem se envolvem realmente nos temas da cidade.

Bogotá reclama e merece um maior interesse por parte de seus cidadãos. É por isso que em ProBogotá apostamos na recuperação da cultura cidadã, com a qual buscamos renovar o sentido de pertença, o amor à cidade e que quem mora na capital se comprometa com ações concretas para se formarem melhores cidadãos. Se todos nos comprometermos com a cidade e realizarmos pequenas mudanças, poderemos começar a gerar uma grande transformação em nossa cidade.

*“Apostamos na recuperação da cultura cidadã, com a qual buscamos renovar o sentido de pertença, o amor à cidade e que quem mora na capital se comprometa com ações concretas para se formarem melhores cidadãos*

Para tornar realidade a cidade que todos imaginamos, uma capital amável, pujante, ordenada e conectada, deve-se trabalhar conjuntamente, impulsionando uma agenda comum de longo prazo que facilite o alinhamento de esforços de todos os setores em benefício da cidade. Esse é o nosso compromisso.



Adrián Kaufmann

Presidente da União Industrial Argentina / Argentina

O futuro da Argentina, como o de todas as nações que querem avançar rumo ao progresso, exige de sua classe dirigente um constante fortalecimento das instituições. A partir da representação de interesses comuns e divergentes, debatendo em função da diversidade de perspectivas e com o objetivo máximo de alcançar os consensos que tornam possível a superação qualitativa das metas propostas, o caminho das instituições rumo ao futuro exige um compromisso constante e irrenunciável.

Na diversidade da representação que exercemos radica uma de nossas fortalezas mais importantes na hora de buscar consensos: a UIA conta com parceiros provenientes de indústrias tradicionais como a metalomecânica, alimentícia, têxtil, química ou plástica, passando por indústrias culturais como o cinema, chegando a indústrias de vanguarda como o software, a biotecnologia ou a eletrônica. Isso nos obriga a reforçar diariamente o vínculo com nossos parceiros para estarmos atualizados quanto às exigências específicas de cada um de nossos parceiros.

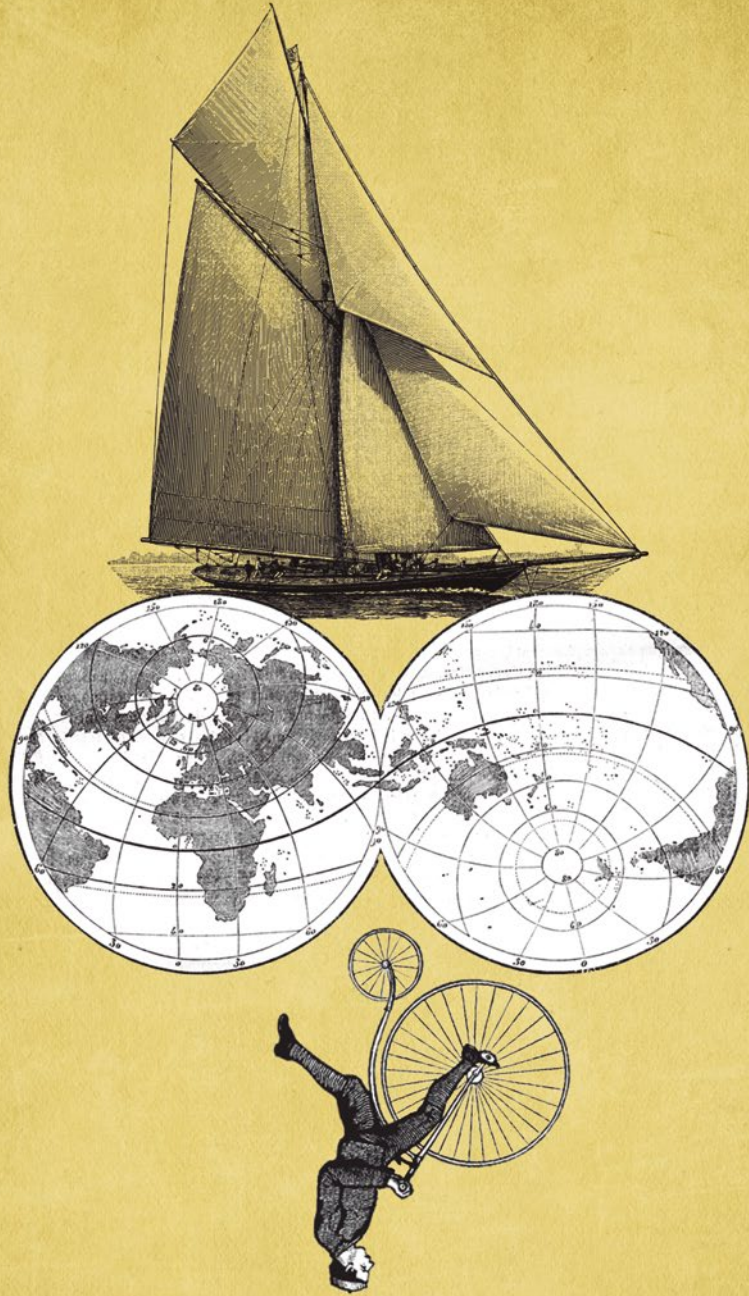
**“O diálogo social contínuo entre trabalhadores, empresários e governos é um elemento imprescindível para orientar as políticas que promovam simultaneamente o investimento e o emprego de qualidade**

### **OS DIRIGENTES E A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO SOCIAL**

O diálogo social contínuo entre trabalhadores, empresários e governos é um elemento imprescindível para orientar políticas que promovam simultaneamente o investimento e o emprego de qualidade, dois vetores indispensáveis para alcançar o progresso social.

Para transitar esse caminho sem claudicações, é necessário que o diálogo se dê num âmbito que facilite os consensos intrínsecos a toda visão integradora do futuro. A estratégia deve ser iniciada afastada de dilemas irredutíveis, que em todas as suas variantes se mostraram as maiores restrições para o desenvolvimento. A conformação de mesas de diálogo que envolvam os diferentes atores é o primeiro passo indispensável para as estratégias nacionais e regionais se incluírem nas agendas governamentais.

É importantíssimo que todas estas iniciativas se articulem ao redor de metas, prioridades e instrumentos concretos de intervenção que assegurem a permanência e estabilidade das estratégias adotadas, promovendo a participação dos atores no processo de formulação e permitindo a avaliação pública de sua eficácia.





O Estado, como catalisador dos esforços de cada um dos atores sociais, deve situar-se num âmbito de ação eficaz e inteligente que lhe permita montar uma forte capacidade de articulação de políticas vinculadas com a institucionalidade, com a educação, com a igualdade de oportunidades, com a produção e com o trabalho, entre outros.

