

Miriam Leitão em entrevista  
para a Revista Excelência em Gestão

## UM OLHAR EM PERSPECTIVA PARA O BRASIL

Por Mirian Meliani Nunes

ALTOS E BAIXOS DE GRANDE IMPACTO SEMPRE MARCARAM A HISTÓRIA ECONÔMICA E POLÍTICA DO BRASIL REPUBLICANO, CONDUZINDO OS ÂNIMOS E OS RESULTADOS DE EMPRESAS, INSTITUIÇÕES E CIDADÃOS. AO TRAÇAR UM PAINEL SOBRE ESSE LONGO PERÍODO E, AO MESMO TEMPO, COLOCAR EM PAUTA AS TRANSFORMAÇÕES QUE COMEÇAM A DEFINIR O NOSSO FUTURO, A JORNALISTA **MIRIAM LEITÃO** MUDA A PERSPECTIVA DO OLHAR E CONSTRÓI UMA IMAGEM MAIS COMPLEXA DA REALIDADE BRASILEIRA, INDO ALÉM DA CRISE QUE A ATRAVESSA.

**Miriam Leitão** é colunista e comentarista de economia da **TV Globo**, da rádio **CBN**, do jornal **O Globo** e do canal por assinatura **Globo News**. Como jornalista e escritora, recebeu os prêmios *Jornalismo Econômico Ayrton Senna* e *Vladimir Herzog*, o *Prêmio Esso de Informação Científica e Ambiental* pela reportagem *Paraíso Sitiado*, com fotos de **Sebastião Salgado**, e o *Prêmio Jabuti* por seu livro *Saga Brasileira – a longa luta de um povo por sua moeda*.

**Excelência em Gestão:** Qual é a sua percepção do atual momento político-econômico no Brasil?

**Miriam Leitão:** Embora a situação do País seja bastante grave, acredito ser importante olhar para a história de maneira mais ampla. Somente assim é possível ver claramente o que veio antes e projetar o que virá depois. Muitas vezes, permanecemos presos a um obstáculo e esquecemos de refletir sobre o que está em volta. Vivemos, hoje, uma crise econômica e uma crise política. Elas não nasceram juntas, mas agora estão conectadas, como em um encontro de dois grandes tornados. A Operação Lava-Jato criou essa turbulência, sim, mas também criou oportunidades, sendo muito bem-vinda. A realidade deste momento mostra para o Brasil coisas que o País evitou olhar durante um longo tempo, como a corrupção que marca as relações entre os setores público e privado. Por outro lado, o retrato da crise mostra a deterioração econômica, pois a inflação subiu e a recessão também. Não foi azar, isso aconteceu porque o governo aumentou o gasto público e passou a mensagem errada, de que seria aceitável um patamar mais alto de inflação. Além disso, houve transferência excessiva de renda para os grandes empresários. Não foi a transferência de renda para os mais pobres que inviabilizou a economia, foi a transferência para os mais ricos. São R\$ 500 bilhões de empréstimos do BNDES com juros mais baixos para as maiores empresas. Não foi o Bolsa Família ou outros programas de transferência de renda para os mais pobres que nos trouxeram até aqui. Embora haja problemas nesses programas, não são eles os responsáveis por essa situação que fulminou as contas públicas. Tudo isso posto, acredito que vamos sair dessa.

**EG:** Você acredita que há motivos para otimismo?

**Miriam Leitão:** O mercado financeiro, por exemplo, prevê resultados melhores já em 2017. O Brasil é um país com vocação para o crescimento. De 1980 para cá, passamos por três recessões e, em todas as ocasiões, o País mostrou-se resiliente, logo voltou a crescer. A primeira recessão do período foi no final da ditadura militar, no governo Figueiredo, com Delfim Netto à frente da economia. No período Collor, tivemos três



