

2012 nº 7

USMO

d+i LLORENTE & CUENCA



**TECNOCRACIA  
OU DEMOCRACIA?**  
*Gestão e  
Representatividade*

## **d+i LLORENTE & CUENCA**

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos assistindo a um novo roteiro macroeconômico e social. E a comunicação não fica para trás. Avança.

d+i é uma combinação global de relação e troca de conhecimento que identifica, focaliza e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de um posicionamento independente.

d+i é uma corrente constante de ideias que anuncia novos tempos de formação e gestão empresarial.

d+i LLORENTE & CUENCA existe porque a realidade não é branca ou preta.

## **UNO**

UNO é uma publicação de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, junto com os Sócios e Dirigentes da LLORENTE & CUENCA, analisam questões relacionadas ao mundo da comunicação.



### **DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:**

Centro Corporativo da LLORENTE & CUENCA

### **CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:**

AR Difusión

### **ILUSTRAÇÕES:**

Marisa Maestre

### **IMPRESSÃO:**

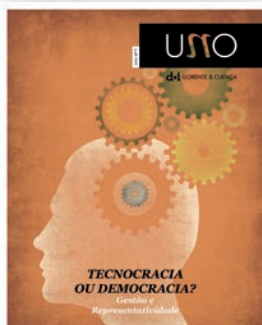
Imprime Perú S.A.C.

Impressa em Peru  
Lima, abril de 2012

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)





Todos os direitos reservados.  
É terminantemente proibida a reprodução total ou parcial dos textos e imagens contidos neste livro sem a autorização expressa da d+i LLORENTE & CUENCA.

# SUMÁRIO

2012 Nº 7

4

QUEM **SÃO**  
OS **colaboradores**

6

**TECNOCRACIA  
OU DEMOCRACIA?:**  
*Gestão e  
Representatividade*

9

A **EFICÁCIA**  
**TECNOCRÁTICA** COMO  
**ideologia** EM TEMPOS  
DE **crise**

13

**POLÍTICA**  
ENTRE **PARÊNTESES**

15

**TEMPO** DE  
**acordos** E **reformas**

19

○ **RETORNO** DOS  
**TECNOCRATAS** OU  
○ **triunfo** DA **razão**

21

**AMÉRICA LATINA:**  
A **liderança** EM TEMPOS  
DE **união**

25

A **TECNOCRACIA**  
É **também ideologia**

27

BUSCAM-SE **POLICRATAS**  
E **tecnológicos**

31

**TECNOCRACIA** OU  
**POLÍTICA?** **Reputação,**  
**transparência**  
E **liderança**

34

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Formado em Direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi Diretor de *El Correo de Bilbao*, Secretário Geral do Vocentro e Diretor da ABC na Espanha. Trabalha na LLORENTE & CUENCA como Assessor externo permanente e foi Diretor Geral da empresa na Espanha. Recebeu vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, o Prêmio Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena.

---



### **Maria Flor Pedroso**

Editora de Política da Antena1, a rádio nacional pública em Portugal. Fez parte da equipe fundadora da TSF onde trabalhou 10 anos. É repórter parlamentar desde 1992. Todas as semanas entrevista uma figura política na Antena1 e na RTP 2. Coordena campanhas eleitorais e tem sido enviada especial em diversas ocasiões. Durante quatro anos apresentou “As escolhas de Marcelo” na RTP 1. É a voz do “Cuidado com a Língua!” na RTP 1. Dá aulas de Jornalismo Radiofônico no ISCEM.

---



### **Juan Rosell**

Presidente de CEOE desde dezembro de 2010, da OMB, Sistemas Integrados para a Higiene Urbana, da Congost Plastic e do Comitê de Investimentos de Capital de Risco MIURA. Também é vice-presidente da patronal europeia BusinessEurope e conselheiro da CaixaBank e da Gas Natural Fenosa, entre outras. Rosell é Engenheiro Industrial pela Universidade Politécnica de Barcelona e cursou Ciências Políticas na Universidade Complutense de Madrid. É autor e coautor de vários livros, sendo que o mais recente é “*Y después de la crisis, ¿qué?*” (E depois da crise, o quê?). (Deusto).

---



### **Mariano Guindal**

Como jornalista econômico, Mariano Guindal é um dos mais prestigiados da Espanha. Colabora nos programas “Kilómetro 0” da Telemadrid e “Capital” da Rádio Interceconomía, além de ser colunista do jornal *El Economista*. A maior parte da sua longa trajetória profissional se deu no jornal *La Vanguardia*, onde foi Redator Chefe e editorialista. É autor do livro “*El declive de los dioses*” (A decadência dos deuses), que está se tornando um livro de referência.

---



### **Raúl Rivera**

Autor de “*Nuestra Hora: Los Latinoamericanos en el Siglo XXI*” (Nossa Hora: Os Latino-americanos no século XXI) (Perason), um livro que derruba vários mitos sobre a América Latina e convoca os latino-americanos para que unam forças em torno de um projeto regional à altura das suas possibilidades. Fundador do ForolInnovación, uma fundação que incentiva o empreendedorismo e a inovação na região, e da TNX, a empresa líder de Telecom Expense Management na América Latina, é também Vice-presidente da Diretoria da Fraunhofer Chile Research e diretor da Universidade Andrés Bello, a maior do Chile. Durante os anos de 1980 e 1990, liderou a expansão de The Boston Consulting Group na América Latina.

---

# QUEM **SÃO** OS **colaboradores**

---



## **Ignacio Escolar**

Fundador do jornal Público e seu primeiro diretor. Autor do blog político mais seguido na Espanha, [www.escolar.net](http://www.escolar.net). Trabalha como analista político na imprensa, rádio e televisão, em programas como “La Ventana” da Rede SER, “Las mañanas de Cuatro” e “La Noche” do Canal 24 horas. Já ganhou diversos prêmios ao longo da sua trajetória profissional, tais como o Prêmio Jornalismo Digital José Manuel Porquet e o Nicolás Salmerón de Direitos Humanos.

---



## **Joaquín Fernández**

Formado em Administração de Empresas pelo ICADE e Mestre em Jornalismo pelo El País, foi editor do The Wall Street Journal em Nova Iorque durante cinco anos antes de se dedicar à comunicação corporativa e institucional. Foi diretor de comunicação financeira na LLORENTE & CUENCA e durante três anos trabalhou para a ex-ministra de Defesa da Espanha, Carme Chacón, primeiro como assessor e finalmente como Diretor de Gabinete. É professor em vários Mestrados, entre os quais o Curso de Comunicação Institucional e Política da Universidade Carlos III.

---



## **Jorge Cachinero**

Diretor Sênior de Reputação, Inovação e Desenvolvimento Corporativo na LLORENTE & CUENCA e Professor na IE Business School de Madrid, centro onde obteve seu MBA Executivo. Desde 1999, até a sua incorporação na Consultoria no começo de 2011, Jorge foi Diretor de Assuntos Corporativos e Comunicação para a Península Ibérica (Espanha, Portugal, Andorra e Gibraltar) da Japan Tobacco Internacional. Anteriormente, foi Diretor de Relações do Governo e de Assuntos Públicos da Ford Motor Co. e Secretário do seu Conselho de Administração para a Espanha e Portugal.

---



## **Juan Luis Manfredi**

Professor de Jornalismo na Universidade de Castilla-La Mancha e colaborador do jornal econômico Cinco Días. É o principal pesquisador do projeto Mediadem na Espanha, que, financiado pela Comissão Europeia, examina as políticas de comunicação e a democracia em quatorze países europeus.