A experiência internacional é irrefutável neste sentido. Os países que progridem no tempo contam com políticas públicas que avançam sobre o diálogo social em profunda articulação de políticas produtivas integrais. Não em vão os países mais desenvolvidos do mundo se autodenominam “países industrializados”.

## A CONTRIBUIÇÃO DA INDÚSTRIA

A produção industrial na Argentina começou a finais do século XIX, com o primeiro antecedente da UIA em 1875. Durante mais de 200 anos de história argentina, a indústria foi um ator chave para potencializar o crescimento. Mesmo assim, a impossibilidade de alcançar políticas de longo prazo para superar os desafios enfrentados pela produção fabril foi um obstáculo para se alcançar o desenvolvimento. Na industrialização encontram-se as coordenadas para orientar o rumo para o progresso social. O investimento produtivo cria mais e melhores empresas, que geram mais e melhor emprego. Percorrer esse caminho de industrialização exige de todos os protagonistas do diálogo social uma responsabilidade que se deve assumir com visão de futuro.

Na UIA sempre trabalhamos articuladamente com os diferentes atores para potencializar a produção e o emprego e incentivar as inovações em setores muito diversos, como a agroindústria, a indústria farmacêutica, a automotora, o setor de autopeças, a biotecnologia e o têxtil, entre outras áreas. Na União Industrial Argentina contamos com especialistas em diversas áreas que articulam com as

“ *O trânsito em direção a uma equidade social sólida tem em sua gênese um empresariado forte e vigoroso, com capacidade de inovação e inserção internacional* ”

câmaras empresariais e com os governos nacionais e provinciais para analisarem as diversas problemáticas e elaborarem estratégias que permitam superar estes desafios.

A indústria foi o motor do crescimento econômico do país durante o início deste novo século. É necessário voltar a retomar esta trilha de crescimento, pois a produção fabril caracteriza-se por gerar empregos de qualidade, com elevados salários e com perfil exportador. O trânsito em direção a uma equidade social sólida tem em sua gênese um empresariado forte e vigoroso, com capacidade de inovação e inserção internacional, capaz de gerar com sua atividade a dinamização do conjunto da sociedade. A vasta experiência internacional corrobora esta afirmação e deixa de fora todo tipo de dúvida: não existem no mundo exemplos de sociedades prósperas sem indústrias desenvolvidas.

Como dirigentes industriais, nosso compromisso reforça-se dia a dia, em cada uma das nossas iniciativas, interagindo com entidades pares, com os representantes sindicais dos trabalhadores, com as administrações nacionais, provinciais e municipais, e com todos os organismos internacionais que compartilham o mesmo objetivo: alcançar o progresso social a partir do desenvolvimento produtivo, do investimento e do emprego de qualidade.



Arturo Cervantes

Diretor-geral de mobilização social em Mexicanos Contra a Corrupção e a Impunidade, A.C. / México

Atualmente, os cidadãos enfrentam grandes desafios para atenderem à complexa problemática social, econômica e política. Insegurança, delinquência, violência e corrupção cresceram ao abrigo da impunidade e, se não forem enfrentadas, podem pôr em risco a sobrevivência do Estado mexicano.

O que devemos fazer? Podemos, como cidadãos, incidir nas mudanças necessárias? Ainda que temas como insegurança, corrupção, impunidade, desemprego e pobreza tenham estado há décadas no centro do discurso, políticas públicas pouco efetivas ou mal implementadas, por falta de vontade política e ausência de participação cidadã, limitaram e inibiram a obtenção de resultados positivos.

Como esporte nacional muitos mexicanos se manifestam através de redes sociais e conversas de café. Mas, quando paramos para pensar, como é que chegamos à situação que vivemos atualmente? Quantas vezes, em vez de nos queixarmos, propusemos soluções e nos organizamos para promover uma mudança?

**“A sociedade demonstrou uma e outra vez sua capacidade de se organizar para fortalecer e legitimar políticas públicas**

De acordo com Anatomia da Corrupção, apenas em 2015 se registraram 33,5 milhões de delitos no México, dos quais unicamente 3,6 milhões foram denunciados. Destes, apenas 67,5%, equivalentes a 2,4 milhões, se incorporaram a uma averiguação prévia; com estas

cifras, a percentagem de impunidade é de 92,8%. Segundo Transparência Internacional, em 2015 o México ficou em 95.º de 168 países, ou seja, considera-se um dos países mais corruptos.

Diante deste cenário, a participação cidadã na construção dos problemas que afligem a sociedade é quase nula: 8 de cada 10 pessoas nunca participaram ou se organizaram para realizar atividades de benefício comum e 50% continuam acreditando que os problemas da sociedade devem ser resolvidos pelo governo. A apatia, a passividade e a permissividade dos mexicanos durante muitos anos foram o caldo de cultivo no qual cresceram os principais problemas da atualidade.

## “*Está em tempo de formarmos uma sociedade empoderada, que assuma sua corresponsabilidade*”

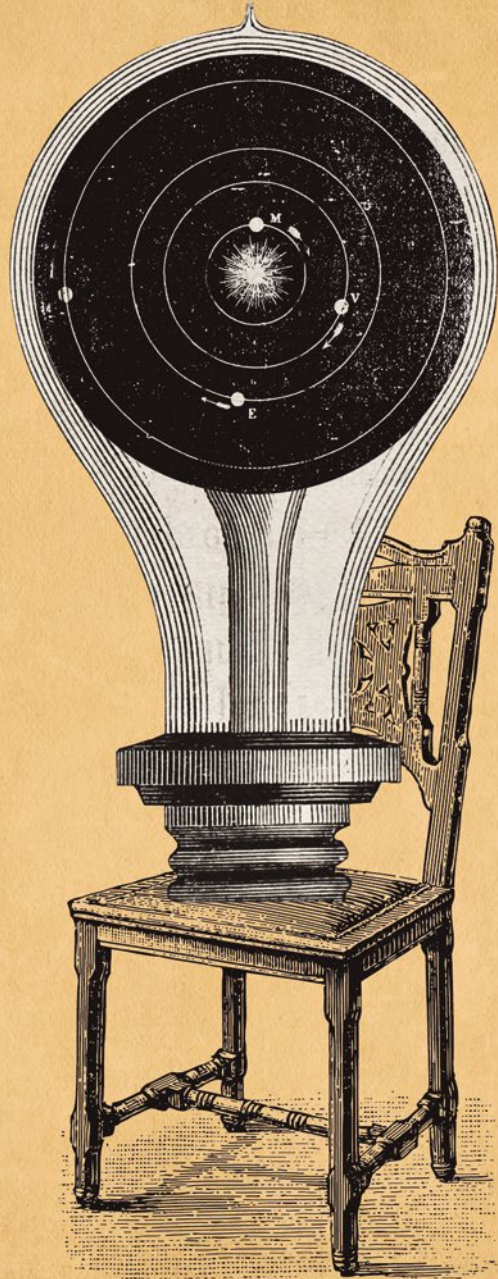
Por falta de liderança e de sensibilidade por parte das autoridades dos três níveis de governo, para antepor o interesse público ao particular, pôs em evidência sua incapacidade para dar uma solução efetiva às prioridades nacionais. Pelo contrário, a sociedade demonstrou uma e outra vez sua capacidade de se organizar para fortalecer e legitimar políticas públicas que considera relevantes em sua vida cotidiana.

