CIDADANIA

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

SÉRIE DESAFIOS

SÉRIE
DESAFIOS

DESAFIO: CIDADANIA

d+i desenvolvendo ideias
LLORENTE & CUENCA

Edição não venal
Licença Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

Desenvolvendo Ideias de LLORENTE & CUENCA, janeiro de 2018

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (Espanha)
Ediçao: Anatomía de Red
Disenho: Joaquín Gallego

Conteúdo

INTRODUÇÃO

Uma sociedade desafiada e ansiosa
José Antonio Zarzalejos 13

DESAFIO: CIDADANIA

El desafío ético de la nueva ciudadanía
José Antonio Llorente 19

CIDADES GLOBAIS

América Latina diante do desafio das smart cities
Javier Rosado & Raimundo Díaz 27

Engajamento dos cidadãos versus turismofobia:
o papel dos cidadãos na marca do país
Juan Arteaga & Anel Hernández 35

CDMX: os desafios e soluções para construir uma
cidade inteligente para os cidadãos
Alejandro Romero & Arie Ellstein 49

Melhorando nossa qualidade como cidadãos
Daniel Silberfaden & Jordi Serra del Pino 57

Os grandes desafios das cidades
Jordi Serra del Pino 61

TERRITÓRIOS E COMUNIDADES

O amanhecer do consumidor phygital
David G. Natal & Julio Alonso 67

Inbound Marketing: comunicação baseada nos usuários
Iván Pino & Diego Romero 75

Grassroots: o poder das comunidades organizadas
Joan Navarro & Laura Martínez 83

Democracia líquida e tecnologia exponencial
para transformar o mundo
Ana Lorenzo 89

ASSUNTOS PÚBLICOS

O efeito Doria ou impacto da comunicação na gestão de uma cidade
Juan Carlos Gozzer & Thyago Mathias 97

O novo populismo da América Latina: um
movimento mais vivo do que nunca
Luisa García & Claudio Vallejo 107

A impossível política dos muros
José Antonio Zarzalejos 135

Não há Trump que não venha para o bem
Cecilia Soto 141

REPUTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O caso da United: como as crises de reputação
mudaram no mundo atual
Alejandro Romero, Emigdio Rojas & Luis Serrano 147

Como contar minha verdade? A oportunidade renovada
Arturo Pinedo & Iván Pino 161

Comunicar sustentabilidade, o grande desafio no setor alimentício
Juan Cardona, Antonio Gomariz & Macarena de la Figuera 167

A revolução responsável do talento
Goyo Panadero, Carolina Pérez, Jon Pérez, Alba Herrero & Alejandro Cerqueira 177

EPÍLOGO

Quando falamos de fraternidade
Jordi Sevilla 191

LLORENTE & CUENCA

Sobre Llorente & Cuenca 199

Sobre Desesenvolvendo Ideias 201

Organização 203

INTRODUÇÃO

Uma sociedade desafiada e ansiosa

José Antonio Zarzalejos
Jornalista, ex-Diretor do *ABC* e *El Correo*

A nossa sociedade se enfrenta de maneira constante, até quase vertiginosa, a sucessivos desafios. Mas o que são esses desafios? A palavra tem duas acepções. Ambas são válidas para os efeitos da tese que pretendo desenvolver na introdução deste volume, conformado por ensaios e reflexões de grande valor para o nosso contexto atual.

Basicamente, os desafios consistem em uma prova, uma difícil missão à qual devemos nos enfrentar. Implicam, portanto, uma grande carga de competitividade e exigem sempre e em todo caso que ativemos os mecanismos de alarme, atenção e concentração para os encararmos.

Quando essa energia de resposta é absorvida socialmente, de forma progressiva, o desafio se torna um estímulo criativo. No entanto, quando os desafios se sucedem rápido demais, testando a capacidade de re-

sistência cultural e emocional da sociedade, surgem patologias coletivas suscetíveis de serem objetivadas. Infelizmente, o segundo cenário é muito mais comum do que o primeiro. Por conseguinte, contemplamos a formação de uma sociedade ansiosa, ou seja, assolada por uma forte inquietude, uma intensa excitação e uma extrema insegurança, em consonância com as definições do conceito de ansiedade.

O fator fundamental desse desajuste emocional tão evidente nas sociedades contemporâneas - especialmente nas desenvolvidas - provém da velocidade das mudanças, que exigem uma atitude adaptativa permanente. De um ponto de vista filosófico, o já falecido Zygmunt Bauman caracterizou o nosso tempo como "líquido", quando os acontecimentos se sucedem e as referências fixas deixam de existir, gerando uma sensação de angústia e confusão.

De fato, nós entramos em um tempo de obsolescência tecnológica de ritmo galopante. A superação dos próprios limites da tecnologia é, sem dúvida, um dos desafios mais inquietantes deste primeiro terço do século XXI. Já se pode vislumbrar a substituição da empregabilidade humana pela robótica - ainda que a digitalização da economia prometa criar uma nova geração de postos de trabalho mais sofisticada - e, no prólogo do mundo dos robôs, já se observa uma constate obsolescência técnica que requer resiliência por parte dos cidadãos, muitos dos quais não estão preparados nem em condições de se adaptarem.

Essa dificuldade de adaptação provoca os denominados abismos sociais, brechas, vazios entre cidadãos, que criam grandes bolsas de pessoas excluídas, conhecidas como os "novos analfabetos tecnológicos". Trata-se de um

abismo geracional, mas talvez, muito mais de formação. É por isso que conforme se aceleram as mudanças tecnológicas - sejam elas digitais ou não -, mais se tornam necessárias políticas inclusivas, que não gerem novos párias, incapazes de se incorporarem ao progresso proporcionado pelas novas ferramentas de conhecimento, do cotidiano, de mobilidade e de comunicação.

O desafio da sociedade, do seu conjunto de cidadãos, das suas empresas e dos seus órgãos de administração não consiste apenas (nem principalmente) em dar continuidade ao ritmo frenético de novidades da economia digital, mas sim em incorporar ao máximo a sociedade civil nesses avanços para que nem haja exclusão por um lado, nem escravidão tecnológica por outro. Temos uma variada sintomatologia de coletividades ansiosas, com doenças mentais que se expressam em emoções e sentimentos de frustração, solidão e isolamento.

Nesse contexto, é necessário levar em consideração que a esperança de vida aumenta em quase todos os países do nosso continente e que, quanto maior é a idade, menores são as capacidades de adaptação. Não podemos criar um mundo dualista (de jovens e velhos), onde uns estão completamente adaptados e empoderados enquanto outros perdem suas possibilidades de pleno desenvolvimento e participação social.

É necessário refletir sobre esse desafio, que por sua vez é resultado dos demais desafios, sendo fundamental a questão tecnológica. Somos atendidos no telefone por máquinas, nossa assinatura já pode ser digital, compramos online, falamos com pessoas do outro lado do mundo de forma fácil e instantânea, eliminamos o intermediário nos meios de comunicação, e chegamos a ser protagonistas de debates através das redes sociais. Po-

rém, é possível que nem sequer tenhamos nos perguntado por aqueles que veem esse mundo de forma bem diferente do seu passado e que se sentem desafiados e paralisados diante de uma onda gigante que os engole.

Uma sociedade, sim, de desafios constantes. Mas qual é o mais importante: o desafio de continuar nessa imparável maratona tecnológica, ou o de conduzir essa grande transformação sem deixar de considerar os cidadãos que, por motivos geracionais, de formação, geográficos ou mesmo de gênero, não possuem suficiente energia para se juntar à voracidade transformadora que define o mundo de hoje? Eis a questão.

DESAFIO: CIDADANIA

O Desafio Ético da Nova Cidadania

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA

"Now, what I want is, facts". Assim começa o famoso romance *Tempos Difíceis* (1854) de Charles Dickens. Factos, realidades, como dizia o Sr. Gradgrind, é aquilo precisamos nesta época.

Já passou século e meio desde que o romance foi publicado por capítulos no semanário Household Words, com enorme sucesso, mas a sua frase de abertura também se aplica aos nossos dias. Factos. É isso mesmo o que, hoje em dia, milhões de cidadãos parecem estar a pedir todos os dias, depois de ouvirem discursos, assistirem a campanhas, lerem relatórios, comparecerem a reuniões ou receberem informações sobre qualquer empresa.

A nossa época foi tomando forma e crescendo com duas marcas de nascimento no corpo da cidadania: a primeira foi gravada com a dor e o sofrimento da crise

passada; a segunda, sem dúvida, será aquela que nos vai abrir os caminhos para o futuro.

A marca dolorosa é um ceticismo latente em cada um dos cidadãos, uma deterioração da confiança nas suas instituições e empresas e inclusive nos seus líderes. A crise de 2007-2008 instalou-se num recanto profundo da memória coletiva e gerou uma rejeição instintiva das mensagens que chegam das elites. Com sangue e fogo, os cidadãos aprenderam que tudo se pode desmoronar e que só sobre alicerces verdadeiros e sólidos se pode construir algo duradouro e que valha a pena.

A marca da esperança é a rutura tecnológica. A cidadania tem uma das ferramentas mais poderosas da história à sua disposição. Abrem-se possibilidades, os limites do passado esbatem-se e tudo muda a uma velocidade vertiginosa. Os homens e as mulheres da nossa época, capacitados pela tecnologia, têm acesso à informação, criam opiniões, organizam-se em nós e redes, conversam e, em resumo, tomam consciência de que nunca mais voltarão a ser um sujeito passivo da comunicação empresarial ou política.

Dados, conversas, relações e informação constroem um novo tecido social virtual, uma sociedade paralela que se mistura com a sociedade real num enredo tão apertado que é impossível distinguir um plano de outro. Os líderes atuais querem influenciar, estar presentes, ser também protagonistas desta nova realidade, dos novos tempos.