---

# **TECNOCRACIA OU DEMOCRACIA?**

*Gestão e  
Representatividade*





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

A UNO continua seu caminho em 2012, depois do sucesso do ano passado, com a mesma aposta com a qual se tornou conhecida: abordar questões que estão no centro das preocupações e no topo da agenda dos tomadores de decisões no mundo empresarial, financeiro e político; contar com empresas espanholas, portuguesas e latino-americanas de máximo prestígio; e manter de forma incorruptível a sua independência e o máximo respeito por todas as opiniões expressas em suas páginas que, não por isso, representam necessariamente as opiniões da LLORENTE & CUENCA. Porque, como dizemos sobre a razão de ser do d+i LLORENTE & CUENCA: *a realidade não é branca, nem preta.*

Na UNO#7, não podemos esquecer as muitas ramificações e implicações que “A Grande Recessão” está gerando para a economia, a política, as empresas, as instituições financeiras e a sociedade, como destacamos em alguns números anteriores. Tudo está em debate neste momento: as razões pelas quais chegamos a esta situação, as políticas para tentar sair dela, os planos estratégicos que as empresas e os bancos devem pôr em prática para enfrentá-la e, também, o próprio modelo econômico e a estrutura política das nossas sociedades.

Além disso, o cinismo ou falta de interesse dos cidadãos com relação aos seus líderes empresariais ou políticos, como consequência daquilo que a opinião pública percebe como uma falta destes de saber estar à altura dos acontecimentos extraordinários que vivenciamos e que se refletem em qualquer uma das pesquisas que são realizadas ultimamente, cresceu até o ponto em que há quem, inclusive, questione o próprio modelo econômico e político que está na

“ *Diante de uma situação extraordinária como a que estamos vivendo, muitos se questionam se devemos assumir posições de lideranças aptas para enfrentar os desafios do atual momento* ”

base da prosperidade social e estabilidade política que viemos desfrutando desde o final da II Guerra Mundial.

Portanto, diante da situação extraordinária que estamos vivendo, muitos se perguntam se devemos assumir posições de lideranças aptas para enfrentar os desafios do atual momento, mesmo que o preço seja subverter, transformar ou adiar o funcionamento dos mecanismos que até então dirigiram a nossa sociedade. Sem dúvidas, este é um grande debate de implicações complexas e sem resoluções fáceis ou simples.

Nesta edição da UNO, não tomamos partido de nenhuma das opções intelectuais que são debatidas neste momento, mas abrimos suas páginas para que algumas delas sejam expressas com liberdade. Além dos nossos colaboradores habituais, José Antonio Zarzalejos, Mariano Guindal e Ignacio Escolar, temos o privilégio de contar com a colaboração do Presidente da CEOE, ou seja, a organização dos empresários espanhóis, Juan Rosell; da prestigiada jornalista portuguesa Maria Flor Pedroso; do Diretor de Gabinete da anterior Ministra de Defesa do Governo da Espanha, Joaquín Fernández; do pensador e cientista político chileno, Raúl Rivera; e do Professor da Universidade de Castilla-La Mancha da Espanha, Juan Luis Manfredi. Agradecemos a todos por honrar as páginas da UNO com seu prestígio profissional ou acadêmico.

O debate está aberto, a UNO serve de eco deste debate e contribui para seu esclarecimento partindo da independência e da liberdade.





# A **EFICÁCIA TECNOCRÁTICA** COMO **ideologia** EM TEMPOS DE **crise**



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e El Correo

Os Governos estão —ou talvez, estavam?— legitimados pelo seu carácter representativo, quer dizer, porque desempenhavam as competências próprias do Poder Executivo graças ao respaldo majoritário de Parlamentos eleitos democraticamente. A Grande Crise do século XXI tem modificado substancialmente este paradigma, pelo menos em parte, porque agora a legitimidade democrática dos Governos foi substituída pela chamada legitimação funcional, entendida como a capacidade técnica de equipas governamentais em encontrar soluções eficazes para os problemas socioeconômicos que nos afligem. Estabeleceu-se de maneira implícita, porém generalizada, a ideia de que a “política” e portanto “os políticos” já não são instrumentos suficientemente eficientes e válidos para superar a atual depressão. Estes políticos, é verdade, foram eleitos nas urnas e por assembleias legislativas, mas, como em tantas ocasiões, a sua qualificação técnica deixa muito a desejar. Por isso, deve ser aplicado o critério de para grandes males, grandes remédios. Se o grande mal é a crise econômica, o grande remédio é a tecnocracia. Ou seja, etimologicamente, o governo dos técnicos.

Embora o ensaísta francês Guy Sorman tenha feito o apelo para “repudiar a tentação tecnocrática”, por constituir uma ameaça às nossas democracias, a

“ *Foi estabelecido de maneira implícita, mas generalizada, a ideia de que a “política”, e portanto “os políticos”, já não são instrumentos suficientemente eficientes e válidos para superar a atual depressão* ”

verdade é que a imposição por parte da diretoria franco-alemã na UE de governos tecnocráticos na Itália e na Grécia —implementados por procedimentos parlamentares formalmente democráticos—, não provocou movimentos críticos relevantes. As opiniões públicas italiana e grega aceitaram os gabinetes de Monti e de Papademos como alternativas naturais à ineficiência dos governos democráticos Berlusconi e Papandreu. Não houve qualquer instância social ou política que tenha questionado seriamente o carácter ético-democrático desta forma de proceder, alegando como valor superior que a conquista de soluções eficazes para problemas de enorme dimensão o legitimariam.

Para o diplomata e ensaísta José María Ridao, vivenciamos estes efeitos num “estado de exceção econômica” que, no entanto, não altera a pulsação da intelectualidade ou da classe política tradicional. Muito menos dos cidadãos. A razão deste consentimento, desta aceitação acrítica da tecnocracia, encontra-se no fato de que as sociedades ocidentais interiorizaram que a legitimação democrática dos Governos já não é suficiente. Também é necessária a funcional, ou seja, a que deriva de uma capacidade técnica para entender e dominar as soluções que os problemas de dimensão catastrófica demandam.

**“A tecnocracia não somente é a consequência da ineficiência da política e dos políticos tradicionais, como também é o corolário lógico da ruína ideológica que provocou a Grande Recessão do Século XXI**

Entramos em uma nova era da política democrática na qual a representatividade constitui somente uma parte da legitimação para o exercício da gestão pública. O sistema requer também uma capacidade técnica dos seus dirigentes. Trata-se de conseguir um novo biótipo político: aquele que acumule em seu ser a dupla legitimação, a representativa e a funcional, embora a segunda somente possa ser comprovada posteriormente –por meio dos seus resultados–, mas que fica circunstancialmente registrada pelo caráter tecnocrata do gestor público.

A tecnocracia não somente é a consequência da ineficiência da política e dos políticos tradicionais, como também é o corolário lógico da ruína ideológica que provocou a Grande Recessão do século XXI. Pareceria que não há receitas ou soluções alternativas para o tratamento da crise e sua eventual superação. A socialdemocracia ficou fragmentada na UE porque não cristalizou uma saída “das esquerdas” para a crise, porque não há registro de que o keynesianismo dos partidos progressistas faça parte da solução, mas sim do problema, de tal forma que, embora seja paradoxal, as receitas de resoluções mistas e às vezes contraditórias, que somente Governos tecnocráticos e sem discurso político são capazes de aplicar, parecem funcionar. Reduzir benefícios sociais e diminuir a dimensão do Estado do bem-estar –política tipicamente liberal– se compadece sem solução de continuidade com incrementos da tributação direta e indireta –política de característica socialdemocrata–, sem que surjam conflitos ideológicos. O importante já não é a coerência com os parâmetros que definem modelos de

esquerda ou de direita, mas sim se as decisões são ou não eficazes.

Aqui é onde surge outra grande questão: o que é a eficácia? Novamente as respostas da política tradicional –ideológica– e a social –pragmática– voltam a divergir. Talvez seja eficaz controlar a inflação, diminuir o desemprego, baixar os encargos fiscais, reduzir o déficit e alcançar taxas de crescimento sustentável. A controvérsia ideológica se fundamenta nos meios para alcançar estes fins, porque as opções de esquerda e as de direita diferenciam-se na medida em que também se diferenciam os valores individuais e coletivos que defendem. No centro do debate se encontra a sustentabilidade do Estado do bem-estar com a universalidade de seus serviços básicos (educação e saúde, em particular) que o liberalismo –e os tecnocratas– acreditam que seja necessário reformular. Em suma, e por mais que se tente desviar-se da questão, a verdade é que as so-



luções técnicas incidem sempre –em um clima de assepsia ideológica– sobre o modelo do Estado prestador de serviços.