Surpreende, no entanto, a enorme tolerância que esta mesma sociedade teve diante da insegurança, da violência e da corrupção. Quantos mortos, quantos roubos, quanta violência, quanta corrupção, quanta impunidade estamos dispostos a seguir suportando, seja por desídia, por apatia ou por medo? Quantos são necessários para nos organizarmos e fazermos uma frente comum contra aqueles que sim estão organizados para cometer delitos e crimes?

### **NÃO MAIS**

Com o estabelecimento do estado de direito sendo um pré-requisito para se alcançar a governabilidade democrática e um México justo e próspero, pensamos em Mexicanos Contra a Corrupção e a Impunidade. Todavia, a condição indispensável para isso é desenvolver maior liderança cívica e maior corresponsabilidade da sociedade, em suma, sair da letargia em que estamos submersos há décadas para encararmos problemas sistêmicos que têm solução.

O caminho da inatividade, do desinteresse e da falta de compromisso para denunciar, propor e agir levou-nos à precária situação em que nos encontramos. As mudanças necessárias para se abaterem os problemas aos quais nos referimos não se darão com bons desejos ou através de esforços desarticulados. Está em tempo de formarmos uma sociedade empoderada, que assuma sua corresponsabilidade, exija contas a seus governos e rompa as barreiras do individualismo para trabalhar de maneira organizada pelo bem comum. A implementação do Sistema Nacional Anticorrupção no México é um dos primeiros passos, mas ainda falta muito.



# ASSOCIAÇÕES **EMPRESARIAIS** DIANTE DO DESAFIO DE **independência** E LEGITIMIDADE



Alberto Etchegaray

Presidente da BOARD / Chile

Hoje em dia é muito difícil, para não dizer impossível, conceber um setor empresarial no mundo em que os diferentes atores não estejam organizados sob a figura de uma associação. Partindo daquelas mais tradicionais e reconhecidas, passando pelas vinculadas a setores regulados até as de mais recente criação. Todas têm um mesmo fim e propósito, que não é outro senão resguardar “o natural interesse de seus associados”.

Até uns 10 anos atrás, a opinião pública chilena e internacional compartilhava o suposto de que a dura competição entre empresas era suficiente incentivo para gerar mercados perfeitos. Nesse cenário, cada empresa tinha estratégias comerciais e comunicacionais autônomas com as quais competir. Mas os tempos mudaram. Os consumidores deram-se conta de que o mercado não era perfeito e de que as empresas nem sempre agiam lealmente. Esse aprendizado gerou a já conhecida onda de críticas sociais que se traduziram nas pesquisas que mostravam baixíssimos níveis de confiança nas empresas e nos empresários.

“*As empresas começaram a dar-se conta de que, embora continuem competindo ferrenhamente no âmbito comercial, convinha juntar estratégias comunicacionais*”

Por sua vez, as empresas começaram a dar-se conta de que, embora continuassem competindo ferrenhamente no âmbito comercial, convinha juntar estratégias comunicacionais por indústria, única maneira de enfrentar a saravada de críticas. Isso reimpulsionou as empresas a buscar associar-se, entregando a responsabilidade

do relacionamento com os diferentes *stakeholders* aos sindicatos.

O problema é que os consumidores e a opinião pública rapidamente assumiram que essas associações tinham ação interessada. Ao reclamar sobre a nova norma de etiquetados, a associação de empresas de alimentos considera os consumidores? Quem defende a Associação de Bancos na regulação do consentimento expresso nos contratos financeiros? A resposta é bastante óbvia, você dirá. Defendem os interesses das empresas. Bom, esse é justamente o problema para a construção de boas políticas públicas. Porque as autoridades setoriais e a opinião pública partem do pré-juízo de que as opiniões dessas associações estão orientadas a defender posturas corporativas e não necessariamente o bem comum da sociedade.

## “As associações enfrentam um cenário complexo de legitimidade social

É um diagnóstico exagerado? Não se nos guiarmos pelo que diz a pesquisa *Bicentenário* da Pontifícia Universidade Católica do Chile. Indagados qual é sua opinião sobre “os bancos” majoritários, 62% dos chilenos declaram ter pouca ou nula confiança neles. Por outro lado, quando se pergunta a eles pelo banco onde são “clientes”, reverte-se a opinião com mais de 60% declarando ter-lhe muita ou bastante confiança. Similar bipolaridade se dá quando se pergunta pela confiança “nas empresas” com apenas 16%, comparado com a confiança “na empresa onde você trabalha”, com 72% de confiança. Extrapolando esta evidência, poderia concluir-se que os chilenos tendem a desconfiar da opinião que provém dos grupos de empresas, incluindo, naturalmente, por conseguinte as associações sindicais.

É um fato que as associações enfrentam um cenário complexo de legitimidade social. Enfrentamos no Chile e no mundo um ambiente social crescentemente exigente com as empresas. Aumentou o padrão em transparência, livre competição e sustentabilidade. Por isso parece inevitável que os sindicatos redesenhem a maneira de estruturar suas associações, assim como de avaliar os sinais públicos que expressam a composição das diretorias de tais sindicatos, especialmente as que representam indústrias que prestam serviços públicos de alto impacto social.

Nesses casos, parece recomendável que as associações repliquem uma prática de grêmios empresariais de países da OCDE: que os estatutos desses grêmios considerem diretorias com integração não só de diretores representantes das empresas (tipicamente seus gerentes, executivos principais, diretores ou controladores) mas também se completem com a de diretores independentes: profissionais sem vínculo trabalhista ou econômico com nenhuma empresa. Personalidades com legitimidade pública suficiente e que, tendo de decidir a postura do sindicato acerca de uma nova regulação, não tenham outra consideração que sua experiência profissional, sua reputação pessoal ou sua experiência como usuário. Isso permitiria às associações revestir de maior representatividade e legitimidade as recomendações de sua diretoria perante essas novas normativas.

Apenas as associações sindicais que sejam capazes de demonstrar sua independência de juízo perante os cidadãos terão maior legitimidade para expor suas opiniões e propostas.

# QUANDO O **PÊNDULO** CIDADÃO DÁ A **volta...**



Francisco J. Álvarez de Soto

Sócio-diretor de ALVES & Co. ABOGADOS / ATTORNEYS AT LAW / Panamá

Quase às portas do final deste ano de 2016, creio que seria realista dizer que culminará mais um ano carregado de surpresas no campo da política, na economia e na sociedade. Assim é, pelo menos, desde 2008 com o início da maior crise financeira internacional desde o final da Segunda Guerra Mundial.