Mas influenciar os cidadãos, transmitir-lhes a mensagem pretendida, é hoje muito mais complexo do que foi no passado. Com a lição aprendida, como se fosse uma mutação de sobrevivência, a teia de aranha é impermeável para quem queira penetrá-la com ferramentas

do passado. Fecha-se instintivamente quando se apercebe de fingimentos, interesses espúrios ou qualquer suspeita de impostura.

A pergunta é clara: como devemos, então, mexer-nos num território em mudança e desconhecido, do qual não existe uma cartografia senão aquela que vamos traçando à medida que avançamos? As mudanças que a sociedade sofreu na última década deixaram velhos paradigmas obsoletos e criaram a necessidade de um novo quadro conceptual para compreender e analisar a sociedade na qual vivemos. As categorias do passado de nada servem: o cenário mudou, os atores protagonistas são outros (já não são os líderes políticos ou empresariais) e o guião tem de ser diferente.

O novo protagonista deste ecossistema é o cidadão. Homens e mulheres colocados no centro do tabuleiro social e político, com capacidade para gerar mensagens, para se organizarem e também para influenciarem a sociedade com força e com a proteção do seu ceticismo doloroso para se protegerem das tentativas de manipulação.

O primeiro exercício é dar um passo atrás, afastar o foco para perceber a geografia com clareza. Assim, poderemos ver para além dos cidadãos e identificar os territórios das suas conversas e as comunidades que esses homens e mulheres formam, unidos pelos seus interesses. Depois, devemos aplicar a inteligência e a escuta ativa para determinarmos as suas preocupações e anseios, a base que une essas comunidades e os cidadãos que as lideram. Por fim, depois desse esforço de obtenção de conhecimento, chegarão as decisões. Como influenciá-las? Como transmitir as nossas mensagens? Estas perguntas são as perguntas erradas: não se trata

de influenciar nem de transmitir; trata-se de fazer parte das mensagens.

Voltemos a Dickens, à sua famosa frase: factos.

A única forma de conversar, de ter uma presença valiosa e, por fim, de conseguir exercer uma influência nos cidadãos é desenvolvendo uma narrativa baseada na ética, no compromisso e na transparência. Deixar para trás o tradicional storytelling unidirecional e adotar novas formas e experiências de interação com os grupos de interesses com base no storydoing. Apenas com os factos é que conseguiremos aproximar-nos do coração das comunidades, onde residem os interesses dos cidadãos.

O desafio agora vai muito mais além de ter notoriedade, de captar a atenção pontual durante algum tempo. Trata-se de ter notabilidade entre os cidadãos, de estabelecer a nossa reputação e de conseguir que ela apoie a nossa narrativa. É necessário que aquilo que dizemos se baseie em factos. A nossa profissão, até agora instalada no plano da ação de narrar, deve estabelecer-se no plano dos factos, porque só formando parte dos órgãos que decidem os factos é que se pode construir uma estratégia de reputação.

Os novos cidadãos exigem uma comunicação com sentido ético, baseada na verdade, e a hipertransparência imposta pela transformação digital faz com que essa verdade esquiva seja procurada. Aquilo que pode ser conhecido, será conhecido; por isso, para além dos slogans e campanhas, a comunicação deve apoiar-se naquilo que é certo, seguro e não tem duplicidade. Dando a volta à frase conhecida, não é preciso apenas parecê-lo, é preciso sê-lo.

Sem dúvida que enfrentamos um desafio difícil (tal como os tempos são difíceis), que exige conhecimentos profissionais, esforço pessoal, enfoque ético em geral e audácia nas apresentações particulares. A nossa profissão deve ajudar a construir uma sociedade melhor, mais forte e mais segura. Estou seguro de que é possível.

Afinal, e permitem-me terminar com Dickens... "There is nothing so strong or safe (...) as the simple truth".

CIDADES GLOBAIS

América Latina diante do desafio das *smart cities*

Javier Rosado
Sócio e diretor geral da LLORENTE & CUENCA Panamá

Raimundo Díaz
Diretor sênior na LLORENTE & CUENCA Panamá

A América Latina é a área em desenvolvimento com maior taxa de urbanização do planeta, e a tendência estimada pelas Nações Unidas indica que, em 2050, 90 % da sua população estará morando em megacidades[1]. Todo um desafio para os Estados, que ainda não conseguiram solucionar as principais dificuldades dessas imensas aglomerações urbanas, como são a pobreza, a insegurança, a poluição e a mobilidade.

A propagação do conceito de *smart city* (ou cidade inteligente, em português) levou muitos a buscarem a solução para os desafios das cidades na tecnologia. De

1 Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat. World Population Prospects.

fato, historicamente, a tecnologia foi determinante no progresso social, considerando-se, por exemplo, o papel da máquina a vapor na origem da revolução industrial e o surgimento das classes médias. No entanto, a tecnologia não proporciona por si só a solução aos desafios mencionados. Mais do que isso, é possível que existiam soluções tecnológicas efetivas para eliminar a pobreza, reduzir a desigualdade, controlar a poluição e racionalizar a mobilidade mas, mesmo assim, os problemas permanecem. Portanto, parece ser que a ausência de solução se justifica por motivos não tecnológicos.

Os tecnólogos, provavelmente de forma proposital, impuseram uma versão da cidade inteligente determinada por indicadores de desempenho na gestão de serviços municipais. Afirmar que uma cidade é inteligente pelo fato de utilizar as novas tecnologias para administrar processos de serviços municipais consiste em um argumento reducionista. A cidade, entendida como um projeto de convivência em um território, é inteligente quando as condições de vida dos seus cidadãos são ideais. Filósofos, arquitetos e comunicadores deveriam unir-se diante da tarefa de projetar a cidade para redirecionar o caminho que a corrente de opinião sobre o modelo de gestão pública está tomando ultimamente. Assim, dentro do campo de estudo das *smart cities*, seria mais comum escutar conceitos como qualidade de vida, resiliência, redução e, inclusive, felicidade. Alguns pesquisadores elaboraram rankings de cidades inteligentes que já levam em consideração esse ponto de vista, tais como o nível de educação ou a expectativa de vida, no entanto, na maioria dos métodos publicados, prevalecem os indicadores tecnológicos.

A oportunidade que pode trazer a popularidade das *smart cities* reside para a América Latina reside no fato de que a gestão urbana tenha se transformado em um assunto de debate recorrente. Nos últimos cinco anos, a cidade inteligente vem sendo objeto de análises em congressos empresariais, bem como no crescente número de artigos científicos e encontros de gestores municipais; as pesquisas do conceito no Google cresceram consideravelmente; e não é só isso: o surgimento de rankings de cidades levou muitos prefeitos a competirem por conquistar sua posição na lista das "cidades inteligentes" e não ficar por último entre as supostas cidades "burras". Para os indivíduos, a cidade é o principal espaço de interação social legalmente constituído, e do seu bom funcionamento depende a maioria dos fatores que condicionam sua qualidade de vida. O estabelecimento de um diálogo profundo acerca da gestão municipal, na América Latina, deveria incidir sobre um aperfeiçoamento do fornecimento de serviços públicos e uma melhoria da convivência.

A cidade inteligente é classificada em seis categorias[2]: governança inteligente, meio ambiente inteligente, economia inteligente, mobilidade inteligente, cidadãos inteligentes, e modo de vida inteligente. A América Latina possui exemplos de melhoria em todas elas, e também conta com modelos que deveriam ser observados por outras regiões do planeta.

Em primeiro lugar, a "governança inteligente" se refere à oferta de serviços eletrônicos, bem como às medidas e políticas que facilitam a transparência e a participação dos cidadãos na tomada de decisões. A maioria dos países latino-americanos estão atrasados

2 Smart cities Ranking of European medium-sized cities. Giffinger et al. (2007)

com relação à adaptação da administração eletrônica em comparação com a Europa e América do Norte, exceto a Colômbia e Chile, que apresentam desenvolvimentos avançados, pelo menos no que se refere às administrações nacionais. Um maior investimento em administração eletrônica seria conveniente na região, o que incorreria, em longo prazo, em economias de custos tanto para a própria administração pública quanto para o setor privado. Além disso, a implementação de iniciativas que fomentem a participação dos cidadãos resultaria em um fortalecimento das instituições. Na região, existem estudos de caso como Porto Alegre, que em 1988 se transformou na primeira cidade mundial em estabelecer os orçamentos participativos. Além disso, há projetos inovadores mais recentes como a plataforma tecnológica Mudamos.org para votar projetos de lei no Brasil. Também cabe destacar que o Brasil e, principalmente, o México, ocupam lugares de destaque no índice de dados abertos (Open Data Barometer) da World Wide Web Foundation.

Por outro lado, o "meio ambiente inteligente" é baseado na redução do impacto ambiental e nas medidas de eficiência energética. Na região, ocorre o paradoxo de contar com os maiores pulmões verdes do planeta e, ao mesmo tempo, sofrer com altos índices de poluição nas grandes cidades. Medellín é um estudo de caso internacional pelo planejamento urbano liderado pelos seus três últimos prefeitos, que consiste em impulsionar sistemas ambientais eficientes de transportes e sensibilizar a sociedade sobre a proteção do meio ambiente. A assessoria do BID a cidades de médio porte como Cuenca (Equador), Trujillo (Peru) ou Montevidéu (Uruguai) também foram a origem de uma transformação

na gestão do meio ambiente urbano. No entanto, ainda está pendente o impulso energético e duradouro que deve ser dado pelos líderes municipais e regionais no uso de energias renováveis, a redução do consumo de recursos naturais e a melhoria da fiabilidade do fornecimento das redes de distribuição de energia, água e saneamento.