A impugnação ideológica da tecnocracia baseia-se no fato de que, amparada em uma suposta neutralidade com relação às opções de esquerda e de direita, pretende dimensionar o Estado a partir de uma viabilidade que poderia ser conseguida somente em troca de um maior ajuste nas despesas não produtivas das Administrações Públicas, uma redução dos serviços que oferece aos cidadãos e um maior esforço dos cidadãos no financiamento desses serviços, seja pela via fiscal, seja, sobretudo, mediante contribuições individualizadas pelo gozo de seus benefícios (co-pagamento de saúde e justiça; mais as taxas pela utilização dos bens de domínio público; maior aumento de tarifas e receitas parafiscais semelhantes).

Em termos gerais, o que foi exposto constitui, atualmente, o estado da questão. Apenas isso, porque ainda está para se provar que a tecnocracia recuperada seja, efetivamente, algo além de um remédio temporário e excepcional. No entanto, parece definitivo que embora seja um retrocesso à política e aos políticos tradicionais, e os mercados voltem a estar submetidos a órgãos reguladores, os gestores públicos deverão perder sua intensidade ideológica

**“ O Governo espanhol presidido por Mariano Rajoy, o primeiro eleito na zona do euro depois da crise da Grécia e Itália, está testando esta miscigenação técnico-política**



ca para ganhar margem de atuação e, ao mesmo tempo, deverão incrementar as suas qualidades técnicas.

O Governo espanhol, presidido por Mariano Rajoy, o primeiro eleito na zona do euro depois da crise da Grécia e Itália, está testando esta miscigenação técnico-política. Todos os membros do Gabinete exibem importantes trajetórias acadêmicas e profissionais, enquanto seu perfil ideológico, exceto em casos muito concretos, fica em segundo plano. A via espanhola é a terceira entre a via estritamente política e a via estritamente tecnocrática. Vamos lhe dar tempo para comprovar se essa combinação funciona. Para tanto, terá que ser, inquestionavelmente, eficaz.





Maria Flor Pedroso

Jornalista

Estamos num tempo em que não esperávamos estar.

Em que o que se diz não é o que se pensa porque não convém dizer o que se pensa.

Os mercados estão à espreita e fazem-nos pagar caro os pensamentos.

Estamos num tempo em que não interessa o que é, mas sim a imagem do que parece ser.

Por isso, vamos perdendo tempos infindáveis, de reflexão, não sobre o que se passou, mas sobre aquilo que parece que se terá passado. Que talvez se tenha passado. Porque serve uma estratégia de alguém que pretende baralhar para amedrontar, confundir para dominar, manipular para mandar.

Este é um problema que afeta políticos e jornalistas. Sobre o que falamos, o que questionamos, o que problematizamos, por vezes, a realidade pouco importa. Porque já não é possível revertê-la: retirar a primeira impressão que se cola à coisa. Preferimos —os jornalistas— antecipar o acontecimento, a contar o acontecimento. Uma vez antecipado, para quê perder tempo a narrá-lo? Já passou, venha outro. Quem gere a coisa pública sim, os políticos que elegemos baseados nas suas ideias sobre a melhor forma de nos organizarmos e de resolvermos os problemas comuns— sabe disso, e também tenta antecipar medidas, ideias,

“ *Estamos num tempo em que não interessa o que é, mas sim a imagem do que parece ser*

reflexões dos grupos de trabalho, antes de as apresentar na forma definitiva. Quer testá-las antes de as decidir. De uma maneira mais direta, chama-se a isso ‘governar pelas sondagens’. Os princípios já ficaram

lá atrás, quando se decidiu, fazer da política, a sua vida. O que devia ser entendido como uma atitude nobre e não como um retrocesso civilizacional. E parece —é parecer mesmo— que não lemos as lições da História, que o passado não se passou e não tem peso nas nossas decisões, ou nas decisões que outros tomam e que nos afeta, que nada tem as consequências que uns e outros sabem que têm.

É o pragmatismo político que nos traz um homem da banca para liderar um governo não eleito na Itália, ou um doutorado em Economia como primeiro-Ministro grego, também não eleito. Uma das qualidades mais elogiadas destes dois homens foi o fato de... não serem políticos. A União Europeia tem vários critérios para que os países possam fazer parte do seu projeto que não apenas os do déficit e da dívida. Exige, por exemplo o respeito pelo Estado de Direito, pela lei, pela separação de poderes, pela democracia, pelo equilíbrio de poderes. Portugal, a Espanha e a Grécia, tiveram de ser democracias para aderir à comunidade. O que demorou o seu tempo. Mais recentemente tivemos a Hungria que, democraticamente, elegeu um novo Governo. Pois sim, mas não queria cumprir

**“É o pragmatismo político que nos traz um homem da banca para liderar um governo não eleito em Itália, ou um doutorado em Economia como primeiro ministro grego, também não eleito. Uma das qualidades mais elogiadas destes dois homens foi o fato de... não serem políticos**

as regras da democracia: concentrou todos os poderes no Primeiro-Ministro (o executivo, legislativo e judicial), desmembrou o Tribunal Constitucional, criou uma comissão para “corrigir” as notícias, etc. A Hungria que decidira, em referendo, aderir à UE, no 1º. de Maio de 2004. Foi a crise da sua dívida e a necessidade de apoio financeiro externo que obrigou os húngaros a ter um banco central independente e a cumprir as regras do Estado de Direito, que a Comissão Europeia exigiu. Foi, de novo, o pragmatismo a vencer.

Enquanto assim for é difícil falar de política. Pode ser gestão, pode ser acerto nas contas, pode até ser o que é preciso, mas não será o necessário. Responde-se ao lado dos problemas sem nunca os enfrentar, politicamente, isto é, sem os resolver a pensar na coisa pública, que é de todos.

Estamos, assim, num tempo em que a política está entre parênteses. O problema é o se o parêntesis for tão prolongado que, com ele, a democracia não consiga resistir. E toda a gente sabe o que acontece depois da democracia.



**“Enquanto assim for é difícil falar de política. Pode ser gestão, pode ser acerto nas contas, pode até ser o que é preciso, mas não será o necessário. Responde-se ao lado dos problemas sem nunca os enfrentar, politicamente, isto é, sem os resolver a pensar na coisa pública, que é de todos**

# TEMPO DE acordos E reformas



Juan Rosell

Presidente da Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE)

A economia espanhola enfrenta o momento mais difícil e complexo desde o começo da transição política e a chegada da democracia na Espanha. Não é uma situação exclusiva do nosso país, a maioria das nações europeias está passando por situações parecidas à nossa, embora sem o drama da nossa elevada taxa de desemprego.

Por isso, os políticos da União Europeia, em parceria com organismos internacionais de primeira linha, há vários anos buscam soluções que, em muitas ocasiões, estão demorando a chegar. Não é fácil, porque às vezes os interesses dos países são colocados antes dos interesses do conjunto da UE. Em outras ocasiões, as prioridades de terceiros não ajudam a encontrar essas soluções. É o momento de uma liderança europeia ativa, na qual a governança e a excelência do governo consistam em ter a capacidade de ver além dos interesses particulares ou temporários.

Já comentei em outras ocasiões que os políticos estão vivendo uma etapa dura, ingrata e mal agradecida. Por isso são tão criticados pela sociedade e eles, por sua vez, pedem que os cidadãos, não apenas os espanhóis, mas todos os europeus, façam um esforço para valorizar a sua atividade e as suas gestões.

**“ Nós, agentes sociais, representantes dos empresários e dos trabalhadores, devemos continuar assumindo a nossa responsabilidade e tentar colaborar em tudo que seja possível para melhorar a situação da economia europeia**

Mas não é o tempo só de políticos. Nós, agentes sociais, representantes dos empresários e dos trabalhadores, devemos continuar assumindo a nossa responsabilidade e tentar colaborar em tudo que seja possível para melhorar a situação da economia europeia —e essencialmente da espanhola, com mais esforço—, para alcançar um crescimento econômico que permita a geração de emprego.