Ao longo destes anos, o mundo foi testemunha de diversos e intensos processos de mudança política, econômica e social que, certamente, demonstraram uma vez mais a íntima relação entre os três. Sou dos que creem que toda ação política está motivada pela sociedade e gera um resultado econômico que, por sua vez, condiciona a política pelos efeitos que tenha na sociedade e, assim, em um círculo vicioso, intenso e incontrolável no qual, no meio, interagem os povos e seus dirigentes, obviamente, políticos, econômicos e sociais.

O que está acontecendo no mundo? Isto nunca se viu antes!, é uma pergunta e uma resposta que ouvi, muitas vezes, ao longo destes anos, ao tratar diversos temas e situações que os povos confrontaram em carne viva, ou dos quais foram testemunhas graças, em grande parte, aos avanços tecnológicos e meios de comunicação cada vez mais capazes, mais ágeis e também, mais

**“ À medida que as sociedades foram tendo maior acesso à informação, os cidadãos foram desenvolvendo maior consciência de seus direitos e deveres**

críticos, que levaram a todos os lares informação, quase em tempo real, com suas reportagens e seus pontos de vista sobre cada tema discutido. Diante disto, perguntei-me mais de uma vez: Por quê?

Apesar de nem crer nem pretender ser portador de nenhuma verdade, mas tão só da

minha modesta opinião e curiosidade a respeito, estou convencido de que o tipo de mudanças e desafios que os povos enfrentam hoje em dia e, talvez mais importante ainda, pensando no futuro, foram e estão sendo moldado, em grande medida pelo incrível fenômeno da sociedade da informação e todos os direitos individuais que se aperfeiçoaram ao seu redor. À medida que as sociedades foram tendo maior acesso à informação, os cidadãos foram desenvolvendo maior consciência de seus direitos e deveres, tanto individuais como coletivos e, com isso, foram condicionando o comportamento de sua classe dirigente, em questões políticas, econômicas e sociais, em torno de um conceito que sempre esteve presente e que, hoje, se tornou fundamental: a transparência.

Não há dúvida de que, em todo o nosso planeta, todas as sociedades, independentemente de seu nível de desenvolvimento, estão exigindo mais informação e, por conseguinte, mais transparência.





Até nas comunidades mais fechadas e isoladas poderíamos encontrar um mínimo de avanço quanto ao acesso à informação e ao efeito de mudança que gerou.

Com estas ideias gerais em mente, gostaria de me concentrar então num fenômeno que tem sido de particular interesse para mim. Refiro-me ao desenvolvimento das correntes e governos que, tomando a ideia de mais informação e mais transparência em mãos de seus povos, desenvolveram agendas políticas, econômicas e sociais baseadas em um populismo que propôs, em maior ou menor medida e, naturalmente, com diversos matizes e intensidades, um ressurgimento de conceitos como “a luta de classes”, “o capitalismo selvagem”, “a espoliação dos recursos em nome do livre comércio”, “a propriedade coletiva sobre a propriedade privada” e tantos outros que, por questão de espaço, não seria possível enumerar e analisar. Acho fascinante – e preocupante ao mesmo tempo –, constatar como, diante da legítima exigência dos povos por mais informação e por conseguinte, mais transparência, muitos populismos que poderiam ser considerados de esquerda ou de direita nos cinco continentes interpretaram “transparência” com uma “nova luta de classes” na qual, certamente, em nome também da transparência, deram uma nova definição e um novo alcance ao conceito da corrupção.

É verdade que, no campo da gestão de recursos, tanto públicos como privados, a transparência se contrapõe à corrupção. Disso não há dúvida. Contudo, os tipos de populismo “estenderam” a definição e alcance da corrupção para justificar políticas e agendas contra a propriedade privada, a liberdade de expressão e as ideias políticas. Estes populismos interpretaram a transparência na gestão pública e privada como “a economia popular e o poder popular” até o ponto, em alguns regimes políticos, de entenderem tudo o que não se ajuste, que critique ou confronte o que esta classe dirigente populista considera “gestão transparente para benefício popular” simplesmente

“São múltiplos os exemplos, nos cinco continentes, e em todos os níveis da atividade política, econômica e social, onde este cenário pode ser constatado

te como corrupção. E assim, em nome do povo que exige transparência, atacaram e se restringiram, até níveis inauditos, aos que, repito, não se ajustaram ou criticaram ou confrontaram seu ideal de transparência. Creio que não seria demasiado difícil identificar, em nossa América Latina, para mencionar uma região do mundo, exemplos deste fenômeno político, econômico e social, sem necessidade de mencioná-los especificamente. Que cada leitor tire suas próprias conclusões.

Não obstante, assim como estou crente de que, em nome da transparência, o populismo gerou nos povos que chegou a dirigir processos políticos verdadeiramente transformadores, – para mal em minha opinião –, em questões econômicas e sociais, também creio que, felizmente, essa mesma sociedade baseada na informação e, por conseguinte, na transparência, está permitindo a esses mesmos povos, cada vez mais informados e com maior conhecimento e sentido crítico, reverter “o pêndulo cidadão”.

Até hoje, parece que se materializaram políticas, tanto na esquerda como na direita do pensamento político, que dão a impressão de ter freado a iniciativa privada, o comércio mundial, a competição entre mercados, chegando quase a demonizar, em algumas ocasiões, a gestão pública como símbolo de ineficiência e fonte de corruptos, tudo isso em nome de um mundo “mais regulado”, “mais supervisionado”. Neste mundo, a atividade pública e privada deve ser posta à prova, como garantia para o cidadão de “mais transparência e menos corrupção”, dado que não se presume

que toda atividade pública e privada é, *a priori*, transparente, mas potencialmente corrupta se não for regulada e supervisionada. O cenário que sugiro soa um tanto dantesco, sem embargo, são múltiplos os exemplos, nos cinco continentes, e em todos os níveis da atividade política, econômica e social, onde este cenário se pode constatar.

No entanto, creio que, diante desse tipo de realidades, também se está começando a dar um fenômeno, em sentido contrário e talvez com dupla intensidade – daí minha ideia de um “pêndulo cidadão” –, pelo qual as pessoas se estão dando conta de que a transparência na gestão, tanto pública como privada, não é igual à economia popular, mas significa uma boa, ótima e responsável gestão dos recursos, sejam públicos sejam privados, para que, graças a ela, todo cidadão possa ter a oportunidade, em igualdade de condições, de desenvolver suas próprias capacidades e iniciativas. Uma vez mais, também, começa a ver-se como a mesma classe dirigente que “interpretou” por suas sociedades e povos, em seu momento, o que a sociedade da informação supõe em matéria de transparência, voltará a ignorar, subestimar, interpretar mal e até confrontar o que a transparência na gestão pública e privada significa para suas sociedades no futuro. Creio que, neste caso também, seria relativamente fácil identificar alguns destes fenômenos políticos não só na América Latina, mas também na “velha Europa”, por exemplo, sem necessidade de pôr nomes próprios a cada um.