No que se refere à "economia inteligente", as diferenças entre países são consideráveis. Por um lado, a produtividade se baseia, eminentemente, em salários baixos e é difícil encontrar exemplos de inovação empresarial em todos os níveis da cidade. É preciso fortalecer os sistemas de pesquisa e inovação para que contribuam com o desenvolvimento de todo o ecossistema urbano. Por outro lado, em uma região onde somente o Chile e Panamá ocupam um dos 50 primeiros lugares no índice de competitividade global, é evidente a necessidade de implementar reformas para aumentar a produtividade e executar políticas que favoreçam o desenvolvimento de empresas inovadoras com visão internacional.

A "mobilidade" se transformou em um dos problemas das grandes cidades latino-americanas devido às insuficientes infraestruturas e sistemas de transporte público, à explosão do uso do veículo privado e à falta de vontade política de regulamentar. Os exemplos de Bogotá com a implementação do TransMilenio e as normativas promulgadas com o objetivo de descongestionar o trânsito, principalmente em Curitiba (Brasil), com um sistema de transporte inovador, são exemplos que outras grandes cidades deveriam considerar. Modelos de negócio inovadores surgidos das novas tecnologias poderiam facilitar o financiamento dessas infraestruturas.

O alcance da educação[3] é um dos progressos de maior destaque na região neste século, o mesmo que o reconhecimento e apoio aos grupos étnicos mais desfavorecidos em cidades como Rio de Janeiro. Uma nova geração de "cidadãos inteligentes" de mente aberta e comprometidos com a melhoria da sua comunidade representa, atualmente, a esperança de um futuro promissor em Lima, Bogotá ou Quito. Continuar incentivando a educação e a inclusão digital é essencial para criar um ecossistema próspero.

Buenos Aires e México DF são caldeirões culturais. O turismo não para de aumentar na Cidade de Panamá e em San José de Costa Rica. O índice de "qualidade de vida" nas cidades latino-americanas cresceu neste século de forma sustentada. No entanto, persistem problemas graves, como a insegurança ou a deficiência dos serviços de saúde, que poderiam ser solucionados mediante o uso das novas tecnologias. Um caso paradigmático é o Centro de Operações do Rio de Janeiro, que foi instalado antecipando os grandes eventos esportivos que a cidade receberia em 2014 e 2016, e que é, provavelmente, o sistema tecnológico de segurança mais completo e avançado no mundo.

A tecnologia deve contribuir para solucionar os desafios básicos e recorrentes na região e, além disso, os específicos de cada território porque as cidades precisam ter sua própria personalidade. Por um lado, a diferenciação é a forma de concorrer para atrair investimentos, talento e outros tipos de recursos; por outro, a personalidade da cidade é o resultado da livre participação

3 Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Unesco. P. 136

dos cidadãos na tomada de decisões sobre o futuro do projeto compartilhado no qual vivem.

A visão ampla da cidade inteligente, que identifica a oportunidade para a América Latina no debate gerado em torno da gestão municipal sem colocar seu único foco na tecnologia, requer a ativação do ecossistema para conquistar o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. A colaboração entre os diferentes atores do ecossistema (governos, empresas, pesquisadores, terceiro setor e cidadãos) fará com que as cidades avancem mais rápido no desafio de ser *smart*, entendendo-se como aquilo que a transforma em autêntica.

Engajamento dos cidadãos versus turismofobia: o papel dos cidadãos na marca do país

Juan Arteaga
Gerente Geral da LLORENTE & CUENCA no México

Anel Hernández
Gerente da LLORENTE & CUENCA no México

Em 2013, o Presidente do Banco Mundial, Jim Yong Kim, apresentou o ponto central da estratégia da instituição, uma nova visão chamada "Engajamento dos Cidadãos"[4]. Resumindo, ele decidiu escolher os projetos que o Banco apoiaria com base no feedback dos cidadãos, conferindo à sociedade um papel mais ativo na tomada de decisão. Além disso, seu objetivo é ter 100% dos programas do Banco com beneficiários claramente identificados até 2018. Três anos depois desse anúncio, em janeiro de 2016,

4 Citizen Voices: Global Conference On Citizen Engagement For Enhanced Development Results, 2013: http://www.worldbank.org/en/ news/speech/2013/03/18/citizen-voices-global-conference-on-citizen-engagement-enhanced-development-results

o Banco Mundial apresentou algumas coisas que eles aprenderam durante esse processo, incluindo o fato de que os programas com níveis mais elevados de participação dos cidadãos foram mais eficazes e geraram um impacto maior. Ainda com relação a esse assunto, o Banco também achou fundamental compreender o que mobiliza os grupos de cidadãos a participarem das iniciativas, pois, de acordo com vários estudos, o que os motiva a participar vai além dos benefícios diretos, incluindo fatores psicológicos e intangíveis, como um senso de pertencimento e dever cívico. Com isso, o Banco Mundial concluiu que "precisamos dedicar mais recursos para aumentar o senso de cidadania entre as pessoas e os governos"[5].

Também vemos esta mesma tendência no ambiente corporativo. Afinal, qual empresário ou gerente não gostaria de ter funcionários satisfeitos e motivados com a empresa, pessoas que incorporam a visão e os valores da empresa, assumindo-os para si mesmos e aplicando-os em seu trabalho diário? Em geral, este é o objetivo de um dos maiores pilares dos negócios e da reputação que as empresas têm trabalhado nos últimos anos: o engajamento de talentos.

As empresas não só competem entre si para atrair e reter os melhores talentos, mas também para converter os funcionários em fãs da empresa. Isso traz benefícios claros: empresas com funcionários altamente engajados apresentam melhores resultados financeiros, maiores níveis de satisfação do cliente e aumento da produtividade.

5 "10 lessons on citizen engagement", Soren Gigler, 6 de enero de 2016: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/10-lessons-on-citizen- engagement/

Nesta atual revolução digital e era de hipertransparência, em que a reputação de uma empresa, instituição ou associação pode mudar com um vídeo do YouTube ou um e-mail vazado postado nas redes sociais, aqueles publicamente envolvidos e representados em projetos de todos os tipos são mais relevantes do que nunca para as estratégias de reputação, já que conhecem bem suas virtudes e deficiências. As percepções das partes interessadas da empresa, independente da hierarquia ou do nível, dependem do desempenho e das expressões; a internet tem influência democratizada. Richard Branson, CEO da Virgin, alega que os clientes não estão em primeiro lugar, e sim os funcionários, confiando na ideia de que, se você cuidar dos seus funcionários, eles cuidarão dos seus clientes.

Engajamento e marca do país

Assim como o Banco Mundial ou o mundo dos negócios, os países também se deparam com a oportunidade de integrar os cidadãos à sua estratégia de marca para competir internacionalmente e atrair talentos, tanto para investimentos quanto para o turismo. O engajamento dos cidadãos, isto é, o envolvimento emocional dos cidadãos e suas conversas sobre suas experiências, é fundamental para maximizar o impacto da estratégia de marca de um país em termos de credibilidade e alcance. A marca do país deve ser desenvolvida começando internamente.

A Suécia fornece um exemplo emblemático mundialmente conhecido dessa experiência. No ano passado, o país lançou uma campanha chamada *The Swedish number*, que é um número de telefone disponibilizado para que qualquer pessoa, de qualquer lugar do mundo,

ligue para falar com um cidadão sueco que vai responder perguntas sobre por que a Suécia é um bom país para investir, trabalhar ou visitar. Esta campanha usou a hipertransparência como ferramenta para aumentar sua própria legitimidade, mas isso só foi possível com o verdadeiro envolvimento e engajamento dos cidadãos.

Uma estratégia de marca do país não significa ter um logo com um slogan cafona e propaganda cara, criada para ocultar os problemas; mas sim começar com uma visão, vocação e filosofia para que o país forneça uma forma de compreender a nação, depois evoluir a partir dai até atingir os objetivos desejados. Essa estratégia deve abranger a administração e a comunicação, trazendo nos benefícios atuais e futuros a todos, colocando os cidadãos no centro da narrativa e storytelling e tomando decisões alinhadas ao contexto atual. Isso envolve um posicionamento cuidadoso e administração do governo, pois os cidadãos irão participar dessa mudança e visão. Eles vão mostrar os aspectos positivos e negativos para uma variedade de públicos, então os cidadãos devem se simpatizar com os turistas ou estrangeiros que visitam o país. O filósofo espanhol Jose Ortega y Gasset definiu uma nação como um sistema dinâmico, parecido com uma empresa, que está integrando ou desintegrando. Segundo ele, "o que define uma nação é um projeto de vida comunal; os grupos nacionais não vivem juntos para ficarem juntos, mas sim para fazer algo juntos."[6]

Por onde começar?

Os passos iniciais decidem o que queremos ser e quem pode nos ajudar a alcançar esse objetivo:

6 Ortega y Gasset, José (2006). La España invertebrada. Espasa-Calpe. ISBN 9788467021929

1. Vocação

- Que tipo de país queremos ser? Que tipo de imagem queremos criar? Ela se baseia nos atributos que apresentamos atualmente? Quais atributos estamos dispostos a criar?
- Que percepção existe atualmente dentro e fora das nossas fronteiras? Isso complementa ou vai contra a visão do que queremos ser?