Sem mais demora, a economia espanhola precisa impulsionar a sua parcela do mercado nacional e internacional, melhorando as taxas de exportações e reduzindo as importações. Além de conseguir uma maior produtividade e aumentar o emprego, a partir de mercados internacionais seria possível ver aperfeiçoada a solvência da Espanha, a confiança seria fortalecida e o acesso ao crédito exterior seria facilitado.

Ao mesmo tempo, é necessário adotar uma moderação salarial importante para não continuar perdendo competitividade diante dos países da zona do euro e do resto da União Europeia, bem como implementar uma reforma da negociação coletiva que ajude a flexibilizar as empresas internamente, alinhada à situação dos países principais que são concorrentes da Espanha.





**“Mas, juntamente com acordos como este II Convênio para o Emprego e a Negociação Coletiva 2012, 2013 e 2014, e a Reforma Trabalhista, a Espanha deve empreender outra série de reformas em âmbitos como o da educação, da energia, e das Administrações Públicas**



Conhecedores dessa realidade e sabedores da excepcionalidade e gravidade de uma situação como a que vive a Espanha, e, principalmente, dos quase cinco milhões de desempregados, a CEOE, a CEPYME, a UGT e a CCOO chegaram a um acordo que pode ser classificado como histórico e revolucionário. Um acordo que introduz uma série de medidas nas relações trabalhistas carregadas de realismo, modernidade e flexibilidade.

Com ele, afasta-se a indexação dos salários e a sua vinculação com a inflação. O convênio coletivo de empresa é considerado como o mais adequado para pactuar a jornada, as funções e o salário e é instaurado uma moderação salarial de acordo com a atualidade.

Porém, junto a pactos como este II Convênio para o Emprego e a Negociação Coletiva 2012, 2013 e 2014, e a Reforma Trabalhista, a Espanha deve empreender outra série de reformas em âmbitos como da educação, da energia, e nas Administrações Públicas. Nesse sentido, a CEOE considera obrigatório abordar o debate sobre a eficiência do setor público, bem como a transferência de competências nele, tal como informamos nos respectivos relatórios que elaboramos na Confederação: “Debate da eficiência do setor público: uma contribuição no âmbito do número e custo do pessoal”, e “A transferência de competências no setor público”. Em ambos os documentos, os empresários lembram o compromisso assumido pela Espanha de alcançar, em 2012, um déficit

público que não passe de 3%, e de que o esforço se concentre no capítulo de despesas, principalmente nas correntes que não têm incidência direta sobre o crescimento.

No relatório sobre eficiência do setor público, nós, empresários, destacamos a tendência histórica na Espanha de aumento contínuo do emprego em todas as Administrações Públicas. Assim, nos últimos 30 anos, as vagas do funcionalismo público aumentaram mais do que o dobro, em comparação ao crescimento de 5% do emprego no setor privado. As prefeituras duplicaram seu quadro de funcionários desde o fim dos anos 1980 até 2010 e as comunidades autônomas o quintuplicaram no mesmo período. Um resultado que não obedece totalmente ao processo de transferências das competências. Por sua vez, a Administração Geral do Estado reduziu seu quadro de funcionários a um número inferior ao transferido às Comunidades Autônomas. Logo, se descontamos as transferências, a Administração Central também aumentou o seu quadro de pessoal.

Gestores e políticos devem analisar estas questões e agir em consequência. É a hora e a vez de todos: dos políticos e gestores; dos empresários e trabalhadores; dos administradores e administrados. É um momento propício para os empreendedores, para gente decidida a enfrentar os desafios que uma situação dramática nos apresenta. É o tempo de acordos e reformas.



# ○ **RETORNO** DE **TECNOCRATAS** OU O **triunfo** DA **razão**



Mariano Guindal

Jornalista econômico

O primeiro presidente da CEOE, Carlos Ferrer Salat, comentou comigo, há muitos anos, que o segredo de um bom governo não está em ser dirigido por tecnocratas ou políticos, o importante é que o vento da História sopra a seu favor. “Se é claro para o governante o rumo que deve seguir, irá superar os imprevistos e as dificuldades com os quais, sem dúvidas, irá deparar-se no exercício de suas responsabilidades, mas se for conforme a corrente, ela terminará levando-o ao seu destino”.

Em uma situação como a atual, o debate não se concentra tanto em escolher entre a despolitização ou a tecnocracia, mas sim em encontrar o rumo. Durante estes 36 anos de democracia, a Espanha sofreu cinco recessões e saiu de todas elas. Isso porque tínhamos um objetivo definido: ser uma democracia, fazer parte da Europa, estar no euro, e conseguimos isso.

Agora, o novo projeto coletivo é fazer parte do grupo de lideranças que irá impulsionar a criação dos Estados Unidos da Europa. Uma meta difícil, que nos obriga a superar a Grande Recessão. Para conseguir essa superação, o presidente nomeou alguns ministros com reconhecida solvência técnica, como o ministro da Economia, Luis de Guindos, ou o da Fazenda, Cristóbal Montoro.

**“O segredo de um bom governo não está em ser dirigido por tecnocratas ou políticos, o importante é que vento da História sopra a seu favor e a corrente simplesmente o levará a um bom porto”**

Estes, por sua vez, se cercaram de pessoas muito bem preparadas que poderiam ser chamadas de “técnicos”. Isso significa o retrocesso ao governo de tecnocratas nomeado pelo General Franco para que administrasse o Plano de Estabilização de 1959? Acho que não. Ninguém pode questionar a nova equipe de governo sobre sua legitimidade e representatividade.

de, embora alguns dos seus membros não tenham concorrido nas eleições nem sejam militantes de qualquer partido político. Todos eles foram designados por um Presidente que representa a vontade popular. Pelo contrário, o chamado governo dos “lopeces” –López Bravo, López de Letona, López Rodó– não tinha essa legitimidade democrática porque tinha sido nomeado por um ditador, cujo poder se baseava em ter vencido a Guerra Civil.

Mas, com certeza, existe certo paralelismo. Agora, assim como naquela época, a Espanha se encontra em uma situação crítica, prestes a sofrer intervenção do FMI para evitar uma suspensão de pagamentos. Isto faz com que nós dependamos do financiamento externo para ir em frente. Para obter os créditos de que precisamos, os credores nos exigem garantias que lhes assegurem que vamos devolver-lhes o dinheiro, com os juros correspondentes. É por isso que impõem uma desvalorização interna, que consiste em uma drástica

“ *O novo projeto coletivo é fazer parte do grupo de lideranças que irá impulsionar a criação dos Estados Unidos da Europa* ”

contenção de despesas que nos permita ganhar competitividade para vender ao exterior os nossos produtos e serviços. Somente assim poderemos obter o dinheiro de que precisamos para pagar as nossas elevadas dívidas. Isso implica enormes sacrifícios para os cidadãos, e os políticos resistem em tomar essas decisões porque temem que a fúria de seus eleitores acabe politicamente com eles.

Franco, quando teve a corda no pescoço, contratou um grupo de “tecnocratas” (literalmente “governo dos técnicos”) para que articulassem um Plano de Estabilização Econômica que nos tirasse da crise. Entre eles estavam Alberto Ullastres (Comércio), Mariano Navarro Rubio (Fazenda) e Laureano López Rodó como chefe da Secretaria Geral Técnica da Presidência. Eles, por sua vez, contrataram uma série de economistas de doutrina liberal e democrática para que elaborassem as medidas. Faziam parte daquele grupo Joan Sardá i Dexeus, Enrique Fuentes Quintana ou Fabián Estapé. Todos eles amparados pelo Almirante Luis Carrero Blanco, que era absolutamente consciente de que a Espanha não tinha outro caminho que fazer parte da Europa. Por isso convenceu o general Franco a pedir formalmente ao presidente da CEE que comesse as negociações para vincular a Espanha ao mercado comum.