Em definitiva, sou da modesta opinião e assim o vejo, que “o pêndulo cidadão” está dando a volta e, uma vez mais, é produto da desconexão entre a classe dirigente na política, na economia e na sociedade e em seus povos. Povos que, à medida que têm maior acesso à informação, desenvolvem maiores capacidades para uma crítica construtiva que, confio, os fará exigir mais oportunidades e mais direitos para desenvolver suas capacidades individuais como indivíduos e, através disso, avançar na conformação de socie-



dades cada vez mais abertas, livres, tolerantes e menos agressivas que, com o tempo, exigirão governos menores e menos intervencionistas, economias mais abertas, mais livres, menos reguladas e onde um maior intercâmbio comercial seja uma realidade. Será então, creio eu, quando o mundo conseguirá superar, uma vez más, a apatia e a incapacidade que sofremos há quase uma década, para fomentar seu próprio crescimento econômico e social.



Alan Stoga

Presidente da Tällberg Foundation / EUA

A humanidade enfrenta mudanças profundas: no planeta, em como se organizam e funcionam as sociedades, nas instituições cada vez mais desgastadas, nas possibilidades da ciência e da tecnologia. Embora algumas dessas mudanças possam ser transformadoras em sentido positivo, a velocidade vertiginosa – e aparentemente crescente – da mudança está assoberbando nossa capacidade coletiva de enfrentá-las. Desafios como as mudanças climáticas, as migrações massivas, o terrorismo e o tráfico de seres humanos, cuja natureza requer uma ação global, chocam com uma distribuição do poder, com instituições e práticas que foram ideadas para um mundo muito diferente.

Lamentavelmente, a consequência é que o longo período de várias décadas de crescimento global, desenvolvimento humano e prosperidade se está desvanecendo e está sendo substituído por um período de estancamento, conflitos e condições quase medievais em algumas partes do mundo. O sentido da globalização esperançosa que caracterizara a mudança de século deu passagem a um ressurgimento do nacionalismo encerrado em si mesmo.

“O sentido da globalização esperançosa que caracterizara a mudança de século deu passagem sem mais a um ressurgimento do nacionalismo encerrado em si mesmo

Poderia dizer-se que existem pelo menos cinco principais causas do cenário cambiante:

- O fracasso dos poderes econômicos e políticos dominantes, especialmente nos Estados Unidos e na China, de liderar um esforço para redefinir a estrutura institucional que surgiu após 1948 e que faz tempo que perdeu fôlego.
- A probabilidade de a economia global se estar desacelerando devido a fatores estruturais, confundindo assim as expectativas da classe média emergente em países como o Brasil e a China enquanto ao mesmo tempo se condenam a classe média dos países industrializados ao estancamento.
- O colapso sem precedentes do centro político na maioria das democracias, o que reflete a crescente sensação de exclusão entre os votantes<sup>1</sup>.
- O ressurgimento da guerra como uma forma aceita de impulsionar os interesses nacionais, em parte devido à falta de vontade dos membros permanentes do Conselho de Segurança da ONU para aceitar os princípios e as disciplinas da Carta das Nações Unidas.

<sup>1</sup> “The rise of the angry voter” FT Alphaville, 24/10/16 que cita Marvin Barth, Barclays Research



- O fracasso dos líderes eleitos democraticamente em muitíssimos países – mas especialmente em democracias emergentes – na hora de adotar padrões éticos que justifiquem a confiança dos votantes e conformem a base para uma evolução política sustentável<sup>2</sup>.

Cada uma destas causas é controversa, mas possivelmente a incapacidade dos líderes políticos para a democracia funcionar é a mais importante. Os dados recentes sugerem que os líderes em países de mercados emergentes que se consideram “livres” tendem a ser mais corruptos e de menos confiança que seus homólogos autocráticos. A pergunta óbvia é: por que incomodar-se com os custos da democracia se nós somos privados de seus benefícios? Além do mais, se se supunha que a “democracia” era um elemento básico da nova ordem mundial e está falhando, o que virá depois?

Tudo isto pode expressar-se de outro modo. Nem as democracias industriais nem as emergentes chegam a seus eleitores. Conseqüentemente, em diferentes países e culturas, existe um número significativo de votantes que estão adotando soluções populistas e nacionalistas ou estão dando seu apoio a líderes “fortes” ainda que antidemocráticos. A história não pode ter um final feliz.

É claro que poderia haver futuros alternativos. Existem líderes, na política ou na sociedade em geral, dispostos a pensar diferente e reinventar o modo no qual a democracia funciona? É possível aproveitar as novas tecnologias de informação para criar relações entre os cidadãos e seus representantes eleitos a fim de reduzir o déficit democrático crescente? A tecnologia pode fazer com que o governo e a governança sejam mais transparentes e assim restaurem a confiança dos cidadãos nos políticos? Os líderes éticos e inovadores

“Existem líderes, na política ou na sociedade em geral, dispostos a pensar diferente e reinventar o modo no qual a democracia funciona?”

que trabalham fora dos âmbitos governamentais podem criar uma mudança política positiva que permita a renovação de estruturas e práticas políticas antigas?

Lamentavelmente, não há muitos motivos para o otimismo. O autor americano Mark Twain supostamente disse que “A história nunca se repete, mas frequentemente rima”, e existem muitos indicadores na conjuntura atual que nos recordam (embora não rimem) as circunstâncias que acidentalmente tornaram o assassinato do arquiduque da Áustria em 1914 em um conflito global.

Mas essa é a questão. Se continuarmos por este caminho, teremos merecido aquilo que a história tiver preparado para nós: seja bom, mau ou espantoso.

---

<sup>2</sup> “Strongman leaders more trusted”, de Steven Johnson, *Financial Times*, 16/10/16.



# **BREXIT**: DEZ CONCLUSÕES E SEU IMPACTO

## DIANTE DE UM **salto** PARA O **desconhecido**



Claudio Ramírez  
Sócio e gerente-geral da LLORENTE & CUENCA Chile / Chile

José Isaías Rodríguez  
Conselheiro sênior da LLORENTE & CUENCA / Espanha

Desde que no último 23 de junho se deu o referendo no Reino Unido sobre sua continuidade como membro da União Europeia (UE), transcorreu já tempo suficiente para se poderem extrair algumas conclusões do seu resultado.