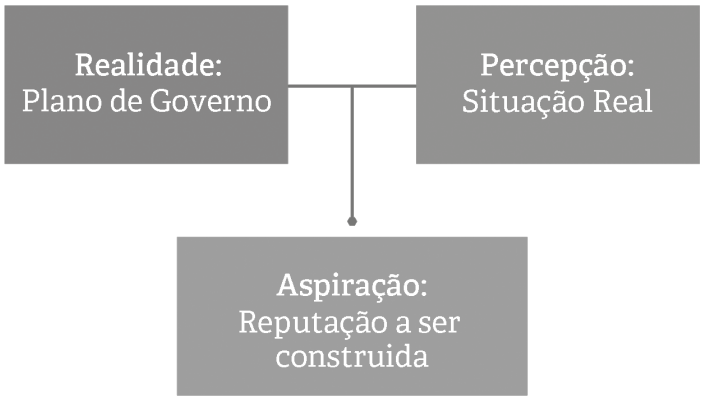
As figuras públicas internas, como líderes de instituições públicas, empresários e cidadãos, têm um interesse especial na marca do seu país. Eles são ativos públicos e devem participar da criação da marca. Se os cidadãos e os meios de comunicação estiverem envolvidos, eles se tornam defensores da marca do país, assumindo-a para si e comunicando-a entre si, permitindo que a marca tenha vida própria. Isso ajuda a disseminá-la de forma orgânica e coerente, garantindo que não seja apenas um produto artificial, como é frequentemente o caso das instituições de turismo. Se não houver um alinhamento entre a marca e o público, elas não a comunicarão ou promoverão, gerando uma desconexão entre as expectativas dos visitantes e a realidade que eles encontram.

2. Catalisadores de mudanças

- Analise e estabeleça as partes interessadas, tanto dentro como fora do país, para recrutá-las como aliadas da mudança. Podem incluir cidadãos, acadêmicos, meios de comunicação, empresários, investidores, órgãos governamentais, ONGs, profissionais da indústria, etc.

Para definir os dois elementos principais da "Realidade" e da "Percepção", é necessário usar ferramentas de análise e diagnóstico. O ideal é realizar uma análise SWOT (ou FOFA – Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para que o país avalie seus diferenciais, estude as percepções internas e externas, identifique as referências relevantes e entenda seus contextos regional, nacional e global. Todas essas informações ajudam muito no processo de tomada de decisão. Depois da compilação, é hora de consultar os cidadãos, encontrar aliados e desenvolver uma estratégia para integrar a realidade, as percepções e aspirações, para definir a vocação do país.

Catalisadores de mudanças



Racional versus Emocional

Como é o caso do Banco Mundial, o engajamento dos cidadãos não deve apenas atrair sensibilidades racionais, mas também receber reações emocionais.

- Reputação emocional é quando a percepção individual se desvia da imagem coletiva de um país. A imagem coletiva é "opinião pública",

um ativo intangível baseado em estereótipos culturais, sociais e políticos, construído com a ajuda da história e, até certo ponto, com viés ou experiência pessoal.

- A opinião pública dá origem a uma visão objetiva, que permeia o processo de desenvolvimento da marca do país. Para criar essa reputação, os países devem cultivar confiança, imagem, notoriedade e notabilidade; em outras palavras, o nível de influência, o público familiarizado com seus atributos e o seu senso qualitativo desse conhecimento. Estes aspectos também são fundamentais quando envolvem os cidadãos de um país, como são eles que convivem com os vários públicos do país.
- A reputação racional está baseada na governabilidade, qualidade institucional, qualidade de vida e competitividade. Todas essas características são visíveis e tangíveis, graças aos estudos e classificações.

Tangibilidade da mensagem

Uma mudança de filosofia e pensamento pode resultar em ações e atividades, o que poderia, por sua vez, mudar o posicionamento do país tanto interno quanto internacional. Por exemplo, em grandes eventos esportivos, na cultura, arquitetura, exposições, classificações, prêmios, estudos, etc., como a revitalização filosófica de um país pode ser demonstrada? Como podemos superar percepções passadas para mostrar as novas realidades de um país?

É verdade que a construção de uma imagem nacional é subjetiva e pode mudar ao longo do tempo. Também é verdade que sua posição e permanência dependem de um elemento muito importante: sua associação com os tangíveis. Isso pode ocorrer por meio de marcos visíveis para o público-alvo, baseado nas oportunidades do país, talvez tendo um grande impulsionador, que possa ajudar a aumentar o valor cultural de diferentes atributos e melhorar a reputação de acordo com a estratégia de marca do país. Isso é muito difícil de definir; pois o passado, o presente e a vocação para o futuro do país devem ser levados em consideração. O ideal é que os marcos, a administração e o discurso sejam lidos na mesma página.

O papel dos cidadãos

A administração e as comunicações do país mudaram. Estamos nos aproximando cada vez mais de conceitos como cidades inteligentes, apoio ao cidadão 2.0 e governo aberto. As pessoas não se comunicam apenas por meios digitais; o ambiente digital está se tornando cada vez mais uma parte do cotidiano das pessoas, tornando a internet um canal importante, pelo qual os públicos interno e externo podem ser atingidos. Na internet, milhões de pessoas e entidades em todo o mundo interagem, estendendo as conversas e trocas de informação que ocorrem diariamente em salas de reuniões, lojas, universidades e ruas.

Aqui, a credibilidade é dada aos próprios usuários da internet – eles atuam como árbitros finais das coisas que eles veem online todos os dias. Portanto, é necessário criar uma estratégia para que sejam gerados conteúdos proprietários, conteúdos pagos e, acima de

tudo, conversas positivas entre terceiros, além de conteúdos acumulados. Isso é o que realmente leva a um efeito multiplicador nas conversas, atraindo maior engajamento e, portanto, aumentando a legitimidade das mensagens entre várias audiências. Assim como acontece com o campo político, é necessária uma estratégia básica que desencadeie um movimento social favorável aos esforços de posicionamento do país. Esta estratégia deve levar em conta os sentimentos e valores da maioria dos cidadãos, pois são eles que legitimam essas mensagens.

As opiniões online são uma ferramenta muito poderosa para promover ou desacreditar ideias. A internet e seus canais não devem ser temidos, mas uma estratégia apropriada deve facilitar sua gestão e aumentar as conversas dos cidadãos para envolvê-los e integrá-los à narrativa.

Elaboração de uma estratégia mensurável

Assim como acontece com as empresas, os países também têm reputação, e ela influencia em muitas áreas. Por um lado, tem um efeito econômico que não se pode negar, aumentando as exportações, os investimentos, o recrutamento de talentos, os níveis de consumo e o turismo. Por outro lado, influencia a credibilidade das instituições do país, o respeito aos seus líderes, seu papel na comunidade global e os resultados de seus esforços de diplomacia pública.

Neste contexto, é necessário explorar e medir. A reputação é um bem intangível relativamente novo para os países e seus governos, que começaram a explorar sua gestão nesse nível usando mecanismos básicos de medição. Em geral, os resultados da gestão são medidos

pela primeira vez para apenas uma parte interessada (mídia) e para o mercado (local). É necessário aprender a ouvir opiniões diferentes, com foco nos mais diversos grupos possíveis. Isso permitirá a definição de metas para avançar e a realização de comparações com concorrentes e entidades de referência; a comparação é essencial à estratégia de marca do país. Para determinar se uma estratégia é boa ou ruim, a concorrência deve ser clara em termos de reputação e posição: paraísos turísticos ensolarados com praias perfeitas; maravilhas do mundo; ou atrações turísticas de negócios? E quem é o alvo: talento estrangeiro; empresários; estudantes universitários; investimentos estrangeiros em energia, energia renovável ou matérias primas; o mercado de câmbio?

Ação combinada da equipe

É cada vez mais comum encontrar o "maestro da orquestra" dentro das organizações governamentais de todo o mundo. Essa pessoa solicita e supervisiona cada ação para forjar uma visão global da estratégia da marca do país. Elas devem ser independentes da administração atual do governo e também são responsáveis pela visão futura do desenvolvimento social. O seu papel inclui, entre outras responsabilidades, aconselhar o governo, planejar o orçamento der projetos futuros e fazer recomendações para impulsionar o desenvolvimento social. Em outras palavras, essas pessoas supervisionam o funcionamento do país, mas se mantêm "afastadas" das atividades do dia-a-dia do governo para ter uma perspectiva mais ampla, concentrando-se em uma estratégia de desenvolvimento de médio e longo prazo. A partir daí, é fundamental que o líder da marca do país

responda a duas perguntas todos os dias: "O que queremos ser, como país?" e "Que tipo de país somos hoje?"

Um líder pode tentar, por exemplo, fazer com que seu país seja considerado anfitrião dos Jogos Olímpicos ou da Copa do Mundo, oferecendo todos os elementos envolvidos na realização desses eventos, como mostrar suas infraestruturas, investimentos, cultura, etc. Desta forma, é esse "maestro" que cria oportunidades de gestão para o país e impulsiona essa exibição de "qualidade de vida", promovendo diversos setores, incluindo turismo, infraestrutura, saúde e educação, mas para alavancar esses setores e promover a marca de um país, o maestro deve saber como gerenciar tudo isso de maneira adequada. Assim como Joan Costa disse em seu artigo *Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca Ciudad o una Marca país*, "o ambiente social é um campo de força – um campo de tensões simultâneas, favoráveis (ou adversas) que, antes de tudo, devem ser identificadas e, depois disso, exigem o desenvolvimento e a aplicação de estratégias e táticas criativas; estas devem ser suficientemente eficientes para alcançar o objetivo da atividade."[7]

Esta é a essência do trabalho de um líder de marca do país.

Porém, essa figura é apenas um administrador, e por mais que seja poderoso, não passa disso. Ele deve conhecer e envolver seus cidadãos, coordenando os esforços entre várias instituições e órgãos para melhorar a gestão do governo. Esta melhoria deve ser comunicada por uma boa equipe de relações públicas e aliados confiáveis que procuram fazer mais do que proteger e

7 Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una Marca Ciudad o Marca País

intensificar a imagem do governo, e sim espalhar a marca do país em nível nacional e internacional para gerar um círculo vicioso.

Para conseguir isso, vários fatores devem estar presentes. Muitas vezes, é difícil reunir todos, mas quando se alinham, criam uma ótima estratégia para a marca do país.