anos de recessão também. Agora, no governo Dilma, são mais três anos de recessão, com uma diferença: desta vez, foram dois anos seguidos de queda. Resumindo, a recessão atual é muito forte, mas a tendência é o Brasil se levantar e recuperar-se. Outra questão importantíssima, que ajuda a entender o momento atual e nos fortalecer é que o brasileiro está vacinado contra a inflação alta. Passamos cerca de 50 anos de nossa história sob os efeitos de forte inflação. Só conseguimos sair dos dois dígitos em 1995, com o Plano Real. Depois disso, sempre que a inflação sobe, a popularidade dos governantes despenca. A sociedade brasileira detesta a ideia de voltar a conviver com a inflação. Aconteceu em 1999, com o então presidente Fernando Henrique Cardoso. No caso da presidente Dilma, a popularidade despençou em apenas três meses após sua posse. Foi o pior índice de rejeição da história da democracia. Agora, veja uma coisa. Durante a turbulência da hiperinflação e do Plano Collor, nasceu a FNQ. Que chance ela teria de estar aqui, passando por todos esses momentos tão difíceis? Nenhuma. Mas chegamos aqui, isso é resiliência, e quero fazer minha homenagem à FNQ, que completa 25 anos. Portanto, temos motivos para reacender nosso otimismo.

“Durante a hiperinflação e o Plano Collor, nasceu a FNQ. Que chance ela teria de estar aqui, passando por esses momentos tão difíceis? Nenhuma. Mas chegamos aqui, isso é resiliência, e quero fazer minha homenagem à FNQ, que completa 25 anos.”



**EG:** Em sua opinião, de que forma a economia colaborativa está inserida nesse cenário?

**Miriam Leitão:** A economia colaborativa tem um importante papel a desempenhar, porque estamos em um momento de escassez. Em momentos de crise e de falta de recursos, os laços proporcionados pela colaboração podem aproximar pessoas, empresas e consumidores, reduzindo o custo e aumentando as possibilidades. É uma ferramenta importante para a saída da crise, mas não só. Tenho estudado muito sobre o século 21, esse novo mundo que se apresenta. Este será um tempo em que precisaremos tirar o máximo possível dos recursos, para gerar o menor impacto ao planeta. Somente uma nova forma de produção e de

consumo pode responder a esses desafios e tudo isso nos leva a fortalecer os ideais, os princípios.

**EG:** Vivemos, então, um novo momento do capitalismo, em que o sistema é reinventado a partir da constatação da escassez de recursos?

**Miriam Leitão:** Sim, é nisso que acredito. O que faz um país que sempre viveu da energia barata gerada pelo carvão, como a China, começar a investir em energia mais limpa? É a constatação pura e simples de que chegou ao limite tolerável de uma energia poluidora, com alto impacto climático. A partir daí, não tem como fugir da reinvenção, da busca de soluções inovadoras.

**EG:** Desde os anos 90, quando foi realizada a primeira reunião global sobre o clima, a Eco 92, o Brasil avançou no sentido de implementar o desenvolvimento sustentável ou ainda falta muito?

**Miriam Leitão:** Ainda falta muito. Estamos começando a construir um caminho, mas é pouco. Ainda que algumas empresas tenham foco em sustentabilidade, é sempre sob uma perspectiva parcial. Elas geralmente possuem um diretor de sustentabilidade, investem em um marketing verde, mas não entenderam ainda que é tudo ou nada. A questão do meio ambiente não é um apêndice, é um processo central da gestão, essencial para a sobrevivência. Sinceramente, não vejo isso como algo consolidado no Brasil.

**EG:** É possível sair da dicotomia que opõe, de um lado, a necessidade de um crescimento convencional, capaz de combater a pobreza no Brasil, e, de outro, a conservação do meio ambiente que não prevê a inclusão social? Essa oposição esteve presente na maior parte dos debates em torno de projetos como o de Belo Monte. Dá para resolver essa equação de forma a chegar num patamar mais próximo da definição de desenvolvimento sustentável?

**Miriam Leitão:** A primeira coisa que eu quero dizer é que o Brasil não é um país pobre. O Brasil tem muitos pobres e necessitamos promover inclusão social. Para isso, é preciso sim promover o desenvolvimento econômico. Mas por que Belo Monte é uma má





através do BNDES, enquanto as empresas privadas construíram e ficaram com o seu lucro. Claro que tudo aquilo serviu para pagar muita propina. Essa foi a escolha que o Brasil fez: uma obra cara, financiada pelo setor público, garantida por impostos, provocando danos aos índios, aos ribeirinhos, ao meio ambiente, para produzir uma energia que poderia ser produzida por outros meios. Um gigantismo muito parecido com o que o governo militar pensava e fazia. Esse exemplo é perfeito para dizer o seguinte: a gente pode fazer escolhas mais inteligentes para conciliar meio ambiente e desenvolvimento econômico.