A primeira é que a decisão de abandonar a União Europeia por parte de um de seus “grandes” estados membros não tem precedente algum. Portanto, as negociações de desconexão, em certa medida de divórcio, devem ser levadas a cabo com todas as garantias necessárias para não se acrescentar mais incerteza ao já incerto, por si mesmo, panorama atual da integração da Europa. A União Europeia, precisamente, deve contribuir para gerar estabilidade e confiança dentro e fora de suas fronteiras e, neste sentido, tanto o resultado do referendo como o que está ocorrendo até agora não induzem a isso.

A segunda, como disseram tanto o presidente do Conselho Europeu como o da Comissão Europeia, assim como os líderes dos países mais significativos da UE, sem notificação formal por parte do Reino Unido não haverá negociação alguma, incluídas reuniões de caráter exploratório. Isto é fundamental, já que algo tão transcendental

“*Neste salto para o desconhecido, a União Europeia deve ter a clarividência suficiente para reafirmar os princípios e valores que têm permitido aos europeus desfrutar um modelo de convivência sem comparação no mundo*”

deve abordar-se respeitando escrupulosamente o estabelecido no art. 50 do Tratado da União Europeia (TUE), o qual estabelece que a primeira coisa que o estado membro que decide retirar-se tem de fazer é “notificar sua intenção ao Conselho Europeu”.

A operação no âmbito legislativo leva-nos a uma terceira conclusão, já que produzirá uma desagregação de tal dimensão, após 43 anos de incorporação de legislação europeia ao ordenamento jurídico do Reino Unido, que não será fácil, em princípio, abordá-la com garantia de êxito no intervalo dos dois anos inicialmente previstos pelo citado art. 50.

A quarta conclusão é de caráter econômico, já que se deve ter presente que a União Europeia é o parceiro comercial mais importante do Reino Unido. 44% das exportações britânicas têm como destino a União, representando o Mercado Único Europeu um espaço econômico e comercial de primeira ordem para a atividade das empresas britânicas. Por conseguinte, abandonar a UE afetará muito significativamente as empresas implantadas em território britânico, em geral de todos os setores de atividade e, muito em particular, as do setor financeiro pela relevância da City em Londres.

Não é concebível acordo algum entre o Reino Unido e a UE que se beneficie do acesso ao mercado interno europeu e exclua a obrigação de respeitar a liberdade de circulação de pessoas.

Uma quinta conclusão refere-se a que os acordos subscritos pela União Europeia, que regulam as relações comerciais e de investimento de seus estados membros com terceiros países ou grupos de terceiros países, deixarão de se aplicar ao Reino Unido, afetando, por tanto, claramente a sua capacidade produtiva e comercial.

A saída da UE, como sexta conclusão, terá um claro impacto para o Reino Unido quanto à estratégia de segurança e, particularmente, à ação contra o terrorismo e ao crime organizado, já que perderá todas as medidas adotadas em matéria de justiça e assuntos internos, inclusive deverá abandonar a Europol.

A retirada da UE oferece uma sétima conclusão em relação à delicada questão da coesão interna territorial do Reino Unido. Sobretudo com a Escócia, que há menos de dois anos celebrou um referendo sobre sua independência, em cujo resultado influenciou decisivamente a condição de estado membro da UE do Reino Unido. Por outro lado, a Irlanda do Norte se encontrará numa situação complicada em relação à Irlanda, que continuará sendo membro da UE e, portanto, terá de impor controles na fronteira com a parte nórdica do território insular. Igualmente, Gibraltar sofrerá uma clara mudança como consequência de o Reino Unido deixar de ser membro da UE, já que voltará a ter uma situação similar à existente antes de a Espanha se tornar estado membro da UE e, por conseguinte, seus residentes perderão os privilégios de se locomover e se estabelecer na Espanha. A coesão intergeracional, após os resultados muito díspares do referendo entre cidadãos jovens e os de mais idade, também se verá afetada.

**“O que começou como algo isolado ou com características “quase exóticas” para a América Latina se foi transformando em uma tendência que chegou para ficar**

Com a saída do Reino Unido, os cidadãos britânicos não serão mais nacionais de um estado membro. Portanto, nona conclusão, deixarão de ser cidadãos da União e os originários dos outros 27 membros da UE deixarão de sê-lo no Reino Unido, já que este será um terceiro país. Portanto, perderão os benefícios associados à cidadania europeia tais como o direito de viver, trabalhar e ter propriedades nos estados membros da UE; aposentar-se para viver em outro estado membro diferente do seu de origem; receber atendimento hospitalar, usando o Cartão Europeu de Segurança de Doença conforme o Regulamento Europeu para a Coordenação dos Sistemas de Segurança Social; votar nas eleições locais de outros estados membros, etc.

Ao ativar o artigo 50 do Tratado da União, em princípio na primavera de 2017 e, portanto, começar a negociar o acordo de retirada, o Reino Unido terá iniciado a contagem regressiva para a desconexão. A décima conclusão é a perda de sua capacidade de influência na União Europeia. Em sua condição de membro em retirada, sua credibilidade também se verá muito diminuída.

Neste salto para o desconhecido, a União Europeia deve ter a clarividência suficiente para reafirmar os princípios e valores que têm permitido aos europeus desfrutar um modelo de convivência sem comparação no mundo, explicando melhor o custo da “não Europa”, ou seja, o da desunião, num mundo cada vez mais globalizado.



É justamente esse contexto de desunião como o que enfrenta a União Europeia o que faz com que os desafios sejam ainda maiores e mais exigentes. Para ninguém é um mistério que o Brexit tenha gerado fortes efeitos sociais, políticos, econômicos e financeiros que podem ter uma primeira, uma segunda e até uma terceira derivada em função dos fatos. Entretanto, existe algo que não devemos perder de vista neste cenário de profundas transformações – salto para o desconhecido incluído – e é entender e assumir a origem de um fato como este: os cidadãos deram-se conta de que podem incidir em seu futuro e estão se juntando para isso. Algo que para a classe empresarial parecia muito distante alguns anos atrás, mas que cada vez começa a ser mais recorrente e palpável na figura do empoderamento cidadão e da colaboração para a ação.

Esse empoderamento que sem sombra de dúvida registrou um impacto internacional e onde a América Latina é uma fiel prova disso, com casos como o referendo para a paz na Colômbia, que registrou uma acachapante derrota para quem apoiava o processo de diálogo entre o governo desse país e as FARC. Em uma aprovação que se dava por certa. E no caso do Chile, com um fato mais político mas não menos significativo como foram as recentes eleições municipais nesse país, que se concluíram com um nível histórico de abstenção e que muitos círculos leram como uma punição dos cidadãos à classe política e a uma série de más práticas em que a classe empresarial não esteve alheia, como foi uma série de escândalos de maior ou menor amplitude e que tiveram relação com um financiamento irregular da política.