- Plano de governo sólido. Já não é suficiente parecer um excelente país, é necessário ser um grande país.
- Conexão entre os objetivos e a estratégia do país. Devem estar ligados aos pontos fortes do país para aumentar esses atributos. "Não tente reinventar a roda."
- Vontade política. É essencial que os CEOs da empresa se esqueçam de suas marcas individuais e alianças políticas e atuem pelo bem comum e busquem o que realmente beneficia os cidadãos.
- Inclua todos os principais atores. Alianças devem ser criadas entre os formadores de opinião do país, estejam eles morando ou não no país.
- Trabalhe internamente. Envolva as pessoas e os cidadãos para que eles se orgulhem de onde eles moram; eles são a cara do país, e são eles que vão receber os benefícios de uma estratégia de sucesso.
- Estratégia abrangente. Não envolve apenas os responsáveis pelo turismo; este deve ser um projeto de 360 graus, reunindo a sociedade, as empresas, as instituições e o governo.

Turismofobia

Quando não existe uma ligação real entre a marca do país e seus cidadãos, com vocação e estratégia compartilhadas, objetivos claros, líderes designados, uma equipe sólida, recursos úteis, marcos e resultados específicos, um plano bem elaborado e benefícios tangíveis e gerais, um logotipo com um slogan cafona podem se tornar um problema – e até mesmo serem rejeitados pelos próprios cidadãos. Isso tem ocorrido em vários países europeus, como Itália, Grécia, Holanda, Espanha e Portugal, e nos Estados Unidos, um caso em Nova York. O turismofobia é causado pela falta de compreensão do cidadão; se eles apenas percebem os inconvenientes da estratégia de atrair turistas, mas não o talento e o investimento que traz, a estratégia não conseguirá promover o desenvolvimento integrado de políticas e infraestruturas, nem irá apoiar o desenvolvimento, a inovação e a competitividade. Os cidadãos devem ver os benefícios tangíveis do turismo e, acima de tudo, sentir que estão desempenhando um papel ativo na marca de seu país.

CDMX: os desafios e soluções para construir uma cidade inteligente para os cidadãos

Alejandro Romero
Sócio e CEO das Américas LLORENTE & CUENCA

Arie Ellstein
Diretor sênior da LLORENTE & CUENCA México

Com passo firme e seguro, assim queremos que a Cidade do México (CDMX) caminhe para se consolidar como uma cidade inteligente. Neste caminho de transição tecnológica há aspectos que não se deve perder de vista para alcançar o objetivo. O tempo urge. E gostaria de começar citando o tempo, pois ele é um fator no qual não podemos confiar.

Há sessenta anos, aconteceu a primeira comunicação, com objetivo militar, entre quatro computadores, dando origem ao que hoje conhecemos como Internet. Esta se expandiu e cresceu tão rápido que acabou definindo um

estilo de vida: conectar objetos e até cidade inteiras, e finalmente moldando a economia.

Em 1999, Kevin Ashton chamou de Internet das coisas a esta tendência de conectividade, na qual a conexão e a comunicação entre dispositivos permitiram concentrar informações e gerar tendências. Com a terceira onda da Internet[8], a inovação se tornou um processo constante, pois os dispositivos já têm olhos e ouvidos, o que permite que se adaptem e entrem em nossas vidas.

Com este breve, mas preciso panorama, encontramos a aplicação da tecnologia na vida públicas dos países. Falamos de uma cidade inteligente[9] quando a geração de conhecimento derivado dos dispositivos conectados converge na gestão de recursos públicos para melhorar a qualidade de vida das pessoas e do entorno. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (2016) assegura que a integração tecnológica de desenvolvimento torna as cidades mais inovadoras, competitivas, atraentes e resilientes, melhorando a vida de seus habitantes.

Segundo a ONU, em 2050, 70 % da população mundial (mais de 6 bilhões de pessoas) estará vivendo em cidades. Por isso, a correta integração das tecnologias da informação é um desafio.

E em que ponto está a CDMX?

O potencial da CDMX

Vamos começar com alguns dados que podem ser interessantes.

8 Steve Case, em seu livro *The Third Wave, an Entrepreneur's Vision of the Future* (2016), dizia que a terceira onda se caracteriza pela presença e integração da Internet em nossas vidas, enquanto a primeira se caracteriza pelo desenvolvimento de infraestrutura e a segunda pelo acesso à informação.

9 Colado, S. (2013). Smart City: hacia la gestión inteligente. Marcobo: México.

A CDMX é uma referência nacional, pois é um reflexo político, econômico e social do país. Nela estão sediados os três Poderes da União: a residência do Executivo Federal, o Congresso da União e a Suprema Corte de Justiça da Nação. É a segunda maior concentração populacional do país[10] e a que mais contribui para o Produto Interno Bruto[11].

Enquanto a conectividade, 63 % da população mexicana com mais de 6 anos se declarou usuária da Internet, isto é, 70 milhões de internautas, dos quais 3 de cada 4 têm um smartphone[12]. De acordo com PC World México, uma publicação do International Data Group (IDG), a contribuição econômica total da indústria dos dispositivos móveis alcançará os 52 bilhões de dólares em 2020, o que representa mais de 3,8 % do PIB do país.

Estes dados revelam a existência das condições favoráveis para orientar e desenvolver uma cidade inteligente, portanto é necessário examinar a atuação do Governo da Cidade do México, que no último ano realizou esforços para tornar a cidade uma referência mundial. Em setembro de 2016, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEDECO), com o objetivo de aumentar a conectividade e caminhar para uma cidade inteligente, deu início, em coordenação com a Universidade Nacional Autônoma do México e o Banco Mundial, a execução de um "Plano Mestre de Conectividade da CDMX", que consiste em:

Identificar a infraestrutura de conectividade existente.

Fazer uma previsão da demanda de conectividade.

10 A CDMX está abaixo do Estado do México, com 8.918.653 habitantes (INEGI 2016).
11 A cidade contribui com 16,7 % do PIB do país (INEGI 2016).
12 INEGI. (2016). Números da Internet. Obtido em http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/internet2017_Nal.pdf

Propor o projeto da Rede de Conectividade.

Proposta de renovação do Sistema de Radiodifusão.

Análise da estrutura governamental e identificação de necessidades.

Vale destacar que este plano mestre propõe uma "unidade organizacional" que se responsabilizará da gestão da infraestrutura e do projeto de uma associação público-privada para operar a Rede de Conectividade da CDMX que, com base nas melhores experiências internacionais, permita aproveitar de maneira eficiente a infraestrutura existente, fomentar sinergias e promover o crescimento autônomo e sustentável da nova infraestrutura, além de estabelecer as bases para que a Cidade do México se torne um cidade inteligente.

A CDMX pretende ser uma cidade inteligente que proporciona soluções aos problemas das zonas urbanas, aproveitando a tecnologia para simplificar a vida das pessoas e facilitar as atividades das empresas; mas também quer ir mais longe, e aproveitar as novas ferramentas baseadas na inteligência coletiva e nos processos sociais colaborativos (SEDECO, 2016).

Em novembro do mesmo ano, o Smart City Playbook da Nokia reconheceu que a CDMX possui a infraestrutura para se converter em uma cidade inteligente, após receber 3 dos 5 pontos possíveis na avaliação.

Por um lado, temos números que mostram um panorama positivo em relação à taxa de crescimento de internautas e à inclusão digital e, por outro, vemos um Governo disposto a posicionar a cidade como uma referência. Mas, no meu ponto de vista, existem três importantes desafios para a cidade que devemos ter sempre presente para não nos perdermos no caminho tecnológico.

Desafios da CDMX

Apesar de que o BID sugere um caminho teórico para que as cidades possam se consolidar com cidades inteligentes, vou propor três reflexões sobre os desafios que tem pela frente a Cidade do México, pois sua consolidação como cidade inteligente é algo muito importante.

Enfoque humano da tecnologia

Para desenvolver este primeiro desafio, vou retomar a ideia do pesquisador do Media Lab, Luis Alonso do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), que assegura que a inovação por si mesma não tem uma relação direta com a tecnologia, mas é uma questão de identificar os principais problemas e visões de cada cidade. A Cidade do México é um reflexo das grandes desigualdades do país. E não é somente um problema econômico, a desigualdade está praticamente em todas as esferas da atividade social, isto é, educação, saúde, renda, etc.[13].

Seguindo este raciocínio, a promoção de uma cidade inteligente deve saber que o conhecimento em rede deve melhorar a vida das pessoas conectadas, mas também aproximar as que não estão conectadas, equilibrando políticas públicas, sem deixar de ver os problemas da urbe, dos cidadãos.

Segundo Enrique V. Iglesias, ex-presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento, o uso da tecnologia deve ser entendido como um meio e não como um fim si mesmo.

13 Paniagua, E. (2017). Ciudades inteligentes: la clave no está en la tecnología. Obtido em https://retina.elpais.com/retina/2017/04/27/tendencias/1493283914_759472.html

Legislação e inclusão no Programa de governo

O caminho para alcançar a consolidação da CDMX como uma cidade inteligente não deve depender de vontades. Apesar da cidade ter leis que contribuem na promoção da conectividade, como a Lei para Promover o Desenvolvimento do DF como Cidade Digital e do Conhecimento, aprovada em 2012, e a Lei para Tornar a Cidade do México uma Cidade Aberta, é necessário que a liderança desse projeto vá além dos sexênios dos governos e se materialize nos objetivos e linhas de ação do Programa Estatal de Desenvolvimento 2019-2024.

A legislação deve entender a grande importância de uma cidade inteligente e, portanto, deve legislar com antecedência. Por exemplo, a cibersegurança deve criar mecanismos de proteção para todos os envolvidos, que possibilitem um sistema confiável, que não vulnere a alma da cidade inteligente. Sem nenhuma dúvida, o espírito legislador deve ser avançado.

Participação da cidadania

Finalmente, não podemos esquecer que o verdadeiro objetivo desta grande consolidação da conectividade é trazer valor público, isto é, atender as necessidades básicas da população de forma inteligente e fortalecer os princípios cívicos e democráticos da sociedade, como a responsabilidade, a transparência e a participação[14].