Aquele Plano supunha terminar com a autarquia. Não é verdade que os mercados trouxeram a democracia e o livre mercado à Espanha, nem que Franco quisesse por fim ao que considerava uma parte essencial do seu Regime, ele não tinha outra saída. O caixa estava vazio. De fato, ele mesmo e os falangistas se opuseram com unhas e dentes à



aplicação do Plano, e conseguiram atrasá-lo um tempo, mas, finalmente o bom senso se impôs. O vento da história não soprava no sentido do isolamento. Os mercados financeiros sabiam que a única forma de recuperar os seus empréstimos era que a Espanha se aproximasse da Europa. Este foi o motivo, e não outro, pelo qual o Generalíssimo terminou nomeando um governo de “tecnocratas”, não porque estivessem vinculados ao Opus Dei, mas sim porque tecnicamente eram os melhores e os que mais confiança dariam aos mercados para que continuassem emprestando dinheiro para a Espanha. É isso o que acontece agora. Para ganhar novamente a confiança dos investidores, é necessário ter gestores, mais do que ideólogos.

Significa que os “técnicos” não são políticos? De modo algum, os políticos são os que sabem qual o rumo a seguir.

# AMÉRICA LATINA: A **liderança** EM TEMPOS DE **união**



Raúl Rivera

Fundador do ForoInnovación e Diretor da ASECH

Em recentes décadas, a América Latina parece ter encontrado seu rumo. O modelo econômico que o Chile pôs em prática há décadas atrás –uma economia social de mercado aberta ao mundo, na qual o governo se reduz a um papel subsidiário e a iniciativa individual se torna o grande motor da prosperidade– estendeu-se gradualmente por um conjunto de países que já representa 80% da economia e população regional. A ortodoxia se impôs em matéria macroeconômica, contribuindo na aceleração das taxas de crescimento. As velhas teorias estadistas e protecionistas foram desacreditadas pelos resultados: apesar da “Grande Recessão”, a última década foi a de mais sucesso na história da região, o que tornou possível que entre 50 e 70 milhões de latino-americanos superassem a pobreza, transformando a América Latina em uma região de classe média.

As novas liberdades econômicas têm andado de mãos dadas com a recuperação das liberdades políticas, ao ponto que todos os atuais governantes latino-americanos tenham sido eleitos democraticamente (exceto a ditadura cubana, uma exceção em fase terminal). A potente classe média ganhou um crescente protagonismo no cenário político e está exigindo espaços de participação cada vez maiores, desconcentrando as elites políticas her-

“*Ao que parece, a América Latina encontrou seu rumo. O modelo econômico proposto pelo Chile estendeu-se a um conjunto de países que já representa 80% da economia e população regional*”

méticas que em muitos casos não souberam adaptar-se às mudanças. Os cidadãos não somente exigem uma maior efetividade e transparência na gestão governamental (com uma lógica própria da sociedade de consumo), mas também maior representatividade. Mais discreta, também está demandando uma visão política mais clara sobre o modelo de “sociedade desenvolvida” que se aspira a construir.

## A “INTEGRAÇÃO PROFUNDA” COMO NOVO DESAFIO REGIONAL

Em meio a estas novas realidades, uma surpresa: ao abrirem suas portas ao mundo, os países latino-americanos também as abriram a seus vizinhos, tornando realidade a tão desejada integração econômica quase sem se dar conta. Para ilustrar: Chile, Colômbia, México e Peru hoje estão unidos por tratados de livre comércio bilaterais que os transformam em um grande mercado de mais de 200 milhões de consumidores, maior e mais aberto que o Brasil.

Os governantes desses quatro países, neste novo contexto, estão colocando em prática uma “área de integração profunda”, a Aliança do Pacífico,



com o objetivo de obter benefícios muito concretos em diversas esferas por meio de uma maior integração. Outros países latino-americanos com economias abertas anunciaram sua intenção de unir-se ao projeto.

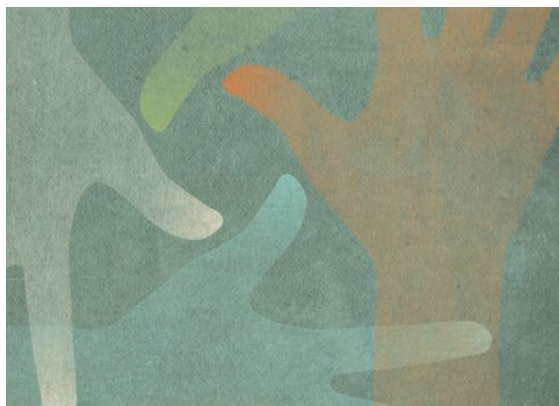
## NOVOS DESAFIOS, NOVAS LIDERANÇAS

Obviamente, depois de décadas de esforços integracionistas em vão a nível regional e sub-regional, a Aliança do Pacífico não tem mais opção a não ser legitimar-se através dos resultados atingidos. Neste sentido, será vital garantir a qualidade “técnica” e a capacidade de execução daqueles que a liderarem.

A experiência europeia demonstra, no entanto, que seria um erro idealizar um processo integracionista com um esforço eminentemente “técnico”, distante dos cidadãos. As cúpulas governantes não estão em condições de incentivar um projeto desta natureza exclusivamente baseadas em consensos “técnicos”, independente de o projeto ser bem ou mal administrado, a não ser que os cidadãos percebam a sua lógica. Os benefícios possíveis devem ser compreendidos e os resultados, reconhecidos e valorizados pela sociedade. Portanto, os cidadãos devem apropriar-se do projeto e legitimar seus avanços. Desse ponto de vista, o processo é, sem dúvidas, “político”.

Isso exige não apenas seguir as regras do jogo democrático, como também abrir o projeto o máximo possível à participação cidadã desde o co-

**“A experiência europeia demonstra, no entanto, que seria um erro idealizar um processo integracionista com um esforço eminentemente “técnico”, distanciado dos cidadãos**



meço. Neste contexto, liderar é sinônimo de identificar rapidamente esferas de alto impacto onde seja possível realizar avanços reais e significativos e estar focado neles; gerar consensos sólidos em torno de iniciativas específicas a serem implementadas, baseadas em um diálogo público-privado; executar com sucesso as iniciativas acordadas; e comunicar tais sucessos de modo a gerar novos consensos com relação às metas ainda mais ambiciosas e garantir os apoios para consegui-las.

Se a América Latina deseja transformar-se em um dos grandes protagonistas do século XXI a nível global não tem outra opção a não ser levar adiante esse projeto com sucesso. Já se passaram quase dois séculos desde que a região executou um projeto comparável em abrangência e ambição. As novas realidades fazem com que o momento atual seja mais propício: Dizem que Bolívar foi derrotado pela geografia, enquanto hoje ela nos leva à união. Mas, em outros termos, o desafio é mais complexo, já que requer um nível de participação cidadã muito mais elevado do que o aquele ao que estamos acostumados. Felizmente, esse não é mais alto do que o nível de participação que os cidadãos exigem. Neste, como em outros contextos, a América Latina não tem outra opção, a não ser se tornar profundamente inovadora.





# A **TECNOCRACIA** também é **ideologia**



Ignacio Escolar

Jornalista e analista político

“A melhor jogada do diabo foi convencer o mundo de que não existia” (Keyser Söze, o protagonista do filme ‘Os Suspeitos’). Parafraseando a citação: a melhor jogada do neoliberalismo econômico e dos partidários da absoluta desregulamentação financeira foi convencer o mundo de que sua ideologia não existia, que estávamos perante uma ciência rigorosa e exata com leis fundamentais tão consistentes quanto a física newtoniana. Durante os últimos 30 anos, o Ocidente presenciou um enorme processo propagandístico que desarticulou todos os mecanismos de segurança que foram criados depois da Grande Depressão para evitar outro colapso como aquele de 1929. Essa ideologia disfarçada de ciência destruiu regras básicas da regulamentação econômica, como se os cofrinhos e os cassinos não pudessem se misturar –os serviços bancários corporativos e os bancos de investimento– ou que, se uma empresa ou um banco é muito grande para quebrar, também é muito grande para existir. Estamos vivenciando uma grande campanha sistemática e contínua contra estes pilares que, ao caírem, derrubaram todo o prédio. Foi um grande engano que escondeu duvidosas premissas ideológicas –como se o mercado pudesse fiscalizar a si próprio, sem precisar do Estado– de inquestionáveis verdades absolutas.