Como seja, podemos ver que as pessoas decidiram manifestar-se e fazer valer sua voz. Acertada ou não, mas é sua voz. Como um rastro de pólvora, são vários os movimentos que se foram conformando em função de um “espírito Brexit” na região e que inclusive viram seu nascimento antes do mesmo fenômeno que os originou.

Deve-se ter claro que o que começou como algo isolado ou com características “quase exóticas” para a América Latina se foi transformando em uma tendência que chegou para ficar. Exemplos? Os enormes protestos registrados no Brasil desde 2013 até início deste ano, os que foram mudando desde uma recusa a aumentos de tarifas nos sistemas de transporte público no início a marchas que podiam convocar 3 milhões de pessoas – consideradas as maiores desde o retorno à democracia ao país – e que eram claramente contra o Partido dos Trabalhadores (T), derivando na saída de Dilma Rousseff da presidência. Tampouco se devem esquecer os enormes protestos que já começaram a registrar-se no Chile em 2006 pelo sistema de educação, o qual teve importantes momentos de picos em anos posteriores para dar passagem à coordenação e ação de um movimento conhecido como “No + AFP”, no qual cidadãos enjoados se reúnem para protestar e exigir mudanças em um sistema de aposentadoria liderado pelas administradoras de fundos de pensões (AFPs), no fim das contas o vilão deste assunto.

Fazendo uma rápida revisão, vemos a Argentina, com enormes protestos e o fim do período de 12 anos de governos kirchneristas. O México com grandes protestos com o desaparecimento dos 43 estudantes de Ayotzinapa e a revelação de falhas importantes em desenvolvimento humano em certas áreas e setores desse país diante do sistemático silêncio das autoridades estatais e nacionais. A Venezuela, com um nível importante de tensão dado pela realização do referendo revocatório de seu atual mandatário, sem mencionar outros fatores anteriores que levaram a uma situação insustentável e a um verdadeiro beco sem saída. Todos os anteriores, botões de mostra da nova realidade que se instala em nossa região e que até poucos anos atrás era algo totalmente alheio à foto latino-americana.

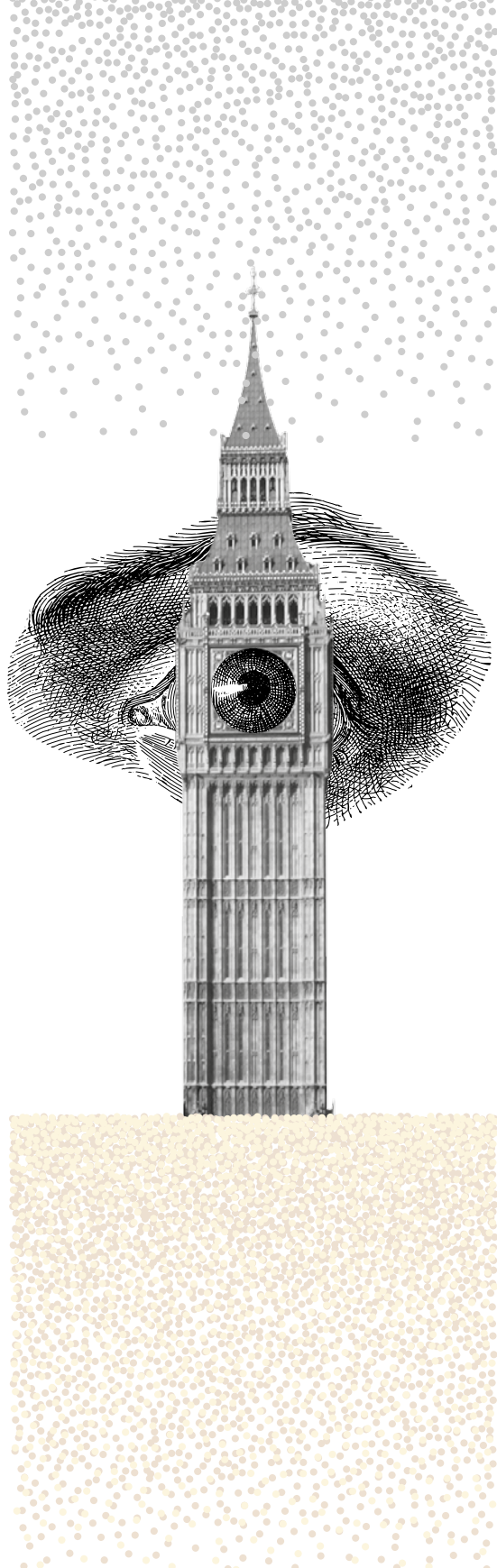
## “Predomina uma profunda sensibilidade, um descontentamento crescente nas camadas da sociedade latino-americanas

Como já aconteceu com muitos, fatos regionais das envergaduras já assinaladas geram situações que são acompanhadas de reações fora de tempo e pouco conectadas com a realidade e que de uma ou outra forma foram envolvendo empresas e governos num estado de choque e paralisia do qual lhes está custando muito despertar.

Obviamente, que situações deste tipo cobrem excessiva viralidade e inusitada gravidade explica-se num clima como o atual, no qual predominam uma profunda sensibilidade, um descontentamento crescente em amplas camadas da sociedade latino-americana e uma crescente atividade dela, como podem ser os protestos já descritos e observados nestes últimos anos.

O fundamental na construção de um novo trato e relato, num mundo de constantes mudanças e transformações, é o novo desafio para os círculos empresariais de ler corretamente o entorno, construir e gerir de maneira eficiente e eficaz sua reputação. O anterior, como consequência da globalização, a explosão dos meios informativos e socialização da comunicação junto com o avanço das grandes economias emergentes, que acarretam, justamente, um empoderamento de uma grande parte da população que até não muitos anos atrás mal contava para a realidade de muitos países.

E um ponto não menor em tudo isto é a crise financeira global de 2007-2010, atribuída a escândalos empresariais, cobiças individuais e negligência dos reguladores. Isso afetou a percepção de boa parte da população sobre condutas empresariais pouco afortunadas, as que se viralizaram globalmente através de conteúdos massivos, como populares filmes sobre o tema do colapso de Wall Street e do desaparecimento de Lehman Brothers, entre outros. O anterior terminou por aguçar um sentimento negativo para com uma classe empresarial indolente e despreocupada e sentou as bases de um espírito Brexit que não perguntou a ninguém quando podia entrar. E que não pretende abandonar a cena até não se sentir considerado nas decisões que lhe competem. Mas com uma consideração real, não de uma maneira estética, mas sim ética.