A participação dos cidadãos é um pilar que não deve ser deixado de lado, pois são eles que iniciam a transformação e avaliam constantemente o resultado da integração da informação. A satisfação dos cidadãos é o

14 Moore, M. (1995). Creating Public Value. Obtido em http://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674175587

melhor parâmetro para medir o desempenho dessas cidades.

Estamos em um momento de mudanças, no qual a administração pública requer um conhecimento profundo e dinâmico das regiões que formam a sociedade. E a modificação das formas de governo e principalmente os novos processos de comunicação entre os diferentes atores envolvidos na tomada de decisões serão definitivos para a consolidação da Cidade do México como uma cidade inteligente[15].

A ideia de criar uma rede de computadores que, com objetivos exclusivamente militares, pudessem ter acesso a todo tipo de informações de qualquer lugar do mundo, nasceu em plena guerra fria, nos anos 1096. Naquele momento era inconcebível imaginar até onde chegaria o projeto de apenas quatro computadores que reuniam informações estratégicas.

Talvez agora seja impossível imaginar até onde pode chegar o potencial das cidades inteligentes, portanto é necessário pensar sobre o objetivo principal da integração tecnológica, antepondo o sentido humano e a participação da cidadania na construção das políticas.

E tudo isso porque podemos gerar muitas vantagens para nossos cidadãos:

Redução do tempo na realização de processos, tornando-os eficazes e mais simples.

Evitam o julgamento subjetivo, devido a transparência da gestão pública, o que gera confiança entre os agentes envolvidos.

15 Banco Interamericano de Desenvolvimento. (2016). La Ruta Hacia Las Smart Cities. Obtido em https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7743/La-ruta-hacia-las-smart-cities-Migrando-de-una-gestion-tradicional-a-la-ciudad-inteligente.pdf

Facilita a conexão entre o Estado e os cidadãos, gerando "*engagement* público.

Redução dos custos operacionais.

Acesso e fluxo de informação contínuos e aproximação com o cidadão.

Utilizam ao máximo os elementos tecnológicos e incorporam controles automatizados.

Fomenta a democracia participativa por meio da participação da cidadania.

Contribui na melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e diminui a corrupção.

O tempo urge para a CDMX.

Melhorando nossa qualidade como cidadãos

Daniel Silberfaden
Reitor da Faculdade de Arquitetura
da Universidade de Palermo (Argentina)

A cidade é o espaço de expressão da sociedade onde moramos e, por sua vez, é a manifestação construída do que somos.

No mundo em que vivemos, as antigas fronteiras de espaço e tempo tendem a ser cada vez mais tênues. Embora esse fenômeno não seja novo, podemos afirmar que, nas últimas décadas de assentamento definitivo da economia global, os fluxos migratórios, os meios de transporte, o desenvolvimento das telecomunicações, bem como outros progressos na engenharia e na ciência viveram um crescimento exponencial com consequências muito visíveis nas nossas cidades, as quais estão passando por importantes transformações estruturais.

Buenos Aires é uma cidade de três milhões de habitantes, centro de uma área metropolitana que chega a

14 milhões e cobre um território de quatro mil hectares. É a principal sede de decisões e interações empresariais e o segundo distrito industrial do país. O contexto do seu planejamento está passando por profundas transformações, próprias das cidades metropolitanas, que se manifestam no seu espaço social e urbano. A privatização dos serviços públicos, o impacto das telecomunicações e da informática, a reconversão econômica, a segregação social e os novos padrões de suburbanização são alguns dos novos fatores que serão articulados em um contexto de alta competitividade entre países, regiões e territórios, e que impactam na necessidade de recompor o papel de Buenos Aires como cidade autônoma e capital de uma nação em um contexto de economia aberta.

Desde a sua capitalização (1880) e delimitação das suas fronteiras jurídico-administrativas (1887), a mais de um século atrás, Buenos Aires adquiriu, em 1996, o estatuto de cidade autônoma e seu chefe de governo foi eleito pelos cidadãos. A estrutura urbana atual surge tanto das grandes transformações realizadas na área antiga pela geração de 1880, que culminaram no Plano de Estética Edilícia de 1924, no Código de Edificação de 1944, bem como nas ideias do Código de Planejamento Urbano de 1977, e suas posteriores modificações até o dia de hoje, com um novo código urbanístico em desenvolvimento.

Neste momento, nossa cidade enfrenta uma quantidade de desafios, alguns reais, outros imaginários, que devem ser superados, mas, com a certeza de ser uma cidade excepcional, cuja estrutura básica resiste, graças a essa qualidade, aos erros cometidos e admite correções que revertam uma tendência que aponta à fragmentação

da cidade e à individualização da experiência e das relações sociais. O cidadão percebe, age e reage, pessoas de todas as classes sociais estabelecem redes de interação e recriam a sociedade urbana na sua base. Criam redes relativamente estáveis e geram organizações comunitárias e movimentos sociais urbanos que desempenham um papel fundamental na configuração da cidade contemporânea. Recuperar a dimensão humana da cidade e, com isso, reafirmar a identidade dos seus habitantes é um assunto de grande significância que, como tudo que é importante, começa pelas coisas pequenas, pelo que está mais próximo. Porque melhorar a cidade e os bairros significa recuperar a influência dos seus habitantes nas decisões que afetarão o ambiente imediato onde desenvolvem suas vidas. Esse consiste, portanto, no primeiro passo para a regeneração desse antigo invento, tão importante como deteriorado, que chamamos de democracia cidadã. Para isso, torna-se fundamental submeter a formação da cidade aos autênticos interesses gerais, e não ao simples crescimento, sem desenvolvimento, com a ocupação indiscriminada de zonas a critério de quem quiser promover sua urbanização.

É impossível pensar em uma cidade que não cresce, que não evolui e se adapta a seu tempo. O contrário seria condenar nossa cidade à morte. Uma cidade que se atualiza, consequentemente, deve, por definição, mudar. A cidade também não pode pensar em crescer sem um Estado que direcione e ajude a impulsionar o investimento privado, que invista em espaço público e edificação pública de qualidade, e que crie um projeto suficientemente forte para que possa ser desenvolvido ao longo do tempo, integrando a permanente

negociação entre a forma urbanística, a programação e a definição arquitetônica.

O desafio desses projetos é testar a capacidade para integrar os diferentes parâmetros da complexidade urbanística e da sua gestão: a multiplicidade dos atores intervenientes, mistura dos interlocutores públicos e privados, instabilidade programática, mudança dos usos que afetam o espaço urbanístico e arquitetônico que deve ser projetado como um processo não estático, com uma constante comunicação entre a ideia global, as múltiplas formalizações e as execuções programadas no tempo.

Buenos Aires deve ser uma cidade previsível, interligada, de papel definido, com um planejamento urbano ambiental e estratégico que oriente e permita seu ordenamento e previsibilidade. Deve dispor de códigos para a edificação e urbanização organizados, atualizados e acordados entre profissionais, instituições e habitantes, e uma justiça capaz de entender os assuntos urbanos e proporcionar uma verdadeira segurança jurídica. Deve possuir uma obra pública de grande qualidade e exemplo através de concursos públicos e transparentes. Uma cidade autônoma como foi concebida na Constituição de 1994, ou seja, com política de transporte, gestão da segurança e das suas terras. Uma ação conjunta com a província de Buenos Aires que permita articular o limiar metropolitano. Uma liderança dedicada ao planejamento dos próximos 30 anos da cidade com criatividade e sem medos.

Para mudar e reconstruir Buenos Aires de acordo com os tempos atuais e o futuro, devemos melhorar nossa qualidade como cidadãos, sendo mais conscientes da perda que implicou não nos envolvermos com aquilo que é comum a todos.

Os grandes desafios das cidades

Jordi Serra del Pino
Diretor de Pesquisa do Center for
Postnormal Policy & Futures Studies (Espanha)

A evolução da humanidade é, essencialmente, um fenômeno dos cidadãos. É nas cidades onde foram configuradas as grandes inovações e teorias que nos fizeram avançar. De fato, pode-se argumentar que o ambiente urbano é o ecossistema mais genuinamente humano. Assim, as cidades são chave na nossa história. Entretanto, neste momento se apresenta uma pergunta muito mais básica: as cidades têm futuro?

Caso se cumpram as projeções, em 2050 mais de 6 bilhões de pessoas morarão em cidades. Isso significa que as cidades devem ser capazes de dar resposta aos seguintes desafios:

A sustentabilidade

Historicamente, as cidades que conseguiram ser econômica, social e politicamente viáveis progrediram; embora, muitas vezes, à custa de não ser ambientalmente sustentáveis. Isso forçou as cidades a aumentar sua pegada ecológica, em muitos casos de forma desproporcional, para conseguir os recursos necessários. Mas, essa estratégia começa a deixar de ser fatível, e será cada vez menos. No futuro, somente as cidades que sejam capazes de gerar suas próprias contribuições terão futuro. Isso implica que as cidades devem ser capazes de se autoabastecer e fechar seus ciclos produtivos para minimizar a perda de meios. Neste exato momento, as cidades já poderiam produzir muito mais energia, aproveitar melhor a água que recebem, cultivar alimentos em fazendas verticais e reduzir a geração de resíduos. Mas o que agora parece possível na verdade não é, devido à mudança climática, que põe em dúvida a capacidade de muitas cidades para suportar uma população crescente. A aposta pela sustentabilidade é cada vez mais uma necessidade, e não uma mera opção.