“*Que o presidente da Itália Mario Monti não tenha passado pelas urnas deveria implicar um problema de legitimidade, não uma garantia de independência*”

É óbvio que toda essa teoria econômica falhou: A lápide do Lehman Brothers é a prova disso. Mas o salto mortal seguinte foi ainda mais alucinante. A crise econômica provocada pela falência no sistema do setor financeiro está chegando ao fim não com uma reforma de todo esse sistema bancário que quebrou –e que os Governos tiveram que salvar

com o dinheiro dos contribuintes–, mas sim com uma contrarreforma do Estado, do público, liderada a partir do mesmo banco de investimentos que provocou o terremoto. Íamos reformar o capitalismo e afinal foi o capitalismo quem nos reformou.

Onde você estava no dia 15 de setembro de 2008, dia em que quebrou o Lehman Brothers? O que aconteceu nestes últimos quatro anos, desde o colapso das grandes catedrais de Wall Street, era até então inimaginável. Vimos George W. Bush anunciar a nacionalização parcial dos serviços bancários norte-americanos. Ou a Nicolas Sarkozy, na cúpula do G-20 de 2009 em Londres, sentenciar o fim dos paraísos fiscais. Que distante ficou tudo isso!

Quem poderia ter previsto, há alguns anos, que seriam esses mesmos banqueiros, os que naquele momento eram ameaçados de prisão, os que terminariam impondo as suas próprias receitas, a sua própria agenda?

Quem poderia prever que veríamos os altos executivos desses bancos presidirem estados sem antes passar pelas urnas?

A biografia do “tecnocrata” Mario Monti explica muito bem esse processo. Monti, economista italiano, foi nomeado comissário da UE, cargo proposto por Silvio Berlusconi em 1994. Conduziu a pasta do Mercado Interno e dali passou a administrar o escritório mais poderoso do executivo comunitário, o de Concorrência. Depois de dez anos na Comissão, em 2004, o árbitro Monti entrou no jogo que antes regulamentava com a camiseta do Goldman Sachs, onde tinha trabalhado como assessor. Nestes anos –durante os quais também passou pelo Goldman o atual presidente do BCE, Mario Draghi–, esse banco de investimento teve entre os seus clientes o governo da Grécia: O Goldman Sachs ajudou a mentir sobre a sua dívida pública à UE, um pecado original do qual deriva toda a crise da dívida soberana que castiga o euro. A sua passagem por esse banco, cúmplice de uma enorme fraude que prejudicou a todos os europeus, não deixou qualquer mancha no seu currículo. Pelo contrário. Em outra volta da porta giratória –do público ao privado e do privado ao público–, Monti terminou substituindo seu antigo mentor, Silvio Berlusconi, no comando da Itália sem ao menos ter se apresentado para as eleições.

Será que Monti tem alguma ideologia? Interesses? Sem dúvida: O que não tenha passado pelas urnas deveria implicar um problema de legitimidade, não uma garantia de independência. Que não tenha militado em um partido –mas sim em um banco– não transforma as suas opiniões e as suas medidas na verdade revelada. Tomara que o Monti acerte, pelo bem da Itália e da Europa. Mas vestir a sua ideologia não eleita nas urnas da “tecnocracia”, como se fosse um nível superior da política, é um absurdo, que provoca um maior desinteresse dos cidadãos com relação às instituições do Governo –um pacto social que apenas se mantém se as pessoas acreditam nele–.

“Apresentar a renúncia ao voto e à soberania como única saída perante a crise, também é uma ideologia: uma ideologia profundamente totalitária

O que está em jogo é o próprio sistema democrático, que fica desfigurado quando o governante não foi eleito: quando essa mudança é imposta e decidida em Bruxelas ou nos mercados financeiros. Essa sensação de desamparo é muito bem explicada pelo filósofo alemão Jürgen Habermas em um artigo recente publicado no *Le Monde*, no qual resume em uma frase uma opinião cada vez mais generalizada: “A democracia em um país apenas não pode se defender contra os ultimatos de um capitalismo furioso que ultrapassa as fronteiras nacionais”.

Ninguém duvida da gravidade da situação pela qual a Europa atravessa, especialmente a dos países mediterrâneos. Mas a democracia também vale para o inverno. Apresentar a renúncia ao voto e à soberania como sendo única saída para a crise, também é uma ideologia: uma ideologia profundamente totalitária.



# BUSCAM-SE **POLICRATAS** E **tecnológicos**



Joaquín Fernández

Especialista em comunicação e ex-diretor de gabinete da Ministra de Defesa da Espanha

Em um momento de máxima precariedade econômica surge sempre um apelo popular contrário aos políticos.

Tal como aconteceu nos Estados Unidos no começo de 1930. Em plena Grande Depressão, os indignados cidadãos se enfureceram com a classe política daquela época por considerá-la a última culpada pelo desastre.

Daquela frustração coletiva surgiu o Movimento Tecnocrático, fundado em Nova Iorque pelo engenheiro Howard Scott e o geofísico Marion King Hubbert. Em uma sociedade dominada pelo progresso tecnológico, propunham afastar os políticos e deixar o governo nas mãos de especialistas técnicos e cientistas.

Durante seus primeiros meses, o movimento provocou furor nos meios de comunicação, tanto que serviu para popularizar o termo “tecnocrata” até hoje. Mas isso logo terminou, assim que os tecnocratas expuseram as suas propostas: a sociedade que eles propunham estava estruturada ao redor das regras da física e da termodinâmica. Isso, por exemplo, supunha eliminar o dinheiro e substituí-lo pela quantidade de energia necessária para produzir um bem. O seu mundo ideal também não era compatível com a democracia. Nele, valores como a liberdade ou a justiça estavam sujeitos a sua utilidade científica.

“ *O tecnocrata como gestor imparcial não existe: é um mito que é passível de várias interpretações, ao gosto de cada preferência ideológica* ”

O movimento tecnocrático se desintegrou tão rápido quanto surgiu. A chegada ao poder de Franklin Roosevelt em 1933, e a adoção de inovadoras medidas econômicas e sociais, o New Deal, demonstraram que o caminho para a prosperidade era outro: Era traçado pela política.

É evidente que os tecnocratas que hoje se vangloriam para enfrentar a atual crise econômica estão muito longe de levantar a bandeira das extravagantes propostas de oito décadas atrás. Mas o episódio serve para lembrar-nos do caráter insubstituível da política. A política é quem se encarrega de canalizar a vontade dos cidadãos, de preservar valores como a liberdade, a igualdade ou a solidariedade, e de buscar o consenso entre partes em confronto. Um simples técnico não diferencia a utilidade desses princípios.

Dito isto, fica claro que muitos de nossos políticos atuais demonstram sério desconhecimento da gestão. Os governos costumam ser regidos por princípios contábeis que pretendem evitar que seus gestores roubem o dinheiro público, mas que não garantem que o mesmo seja gasto indevidamente. Os políticos costumam ser especialistas em contrabalançar o custo da oportunidade, mas não conseguem calcular os custos de exploração. E é nesse caso em que os técnicos são imprescindíveis.



“Os políticos costumam ser especialistas em analisar o custo de oportunidade, mas não conseguem calcular os custos da exploração. Para isso os técnicos são imprescindíveis

Mas isto não deveria fazer com que exaltemos o tecnocrata. Como bem explicou o cientista político francês Jean Meynaud, é um mito tão elástico que é passível de infinitas interpretações, ao gosto da posição ideológica de cada um: Um conservador enalteceria o militar vitorioso no campo de batalha como sendo o mais apto para conduzir os destinos da nação. E um progressista exaltaria um físico nuclear que, respaldado pelas suas grandes descobertas, se transformou em um fervoroso antimilitarista. E ambos estariam defendendo a sua visão particular da tecnocracia.