**EG:** Como a atual geração pode contribuir para deixar melhores condições de vida às próximas?

**Miriam Leitão:** Devemos educar os jovens, valorizando alguns princípios fundamentais. Acho muito inconsistente a atual onda de críticas ao politicamente correto. Afinal, o que é o politicamente correto? É o respeito a vários valores que toda sociedade civilizada deve promover. Por exemplo, o respeito às diferenças. Este é um país com enorme diversidade humana, precisamos preparar as crianças para isso. O respeito à mulher, que sofreu tanta violência ao longo da história da humanidade, é uma necessidade. E a gente vê hoje intelectual defendendo que o politicamente correto impede a criatividade. Ora, a criatividade não precisa ser ofensiva. Acho a nova geração do Brasil muito preparada para isso, pois já cresceu dentro dessa perspectiva, inclusive da sustentabilidade. Existe uma forma de estar no mundo e de se relacionar com o meio ambiente mais amigável, desde o cuidado no tratamento do lixo dentro de casa até a reflexão sobre o que se consome. Precisamos de uma educação verdadeiramente qualificada, porque as futuras gerações vão precisar de muita capacidade para pensar em soluções. É o século da tecnologia, em que vamos lidar com vários desafios, com as mudanças climáticas e muitas transformações. O século 21 é desafiador e eu lamento não ficar muito mais tempo nele, pois é imensamente interessante. A lista de tarefas para o Brasil se adequar aos novos tempos é enorme. A vantagem é que a gente não morre de tédio.

## O PROJETO BRASILEIRO

Na palestra magna do **CEG 2016**, a jornalista **Miriam Leitão** afirmou que a sociedade brasileira possui um projeto claro e definido para o seu desenvolvimento. Como disse em seu livro, *História do Futuro – O horizonte do Brasil no século XXI* (Editora Intrínseca, 2015), as etapas desse plano já estão em andamento há vários anos.

O primeiro consenso do povo brasileiro, segundo a comentarista, foi a luta pelo restabelecimento da democracia. “O que não foi uma conquista qualquer, foi algo que atravessou todo o século 20”, disse. Assim, ela relembrou que o Brasil pós-República passou por um período oligárquico, depois por um período revolucionário, na década de 30, seguido por uma ditadura, o Estado Novo. Em seguida, teve um breve período democrático, sempre ameaçado por levantes militares, um suicídio de presidente, e em 1964 começou um novo período ditatorial de 21 anos. “A sociedade fez um pacto, nas últimas décadas do século 20, para construir uma democracia forte, com instituições saudáveis, uma Constituição que foi discutida intensamente, com seus defeitos, mas que foi amplamente negociada. Estamos em meio a uma grande crise, mas as instituições continuam funcionando, pois o compromisso do Brasil é com a democracia, que permanece pulsando plenamente.”

A segunda etapa do projeto coletivo brasileiro destacada por Miriam Leitão foi a estabilidade econômica e a superação da inflação, conquistada por meio do Plano Real. Ela afirmou que, desde então, o povo brasileiro desenvolveu uma enorme rejeição por governos que promovem políticas capazes de elevar os patamares inflacionários. Essa teria sido uma das razões para a repentina e forte rejeição à presidente **Dilma Rousseff**. O terceiro consenso da sociedade foi a necessidade da implementação de políticas de inclusão. Segundo Miriam, esse movimento começa no governo **Fernando Henrique Cardoso**, mas ganha volume nos governos de **Lula** e **Dilma Rousseff**, com os programas de renda mínima, como o Bolsa Família. “Por tudo isso que exponho, acredito que, da mesma forma que não foi um partido que conquistou a estabilidade econômica, também não foi um partido que decidiu que nós queremos mais brasileiros dentro do abrigo da proteção social. É uma decisão da