A vivencialidade

Frequentemente, o conceito inglês de *liveability* costuma ser traduzido como qualidade de vida mas, na verdade, refere-se a algo mais básico e que, neste caso, poderia ser descrito como a capacidade das cidades para proporcionar uma vida que valha a pena ser vivida. Isso transcende a aptidão de uma cidade para acomodar um determinado número de pessoas. Mas sim, implica que essas pessoas também possam usufruir de serviços e infraestruturas sanitárias, educacionais, culturais, de

entretenimento, de segurança, etc. E, principalmente, que possam ter acesso a esses serviços de forma equitativa. Portanto, aqui devem ser incluídos questões sociais como a luta contra a exclusão social, a promoção da igualdade de gênero, a proteção das minorias, etc. Poder-se-ia dizer que, se a sustentabilidade garante a sobrevivência das pessoas, a "vivencialidade" possibilita o desenvolvimento das sociedades humanas em cidades saudáveis (na acepção mais ampla do termo).

A criatividade

Se as cidades têm interesse, não é porque permitem que muitas pessoas residam nelas, mas sim pelo que acontece quando há tantas pessoas juntas. De fato, uma cidade é, antes de tudo, densidade. Com baixas densidades, não ocorre o fenômeno urbano e, no máximo, teremos subúrbios ou urbanizações que não possibilitam uma vida verdadeiramente de cidadãos. Mas, com densidades muito altas, a "vivencialidade" é afetada e o mais normal é que a aglomeração gere todos os tipos de tensões que fazem com que a cidade seja menos atrativa. Mas não é bem assim, uma densidade equilibrada permite construir redes sociais complexas que permitem a concentração de talento e a emergência da inovação e a criatividade. Mais do que isso, se essa densidade contém um alto grau de diversidade, essas qualidades aumentarão (embora também o risco de conflitos sociais). De alguma forma, uma cidade ativa e vibrante deve se movimentar em um equilíbrio dinâmico que não está livre de tensões. Uma cidade excessivamente acomodada dificilmente produzirá inovação.

Este último aspecto é particularmente peremptório em um mundo que precisa de instrumentos de gover-

nança transnacionais, mas onde a lógica estatal parece impedi-lo. As cidades podem ser os novos atores a propiciar um verdadeiro sistema de governança mundial? Há argumentos para pensar que isso seja possível considerando que as grandes cidades compartilham circunstâncias e problemas similares. De fato, é comum que essas cidades sejam mais semelhantes entre si do que com seus próprios contextos territoriais. Portanto, entende-se que as cidades tentem assumir maiores responsabilidades de autogovernança para contar com os instrumentos necessários para enfrentar os desafios expostos e transformarem-se em cidades realmente sustentáveis, habitáveis e criativas.

TERRITÓRIOS E COMUNIDADES

O amanhecer do consumidor phygital

David G. Natal
Diretor da área de Consumer Engagement
na LLORENTE & CUENCA

Julio Alonso
Consultor da área de Consumer Engagement
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Vamos realizar um pequeno experimento: cronometremos o tempo exato que levamos para comprar algo por meio do nosso aplicativo da Amazon, como o último livro do britânico Ben Brooks, por exemplo. Abrimos o aplicativo, buscamos o livro, clicamos na opção comprar (cartão e endereço já estão armazenados), nossa impressão digital é solicitada e uma mensagem anuncia que o receberemos em 24 horas (vantagens de ser cliente Premium). Ao todo, levamos 30 segundos. Agora, façamos o teste em uma loja física. Procuramos as prateleiras de literatura internacional, encontramos a letra B, achamos o livro, vamos ao caixa, esperamos na fila,

pegamos o cartão, nos perguntam se somos sócios e pagamos. No total, dentro de um processo de compra satisfatório, cinco minutos. Não apenas não negamos o romantismo das livrarias, a capacidade de descobrir novas publicações, a possibilidade de sentir as texturas das páginas e capas, mas ao contrário, o reivindicamos. Estes são elementos que o mundo digital precisa e que, sem dúvida, nos próximos anos, irá adquirir de maneira progressiva, via realidade virtual ou através do desenvolvimento de novos modelos de negócios *phygitais*, que permitem combinar a desintermediação do digital com a experiência sensorial do meio físico.

Como consumidores, temos aprendido a exigir uma experiência de compra unificada, que tenda à convergência entre a potencialidade infinita do mundo digital e a tangibilidade do meio físico. Se o *buffering* não é aceitável na compra digital, tampouco o são as esperas no momento de consultar o estoque de um produto na esfera física. Em um nível semelhante, a experiência de compra digital não pode prescindir da capacidade imersiva e da opção de teste do mundo físico. A convergência do físico e do digital alcança todos os aspectos de nossas vidas, mas manifesta-se de maneira mais pungente em nossa experiência como consumidor. De acordo com um estudo recente elaborado pela *MindTree*, 60 % dos consumidores reconhecem que gostam de combinar a compra on-line com a compra física[16]. Muito além das possíveis convergências, a experiência *phygital* é um exemplo da necessidade das marcas orientarem suas atividades em direção a um propósito que faça frente ao consumidor e de transcender a venda de produtos

16 Mindtree, 5 Key Insights to Winning Today U.S. Phygital Shopper, 2015

para gerar serviços que funcionem como ecossistemas nos quais o físico e o digital se mesclam.

Uma experiência única

O caso mais famoso de convergência *phygital*, no qual o digital passa a ser físico, é o da Amazon Go. A Amazon, por meio de seu CEO Jeff Bezos, há anos garante que não terá espaços de venda física. Graças a essa capacidade mutante que lhe permite trabalhar tendo como base sua missão de ser a empresa mais clientecêntrica do mundo, a Amazon começou abrindo lojas *pop-up*, baseadas em seus *gadgets* tecnológicos, que agora continuarão como livrarias e, o que é mais importante em nossa temática, com uma nova visão do *retail*, chamado de Amazon Go que, em sua versão inicial, foi lançado tendo como foco os produtos do dia a dia. Embora sua efetiva implementação esteja atrasada, a ideia está clara. Por meio do denominado *Just walk out technology* (uma mescla de reconhecimento facial, captura de movimento, sensores, códigos QR e inteligência artificial), a Amazon propõe que nossa experiência de compra *phygital* tenha o melhor do ambiente físico (capacidade de alcançar sensorialmente o produto e obtenção imediata) e o melhor de meio digital (rapidez e eliminação dos processos intermediários). Isso é o que demonstra a versão beta lançada em Seattle, a qual apenas empregados da Amazon tem acesso para comprar. É uma linha que marca as possibilidades oferecidas pela experiência phygital e envia a experiência de compra tradicional de volta ao século XX.

Sendo o exemplo da Amazon Go o caso mais claro de transição do digital ao *phygital*, a verdade é que todo o *e-commerce* (um termo que, neste contexto, torna-se

defasado), avança na necessidade de adquirir características do meio físico, que resultam fundamentais nos processos de compra. Neste sentido, o mais importante é a aquisição de uma espacialidade, que vem de mãos dadas com as experiências imersivas e, de modo concreto, das gravações 360º e da realidade virtual. Se as lojas físicas tendem a usar telas sensíveis ao toque, integração de aplicativos e pagamentos móveis, as digitais avançam progressivamente rumo a possibilidades que oferecem um teste de produto, através da realidade aumentada, uma visita virtual para obter a sensação de tocar o estoque ou uma experiência imersiva que nos permite ingressar no mundo da marca e vivê-la a partir do seu interior. Não teremos que ir muito longe para encontrar as primeiras experiências neste sentido, já que Massimo Dutti lançou, há alguns meses, uma funcionalidade VR para seu *website* que permitia, mediante o uso de óculos, visitar uma loja para escolher o produto.

Novos conectores, novas possibilidades

Uma vez compreendidas as motivações e as necessidades que modulam um ambiente cada vez mais *phygital*, também é necessário entender as chaves da disrupção tecnológica, diante das quais este processo de convivência física e digital se desenvolve. Tal como ocorre quando Morpheus introduz Neo em *Matrix* ou quando os protagonistas de *As Crônicas de Nárnia* entram e saem do armário para ingressar em um novo reino, nós também precisamos de elementos conectores que nos permitam saltar de um ambiente para o outro. À medida que a integração da tecnologia nos permita dar este salto de maneira mais natural, a experiência phygital nos fará mais do que crescer. O desenvolvimento

de quatro conectores será fundamental para essa integração nos próximos anos:

- A realidade mista: um dos maiores desafios enfrentados pelo digital em sua integração com o ambiente físico é, como mencionado anteriormente, a aquisição de características espaciais. A realidade virtual e os ambientes 360º representam uma oportunidade para que a experiência de compra digital desenvolva características irrefutáveis no ambiente físico. No entanto, neste sentido, é mais do que provável que a revolução chegue ao lado de tecnologias que construam uma realidade mista, que permitam eliminar o bloqueio de visão e movimento que a realidade virtual gera. O recente desenvolvimento de dispositivos como o HoloLens, da Microsoft, ou o sucesso da realidade aumentada do Pokemon Go, parecem muito mais úteis e naturais no momento de combinar uma experiência física de compra com todas as informações e a acessibilidade de uma experiência digital.
- O Smart Data: superada a explosão do *Big Data* como um conceito, é necessário que os esforços de trabalho estejam focados em direção ao *Smart Data* ou ao *Meaningful Data*. Em outras palavras, passaremos às tentativas de análises de massas gigantescas de informação a uma estruturação de dados centrada na necessidade ou no problema, na qual já não importa tanto se estamos lidando com grandes blocos de informação, mas que ajudarão a

experiência do usuário a ser mais satisfatória. Por outro lado, à medida que, como consumidores, assimilemos mais e mais o fato de que nossos dados estarão focados para este uso, nossa exigência de personalização será maior. Nossa tolerância ao erro tenderá a zero.