No contexto atual, o tecnocrata que hoje monopoliza as manchetes seria um gestor que encarna uma racionalidade desprovida de qualquer preferência ideológica. A sua imagem corresponderia ao de um engenheiro com MBA em Harvard ou Stanford que, respaldado pelo seu grande sucesso no comércio e nas finanças, saberia como ninguém conduzir um país.

Mas essa visão do tecnocrata perfeitamente neutro não resiste a uma análise objetiva: O exercício do poder público é incompatível com a mais fria racionalidade administrativa. Como escreveu John Maynard Keynes, “os melhores economistas não podem esquecer que por trás dos indicadores se encontra a realidade das relações sociais e as lutas de grupos com interesses antagônicos”. Qualquer decisão na gestão do Estado leva no seu interior evidentes implicações políticas e, conseqüentemente, requer essa sensibilidade.

O episódio inicial sobre o Movimento Tecnocrático encontra uma ilustração corolária na reunião



que Roosevelt e Keynes mantiveram em 1934 na Casa Branca. Era a primeira vez que se viam, e ambos saíram decepcionados: O político norte-americano reclamou que Keynes lhe apresentou “uma confusão de valores”, enquanto o tecnocrata britânico comentou desiludido que “gostaria que Roosevelt fosse uma pessoa mais instruída em questões econômicas”.

Em longo prazo, Roosevelt terminaria por ser guiado pelos conhecimentos de Keynes e, enquanto o norte-americano tinha as rédeas, colocou a gestão da sua política nas mãos de quem melhor sabia aplicar as teorias do britânico. O *New Deal* foi um grande exemplo de como a política e a tecnocracia podem e devem complementar-se.

O debate, portanto, não é sobre preferir tecnocratas ou políticos. O debate é de que maneira podemos exigir dos políticos que saibam governar com eficácia. E também, de que maneira conseguimos fazer com que os técnicos adquiram consciência política. Quando consigamos isso, todos sairemos ganhando.

NeGOCIo

NuEVo

PRoDUCTOs



# TECNOCRACIA OU POLÍTICA?

## Reputação, transparência E liderança\*



Jorge Cachinero Diretor Sênior de Reputação, Inovação e Desenvolvimento Corporativo da LLORENTE & CUENCA

Juan Luis Manfredi Professor de Jornalismo na Universidade de Castilla-La Mancha

Não estamos diante de uma crise, mas sim diante de uma mudança estrutural do sistema capitalista tal como o conhecemos. Não haverá uma recuperação das formas nem valores anterior a 2008. Os que continuarem pensando nesse sentido não entenderão as tramas da mudança. Explícitamente a indústria financeira, o setor bancário e o mundo dos seguros devem mudar o seu modelo de negócio e de direção para enfrentar o desafio de ser transparentes e administrar a sua Reputação. Precisamos de uma inovação transformacional, uma espécie de ruptura na forma de entender o capitalismo global.

Neste momento, a classe política não tem demonstrado estar à altura da mudança nem de poder liderá-la. Seja pela falta de legitimidade de alguns governos, pelo populismo agressivo de outros ou pela falta de consenso, o sistema político se tornou entediante. Qualquer pesquisa de opinião pública corrobora o descontentamento da cidadania pela classe política e pelos partidos, que, mais por inatividade do que por atividade, lideraram essa transformação. Além disso, o apelo em favor do retorno da regulamentação nacional é outra solução parcial. A crise deixou claro que não é possível legislar uma transformação que se desenvolva em tempo real e em escala mundial. Embora queira, a classe política não poderia resolver a crise na base do decreto.

“*É incoerente que o crescimento do valor da ação seja premiado às custas da destruição de valor em longo prazo*”

Por essa razão, adquire peso a ideia de que a economia e a empresa devem revisar os modelos de gestão e avaliação dos resultados das organizações financeiras e das companhias. Não devemos nos surpreender, então, de que seja uma ques-

tão recorrente nas manchetes econômicas de referência internacional e nas escolas de negócio de maior prestígio. Os novos padrões de gestão e desenvolvimento da cidadania corporativa devem sair desse debate. Não podemos esperar.

Em síntese, e se tivesse que resumir a conceituação do problema do momento atual utilizando conceitos mais habituais no mundo da gestão diretiva, as carências atuais, e não somente no mundo da política, mas também no mundo corporativo e financeiro, diria que se relacionam à ausência de Liderança, de Transparência e de Reputação.

A queda de instituições poderosas e a ficção da engenharia financeira conduziram ao fracasso das estratégias baseadas exclusivamente na responsabilidade social como ferramenta do projeto de marketing “green washing” ou “social washing”, ou seja, a superficial troca de imagem da questão ambiental ou social sem um compromisso de ali-

\* A versão completa deste ensaio pode ser encontrada na seção Reputação e Liderança do portal de conhecimento [www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com).

## “O Capitalismo da Reputação oferece duas ferramentas para impulsionar a mudança e favorecer um novo modelo de gestão empresarial: sustentabilidade e transparência

nhamento do negócio para a criação de um valor compartilhado com seus Stakeholders críticos.

Felizmente, já há alguns bancos europeus que começam a repensar o seu modelo de negócio e de ganhar dinheiro –como sugeriu Jorge Cachineo e Axel Gietz em seu recente ensaio “Held to Account with Nothing to Bank On Anymore. The Reputational Freefall of the Financial Services Industry: Why It Is Unprecedented and How It Might Be Reversed” publicado pelo d+i LLORENTE & CUENCA– e estão questionando e, inclusive, fechando aquelas unidades de negócio associadas a atividades de alto risco e voltam ao velho modelo de sistema bancário como financiador de projetos industriais, empresariais, comerciais e familiares de longo prazo.

Nesse contexto, parece oportuno pensar que precisamos (i) de novas ferramentas de direção que permitam a reorganização das prioridades, (ii) da reformulação do modelo de negócio focando-se nele em longo prazo e de como se ganha dinheiro legitimamente com ele, (iii) da geração, captação e disseminação das novas ideias, (iv) da retenção do talento, (v) da proteção dos recursos naturais e, por último, (vi) do compromisso com as sociedades nas quais opera. É uma questão que vai além da comunicação e entra no terreno da definição da estratégia. É trabalhar para a chamada *Quintuple Cuenta de Resultados* (no Brasil, conhecida como Avaliação de Estratégia Tripla) e não somente, por mais importante que seja e que é, para a Econômico-Financeira.

## A ECONOMIA DA REPUTAÇÃO

Os manuais de administração de empresas nos lembram de que aquilo que não pode ser medido, que não pode ser melhorado, em breve, não poderá ser administrado. Porque, na prática, a medição de resultados reflete os interesses reais das companhias na medida em que as consequências das decisões que vão sendo tomadas são premiadas ou castigadas.

Por isso, é incoerente que o crescimento do valor da ação seja premiado à custa da destruição de valor em longo prazo. Esse valor é amparado pela boa gestão dos processos e pelas operações de negócio, mas, principalmente, é fundamentado na gestão da Credibilidade, da Reputação e da Marca, ou seja, os ativos intangíveis do negócio que, a cada dia, especialmente, depois do impacto devastador de “A Grande Recessão”, são os mais valiosos das organizações. Nenhum membro da alta direção de companhias ou organizações financeiras como a Goldman Sachs, a Toyota ou a British Petroleum discutiria esta afirmação. Seria difícil localizar os membros da Enron ou da Arthur Andersen para perguntar-lhes a sua opinião, mas seria interessante.

O Capitalismo da Reputação oferece duas ferramentas para alavancar a mudança e favorecer um novo modelo de gestão empresarial. A primeira é a Sustentabilidade, ou seja, a criação de uma relação econômica que se mantém por si só e que gera riqueza em longo prazo. A segunda, a aposta na Transparência como um processo que revele os interesses da companhia para garantir o seu rendimento perante os acionistas e a sociedade. Falaremos dessa segunda ferramenta em outra oportunidade.

## SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIO

Durante vários anos, vimos como as empresas empregaram essa palavra mágica, Sustentabilidade, como um elemento a mais do marketing social.



Os produtos verdes ou as atitudes responsáveis para com o meio ambiente eram visíveis nas memórias de responsabilidade.

Mas esta visão reducionista da Sustentabilidade tem os seus dias contados. Não é esse o caminho para a promoção das companhias: A Sustentabilidade se baseia no estabelecimento de uma relação duradoura e estável com o meio ambiente. Consiste na criação de novos modelos de negócios que sejam inclusivos, que gerem valor para todos os Stakeholders e que produzam benefícios a longo prazo.

**“A melhora da governança, a demonstração do compromisso com a sociedade e a padronização dos relatórios de gestão em médio prazo são ideias concretas para o bom governo corporativo e para o apoio à economia da Reputação**

Michael Porter e Mark Kramer escreveram sobre essa nova tendência na Harvard Business Review (“Creating Shared Value”). Os autores consideram que para sair da crise é preciso criar novas oportunidades de negócio mediante a redefinição da produtividade e da cadeia de valor dos negócios. Não faz sentido que as empresas afoguem o meio no qual se desenvolvem. O que devem fazer é buscar produtos mais saudáveis, utilizar energias mais limpas e reduzir as externalidades negativas. A Sustentabilidade é a geração de valor em longo prazo e o crescimento em novas áreas de negócio em detrimento de outras. Não existe uma fórmula universal, embora pareça que duas alternativas abram caminho. Por um lado, está o movimento internacional slow que defende um ritmo de vida mais tranquilo. A alimentação, os investimentos, a arquitetura ou o urbanismo podem diminuir o ritmo e ser melhor adaptados às necessidades sem viver permanentemente na ansiedade da últi-

ma hora. Por outro lado, já se fala do capitalismo de aproximação, aquele que integra a cadeia de valor dos produtos, distribuidores e consumidores para a promoção do desenvolvimento local. As empresas de distribuição aproveitaram essa demanda para criar novos produtos e mercados vinculados a valores sustentáveis.

Neste contexto, a Reputação é o reconhecimento por parte dos Stakeholders de um negócio no qual a sua proposta de valor compartilhado em longo prazo tem credibilidade, é realmente compartilhada, é transparente e merece ser apoiada. A melhora da governança, a demonstração do compromisso com a sociedade e a padronização dos relatórios de gestão em médio prazo são ideias concretas para o bom governo corporativo e para apoiar a economia da Reputação. As organizações que primeiro liderarem essa mudança estratégica poderão reposicionar-se, reduzir os trade-offs na tomada de decisões e estar orientadas para os objetivos mais benéficos para os Stakeholders. Será uma vantagem competitiva quando a companhia integre os valores em seu projeto empresarial e comprometa recursos: A Reputação não pode ser copiada nem se perde com a administração dos dirigentes. É uma decisão que determina o comportamento e a gestão das operações. Portanto, a Reputação é uma estratégia de crescimento.

Vamos sair da crise. Temos esta convicção. Mas também sabemos que precisamos de uma alternativa de crescimento e uma concepção estratégica diferente. E, novamente, a obtenção dessa almejada Reputação, tal como o Cálice Sagrado corporativo, deve fazer parte das disciplinas prioritárias da Alta Direção de uma organização empresarial ou instituição financeira –seu Conselho de Administração ou seu Comitê Executivo– e a seu serviço devem ser atribuídos os recursos, humanos e financeiros, comensuráveis com o desafio assumido e o progresso dirigido a consecução deve ser medido com precisão, sobre a base de expressões e realidades e sem concessões para com a complacência ou a vaidade.

# LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA é a **primeira Consultoria de Comunicação na Espanha e na América Latina**. É formada por uma equipe de **mais de 290 profissionais** com ampla experiência na utilização de estratégias de comunicação como ferramentas para potencializar os **resultados de negócio** das organizações.

A firma está presente com **escritórios próprios** na Espanha –Madri e Barcelona–, Argentina, Brasil, Colômbia, China, México, Panamá, Peru, Portugal e na República Dominicana. Presta seus serviços por meio das companhias **afiliadas** nos Estados Unidos –EDF Communications–, Chile –Extend Comunicaciones–, Bolívia –Trigo Consultores–, Uruguai –Interacciona– e Venezuela –Grupo Open Mind–.

Também presta serviços de **consultoria estratégica** a empresas de todos os setores de atividade e, especialmente, àquelas operações dirigidas ao mundo de língua **espanhola e portuguesa**.

LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a **Rede Global líder de Comunicação Financeira** com presença nos principais mercados de capitais. Desde 2005, vem assessorando a mais de 1.550 operações em todo o mundo, avaliadas em 1,7 bilhões de dólares, o que posiciona a AMO ano após ano no topo do ranking global de assessores de M&A desenvolvido pela **Margemarket**.

São também sócios estratégicos: **The Abernathy Mac-Gregor Group** nos Estados Unidos; Maitland no Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** na Alemanha; **Euro RSCG C&O** na França; **Hirzel Neef.Schmid. Counselors** na Suíça; **SPJ** na Holanda; **Porda Havas Group** na China; **Ad Hoc** na Itália; e **Springtime** na Suécia.

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



---

## DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madri (Espanha)  
Telefone: +34 91 563 77 22

---

## ESPAÑA

### Madri

ARTURO PINEDO  
Sócio e Diretor Sênior  
apinedo@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Sócio e Diretor Sênior  
jrivera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Sócio e Diretor Sênior  
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO  
Vice-presidente Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Diretor Sênior  
jcachinero@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA  
Diretor Sênior  
amoratala@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madri (Espanha)  
Telefone: +34 91 563 77 22

### Barcelona

MARÍA CURA  
Diretora Geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (Espanha)  
Telefone: +34 93 217 22 17

## PORTUGAL

### Lisboa

MADALENA MARTINS  
Sócia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS  
Sócio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Telefone: + 351 21 923 97 00

---

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Sócio, CEO América Latina  
e Diretor Geral México  
aromero@llorenteycuenca.com

### Bogotá

CLAUDIA ESGUERRA  
Diretora Geral  
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44.  
Torre B. Oficina 501  
Bogotá (Colômbia)  
Telefone: +57 1 7438000

### Buenos Aires

PABLO ABIAD  
Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

### ENRIQUE MORAD

Presidente Conselheiro para o Cone Sul  
emorad@llorenteycuenca.com  
Avenida Corrientes 222, piso 8º. C1043AAP  
Cidade Autônoma de Buenos Aires  
(Argentina) Telefone: +54 11 5556 0700

### Lima

LUISA GARCÍA  
Sócia, COO América Latina e CEO Peru  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Peru)  
Telefone: +51 1 2229491

## México

ALEJANDRO ROMERO  
Sócio, CEO América Latina  
e Diretor Geral México  
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7  
Col. Bosques las Lomas.  
Cuajimalpa de Morelos  
C.P. 05120 (México)  
Telefone: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edifício Omega,  
piso 6. Oficina 6A  
Panamá (Panamá)  
Telefone: +507 263 9899

## Quito

GONZALO PONCE  
Sócio e Diretor Geral  
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830  
e Cordero. Edifício World  
Trade Center, Torre B, piso 11.  
Oficinas 1104-1105  
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)  
Telefone: +593 2 2565820

## Rio de Janeiro

GERMÁN PARIENTE  
Sócio e Diretor Geral  
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801  
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)  
Telefone: +55 21 3797 6400

## Santo Domingo

ALEXANDER BARRIOS  
Diretor Geral  
abarrios@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln.  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Telefone: +1 849 220 3004

---

## ÁSIA

### Beijing

SERGI TORRENTS  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road,  
Chaoyang District  
Beijing (China)  
Telefone: +86 (10) 5286 0338

---

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)