escolha? Hoje, mais do que nunca, é preciso pensar na escolha que vamos fazer. Os recursos são escassos, em cada escolha há algum aspecto que é deixado de lado. Então, é fundamental ser extremamente criterioso nas políticas públicas. Belo Monte não é uma boa escolha, porque o projeto não foi concebido para gerar energia. Para obter a mesma quantidade de energia, poderíamos usar outras fontes, mais baratas, mais limpas e de baixo impacto. Ainda que a energia hidráulica possa genericamente ser considerada de baixo impacto, conseguiram construir um projeto de alto impacto. Belo Monte é um pacote que inclui destruição de parte da Amazônia, das comunidades ribeirinhas, empobrecimento das pessoas que vão se afastar do rio que sempre foi sua fonte de subsistência, interferência indevida dentro da cultura e dos costumes de tribos indígenas, conflitos locais colocando uma geração contra a outra, entre outras. Os dramas sociais que esse empreendimento espalhou pela região são enormes. A maior parte do dinheiro que foi para lá é público, pois as grandes empreiteiras decidiram não participar do empreendimento e aceitaram apenas executar a obra. Elas perceberam que seria um grande prejuízo. Os fundos das estatais, o sistema Eletrobrás e outras acabaram entrando com todo o capital. O governo transferiu dinheiro demais para lá, financiou



sociedade. Então, independentemente do que aconteça com o partido que nos governou até agora, o Brasil vai continuar incluindo mais brasileiros e diminuindo a desigualdade. Nesse momento da crise, aumenta um pouco a pobreza, mas é transitório, porque essas são agendas modernizadoras, são etapas civilizatórias”.

O quarto momento desse projeto, marcado por novo consenso da sociedade brasileira, é o combate à corrupção. Ela ressalva que o consenso não quer dizer que todos desejam exatamente a mesma coisa. “Esta é uma sociedade aberta, democrática, as pessoas pensam de modos diferentes. O que existe é uma maioria que se forma em torno de uma direção, a partir do debate diário.”

Ela classificou a Operação Lava-Jato como expressão do sentimento coletivo, mas acrescentou que todo o processo institucional de combate à corrupção faz parte dessa etapa. “Estamos buscando novos padrões de relação público-privado, novos modos de financiar as eleições, o fim da impunidade. Queremos que a lei seja a mesma para todos. Não é pouco no país das capitânicas hereditárias, do ‘sabe com quem está falando?’, das fidalguias. Estamos fazendo essa escolha, um caminho difícil, mas necessário. Grandes empresas, com muitos funcionários, estão no meio dessa dificuldade. Mas elas escolheram a corrupção.”

A jornalista reiterou que organizações que privilegiam relações criminosas com o setor público, por meio de propinas, desenvolvem um modelo de gestão pouco desejável. “Nele, o funcionário ou grupo responsável por desenvolver um novo projeto ou produto com mais eficiência, não será valorizado. Outro grupo ou pessoa que estabelecer relações com as pessoas certas, fazendo chegar a mala de dinheiro nas mãos indicadas, fazendo o contrato ser assinado, esse sim será promovido”, alerta. A lógica da empresa pautada pela corrupção, segundo Miriam Leitão, gera vários impactos na vida do País, corroendo as boas práticas e tornando a empresa dependente. Agora, com a interrupção desse ciclo, é necessário buscar mais eficiência, qualidade, *compliance*, olhando profundamente para os processos internos.

Diante do desdobramento dessas quatro etapas na sociedade brasileira, a comentarista afirmou que o

momento é de olhar para o futuro, analisando as transformações que já estão acontecendo e vão influenciar os caminhos do País. “Quando escrevi o livro *História do Futuro*, disse que o Brasil era prisioneiro do imediato e agora isso piorou. Mas existem coisas que precisam ser vistas e pensadas”, disse. Entre elas, está a questão demográfica, com a previsão de inversão do crescimento populacional pela primeira vez na nossa história. Segundo os dados do IBGE, apresentados pela jornalista, o Brasil ainda é jovem, mas há um momento em que a faixa etária acima de 60 vai aumentar. Porém, ela destacou os aspectos positivos dessa inversão, que sinaliza um dado importante: mais do que envelhecer, a população brasileira ganhou expectativa de vida. “Que vai continuar aumentando e isso para mim é ótimo. Posso atestar que os 60 ainda guardam muito vigor. O conceito de velhice no Brasil envelheceu. Temos que mudar a Previdência, as políticas das empresas, que dispensam seus funcionários aos 55, 60 anos, e perdem os talentos maduros. Isso precisa ser ajustado para melhor enfrentarmos os desafios deste século.” Ela destacou, como contraponto na questão demográfica, os números altíssimos de mortes de jovens, que agravam a redução demográfica dessa faixa etária. “A morte violenta continua atingindo os mais jovens, especialmente o jovem negro do sexo masculino. Isso precisa ser resolvido.”