# PRÊMIOS

## conquistados PELA UNO

---

EIKON

**EIKON DE PLATA 2016**  
na categoria  
Publicações Institucionais -  
Multimídia



**2016 AWARD  
OF EXCELLENCE**  
na categoria  
Websites - Magazine



**SILVER WINNER**  
na categoria  
Design - Illustration



**GRAND WINNER**  
Best of Magazines  
Overall Presentation



**GOLD WINNER**  
na categoria Magazines  
Overall Presentation  
Executive



**GOLD WINNER**  
na categoria  
Best House Organ

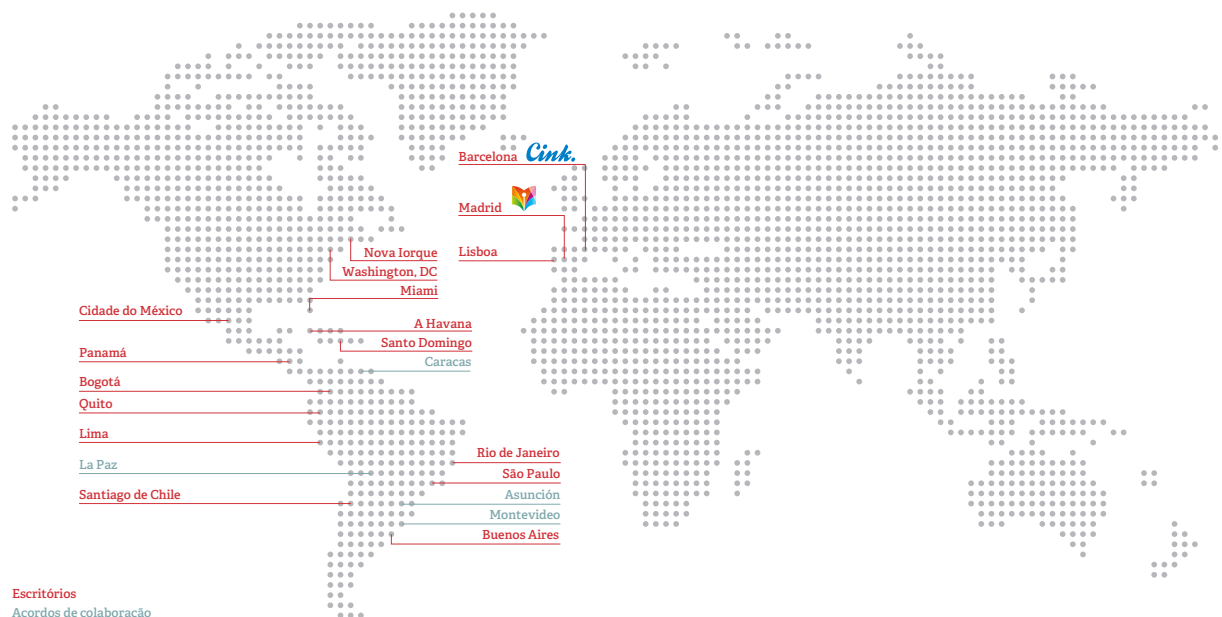
# LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a **consultora de gestão da reputação, comunicação e assuntos públicos líder** em Espanha, Portugal e na América Latina, e conta com vinte e três sócios e mais de 490 profissionais, que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas ao mundo de língua espanhola e portuguesa.

Atualmente, LLORENTE & CUENCA possui sedes próprias na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, EUA** (Miami, Nova Iorque e Washington, DC), **México, Panamá, Peru, Portugal** e **República Dominicana**. A firma opera também em **Cuba** e oferece os seus serviços através de companhias associadas na **Bolívia, Paraguai, Uruguai** e **Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas** em China; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polônia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Hallvarsson** na Suécia; **EM** na Rússia e **Deekeling Arndt Advisors** na Alemanha. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Sócio fundador e presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Sócio e diretor geral corporativo de  
Talentos, Organização e Inovação  
acorujo@llorenteycuenca.com

Tomás Matesanz  
Diretor geral corporativo  
tmatesanz@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo  
Sócio e diretor geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero  
Sócio e diretor geral  
gpanadero@llorenteycuenca.com

## DIREÇÃO AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

## DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno  
Diretor de Talento  
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos  
Gerente de Talento  
para Região Andina  
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Eva Pérez  
Gerente de Talento  
para América do Norte,  
América Central e Caribe  
eperez@llorenteycuenca.com

Karina Sanches  
Gerente de Talento  
para Cone Sul  
ksanches@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

### Barcelona

María Cura  
Sócia e diretora geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

Joan Navarro  
Sócio e vice-presidente  
Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Sócio e diretor sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Jordi Sevilla  
Vice-presidente de Contexto  
Econômico  
jsevilla@llorenteycuenca.com

Latam Desk  
Claudio Vallejo  
Diretor senior Latam Desk  
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

Ana Folgueira  
Diretora geral de Impossible Tellers  
ana@impossibletellers.com

Impossible Tellers  
Diego de León, 22, 3º izq  
28006 Madrid  
Tel. +34 91 438 42 95

### Lisboa

Madalena Martins  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal  
Diretor geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

## Cink.

Sergio Cortés  
Sócio. Fundador e presidente  
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 348 84 28

## EUA

### Miami

Erich de la Fuente  
Sócio e diretor geral  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2020  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

### Nova Iorque

Latam Desk  
Lorena Pino  
Consultora sênior  
lpino@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor  
277 Park Avenue, 39th Floor  
New York, NY 10172  
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

### Washington, DC

Ana Gamonal  
Diretora  
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street  
Fairfax, VA 22030  
Washington, DC  
Tel. +1 703 505 4211

## MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E CARIBE

### Cidade do México

Juan Rivera  
Sócio e diretor geral  
jriviera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,  
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc  
CP 06600, México D.F.  
Tel. +52 55 5257 1084

### A Havana

Pau Solanilla  
Diretor geral para Cuba  
psolanilla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

### Panamá

Javier Rosado  
Sócio e diretor geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9  
Calle 57, Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Iban Campo  
Diretor geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel. +1 809 6161975

## REGIÃO ANDINA

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Diretora geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Luis Miguel Peña  
Sócio e Diretor Geral  
lmpena@llorenteycuenca.com

Humberto Zogbi  
Presidente  
hzogbi@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro.  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Alejandra Rivas  
Diretora geral  
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero – Edificio World Trade  
Center – Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

### Santiago de Chile

Claudio Ramírez  
Sócio e gerente geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.  
Las Condes.  
Tel. +56 22 207 32 00

## AMÉRICA DO SUL

### Buenos Aires

Daniel Valli  
Diretor geral e Diretor sênior  
de Desenvolvimento  
de Negócios Cone Sul  
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

### Rio de Janeiro

Maira Da Costa  
Diretora de operações  
mdacosta@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801  
RJ - 20011-000  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

Marco Antonio Sabino  
Sócio e presidente Brasil  
masabino@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer  
Diretor geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj III,  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

WWW.REVISTA-UNO.COM.BR