A defesa dos recursos naturais e da biodiversidade brasileira foi outro ponto citado. “Nosso País é intenso, temos muitos assuntos a resolver. Entre os 18 países do mundo que detêm 70% da biodiversidade do planeta, o Brasil está em primeiro lugar. Sabemos que vamos precisar da biodiversidade para praticamente tudo daqui para a frente. Mesmo assim, as terras indígenas são sufocadas pelo crime e áreas enormes são devastadas. Entre 1992 e 2012, o Brasil desmatou o equivalente aos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo somados. A boa notícia é que a Amazônia já tem toda sua área monitorada por satélite. A tecnologia nos permite acompanhar qualquer região sendo atacada, não há mais desculpa de que é difícil identificar esse tipo de ação criminosa. É preciso ter a coragem de impedir que isso prossiga.”

## CONCLUSÕES DO CEG 2016



### CONFIRA A SÍNTESE DOS PRINCIPAIS CONSENSOS DAS PALESTRAS, PAINÉIS E DEBATES DO CONGRESSO FNQ DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- Ao abordar a Economia Colaborativa, o **CEG 2016** propôs um olhar aprofundado sobre os negócios baseados em plataformas digitais, que tendem a crescer, não só nos novos empreendimentos, mas também nas empresas tradicionais de todos os setores e portes.
- Segundo os participantes, em tempos de crise econômica, iniciativas de colaboração e compartilhamento são estratégicas para o combate ao desemprego e o estímulo ao crescimento econômico.
- Para eles, desenvolvimento socioeconômico só se atinge com o engajamento da sociedade e das organizações no sentido de resgatar a confiança interna e externa e tornar o País mais competitivo.
- Assim, entre outras ações, é fundamental valorizar MPE e sistemas cooperativistas, que formam uma importante base da economia na geração de empregos e estão abertos ao modelo colaborativo.
- Estamos em uma transição de valores que ainda se concentram no modelo tradicional. Mas não há como negar que as redes digitais têm um impacto revolucionário na vida das pessoas e nas empresas, transformando as relações sociais e as formas de trabalho, comércio, serviço, indústria e consumo.
- A economia colaborativa e/ou compartilhada surge para ampliar o direito de acesso a bens e serviços a grande parte dos consumidores, por meio da distribuição disseminada via internet e da redução de preços em função do efeito escala.
- Os novos negócios também se adequam aos limites do planeta e ao consumo consciente, sendo possível obter, a longo prazo, oferta de produtos e serviços que atendam às reais necessidades, redução do desperdício, maior eficiência no uso de recursos naturais e diminuição da desigualdade social.
- Entre as vantagens do modelo compartilhado foram citados os investimentos relativamente baixos, os custos fixos e a não necessidade de estoques. O ideal é alcançar o acesso em escala, para que o negócio se desenvolva plenamente.
- É inevitável um certo antagonismo entre a empresa tradicional — cujo modelo foi criado na revolução industrial e que preserva regras, controle e hierarquia — com o modelo colaborativo, que é basicamente aberto e descentralizado.
- Segundo pesquisas apresentadas, se o ambiente das organizações favorece a colaboração, os funcionários tendem a participar mais ativamente das ações desenvolvidas. Para tanto, é necessário promover mudanças na cultura interna e investir em um novo modelo mental (*mindset*).
- A fim de gerar maior confiança entre consumidores, os palestrantes sugeriram mais investimentos nos negócios compartilhados, gestão para excelência, divulgação dos casos de sucesso, troca de experiências, indicações e avaliações entre usuários, garantias de segurança nos serviços oferecidos e adequação da legislação aos novos negócios locais e nacionais.