- A Inteligência Artificial: do mesmo modo como nos conectamos à energia elétrica, a inteligência artificial tenderá a invadir todos os aspectos de nossa experiência como usuários. O desenvolvimento de *chatbots*, que se integram ao nosso dia a dia, são inevitáveis. Com a Siri, da Apple, a Alexa, da Amazon Echo ou o Google Home liderando o mercado. Kevin Kelly, fundador e diretor-executivo da *Wired*, recentemente apontou em seu interessante *Ted Talk* –"Como a inteligência artificial pode levar a uma segunda Revolução Industrial"–, a inteligência artificial tende a ocupar todos os aspectos de nossa atividade associada à eficiência, deixando aos humanos aquelas ligadas à ineficácia, entre as quais se incluem joias como a criatividade e a inovação.
- IoT: levamos tanto tempo falando sobre os ambientes conectados que em algum momento do trajeto eles começaram a parecer uma ilusão. No entanto, o desenvolvimento de outros disruptores mencionados anteriormente estão convertendo em realidade esta intuição, na qual nossos dispositivos convergem em um ambiente integrado, a nosso serviço como consumidores. Em seu último relatório de

> tendências, a Fjor[17] (*Accenture Interactive*) assinala como de desenhar para dispositivos evoluiu para projetar cada vez mais ecossistemas com os quais nos relacionamos e consumimos. Nesta evolução está uma das chaves que permitirão o desenvolvimento de uma experiência integrada, em que os dispositivos serão apenas diferentes facetas de uma experiência superior.

Nossa experiência como consumidores hoje em dia não começa nem termina em um mundo ou em outro apenas, mas permite mover-nos para frente e para trás, como quem viaja entre planetas, através do uso desses conectores e muitos outros que ainda estão por vir. Telas sensíveis ao toque, *beacons* (dispositivos que funcionam por meio de um sinal de *bluetooth*), cartões de RFID (que armazenam todas as informações de um produto), testadores inteligentes, Light ID (que utiliza a luz para se comunicar com nossos dispositivos móveis) impulsionarão, nos próximos anos, uma experiência integrada de consumo, mais orientada ao serviço do que a mera coleção de produtos. Empresas não apenas como aquelas já mencionadas, como a Amazon, mas também gigantes têxteis, como a Dafiti ou a Inditex, criaram lojas que representam o maior expoente da ROPO (*Research Offline-Purchase Online*), permitindo-nos tocar, ver e cheirar o que, por fim, compraremos no ambiente digital. Em um contexto de disrupção digital constante e acelerada, no qual outros aspectos, como os carros autodirigíveis, que também devem mudar nosso perfil como consumidores de serviços, torna-se necessário voltar à base de tudo, ao propósito que norteia a nossa

17 Fjord Trends 2017, Accenture Interactive

proposta como consumidor. Por isso, nos próximos anos, veremos triunfar aquelas marcas que compreenderem sua relação com os consumidores como uma experiência integrada, aquelas que, acima da interação pontual, potencializarem o desenvolvimento de plataformas interconectadas de serviços, nas quais o digital e o físico são apenas um.

Inbound Marketing: comunicação baseada nos usuários

Iván Pino
Diretor sénior da Área Digital na LLORENTE & CUENCA

Diego Romero
Gerente da área de Digital da LLORENTE & CUENCA Colômbia

A era da comunicação digital está exigindo que pessoas, governos e empresas se reinventem ou se adaptem, e para isso é importante levar em conta a infoxicação e o empoderamento. A infoxicação é o resultado da quantidade de fontes existentes sobre qualquer tema, que não permitem encontrar o que se busca de fato e, inclusive, dificulta o processamento da quantidade de dados recebidos pelos usuários (Cifuentes & Vanegas, 2016). Isso permitiu, entretanto, um empoderamento ao consumir e compartilhar informações sem validar fontes ou argumentos, resultando em um ciclo vicioso que continua

enchendo e validando essa infoxicação, até chegar ao ponto da "infossaturação".

O desafio para que a comunicação não se transforme em paisagem dentro do ecossistema digital tem uma solução chamada *Inbound Marketing* (ou marketing de atração, em português), que permite que a informação chegue às pessoas certas com conteúdo útil, verídico e digno de ser compartilhado. A proposta é utilizar estratégias de comunicação digital baseadas na tecnologia que permite reconhecer e concentrar o conteúdo em clientes potenciais e apresentá-los o produto ou serviço (Steenburgh, Avery, & Dahod, 2011. Para isso, três coisas são necessárias:

- A segmentação de usuários.
- O entendimento da demanda e o *Zero Moment of Truth*[18].
- Conteúdo útil.

Além disso, o Inbound tem três chaves para capturar a atenção do usuário: a transparência, a personalização e o empoderamento. Para começar, destaca-se o êxito da transparência no setor bancário. O Capitec Bank, por exemplo, lançou um site no qual os clientes podem fazer todas as perguntas que quiserem sobre os serviços prestados pelo banco em suas agências físicas. Sua premissa é: "Perguntar 'por quê?' nos ajudou a construir um banco mais simples e acessível. Com isso, o poder é seu". (Capitec Bank, 2017).

18 Criado em 2011 pelo livro *Winning the Zero Moment of Truth*, no qual se explica como um consumidor empoderado pode se antecipar às mensagens que o impulsionam a realizar uma transação e se informar mais de acordo com suas necessidades, inspirado em um conceito chamado: *First Moment of Truth* (ou Primeiro Momento da Verdade, em português) que explica como o usuário toma a decisão de compra diante de uma prateleira. (Aichner, 2012)

Um exemplo claro da personalização é Erica, um chat bot – como Siri nos dispositivos da Apple – do Bank of America que analisa as informações de seus usuários para recomendar formas de economizar ou investir dinheiro. Isso foi criado para atender cada usuário com dúvidas, recomendações e oferecer, no mesmo aplicativo, um serviço personalizado (Noto, 2016).

Para explicar o empoderamento no Inbound é necessário esclarecer que os exemplos expostos contêm muito dessa melhoria no ecossistema digital. Contudo, além de dar poder ao usuário através de um aplicativo ou iniciativa, também pode ser oferecido ao usuário um argumento social que beneficie as empresas. É o caso do FirstGem, um serviço do FirstBank para mulheres empresárias, com diferentes benefícios e eventos para reforçar a igualdade de gênero na Nigéria. Seu objetivo: "A iniciativa FirstGem for Women irá proporcionar oportunidades de empoderamento a mulheres para que alcancem suas metas e aspirações financeiras" (Business News, 2016).

Identificar esses usuários é um dos pilares do Inbound Marketing e, para isso, devemos nos basear no ciclo de vida do consumidor digital, que tem as seguintes etapas (Ilias & Tsachtani, 2015):

Ciclo de vida do consumidor digital

Fonte: Ilias & Tsachtani, 2015

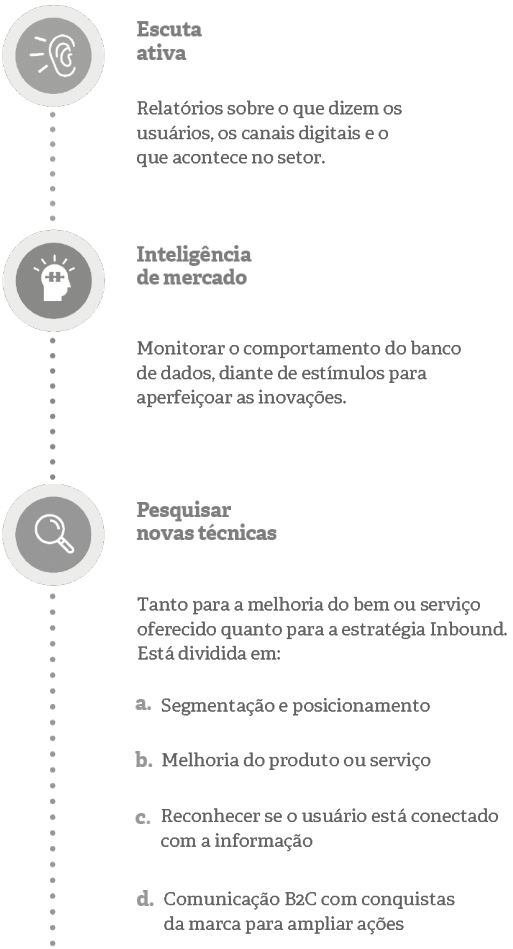
Entretanto, como se cria uma estratégia de comunicação baseada nos usuários?

Estratégia de comunicação baseada nos utilizadores

Fonte: elaboração propia

O conteúdo útil e inteligente dessa estratégia personalizada de Inbound Marketing deve estar ligado a um LEAD (cliente potencial) ou para segmentar e capturar DATA (dados). A seguir, destacamos um modelo proposto por Salvador e Ikeda:

Modelo proposto por Salvador e Ikeda



Fonte: Salvador, A., & Ikeda, A., 2014

O Inbound Marketing, embora tenha um uso lógico, requer um dispositivo digital apropriado que seja capaz de interpretar as mensagens dos usuários e suas necessidades, bem como a importância do uso adequado do DATA e dos LEADS. Além disso, é importante levar em conta que os resultados nunca serão exatos, pois o Inbound propõe adaptar-se aos usuários tornando a comunicação eficiente. Isso ocorre até o ponto em que ao encontrar oportunidades de melhorias corporativas baseadas nas descobertas e aprendizagens da metodologia, será possível antecipar crises de reputação ou estar presente no momento exato em que o usuário tenha uma demanda, com a possibilidade de que essa seja criada diretamente por uma marca ou empresa.

Grassroots: o poder das comunidades organizadas

Joan Navarro
Sócio e vice-presidente da Área de Relações Públicas
da LLORENTE & CUENCA

Laura Martínez
Consultora sénior da área de Relações Públicas
da LLORENTE & CUENCA Espanha

Foram os ativistas sul-africanos pelos direitos dos incapacitados que fundiram na expressão "*Nothing about us without us*" o princípio que promove toda a campanha de *grassroots*: o direito de as comunidades se unirem e influenciarem assuntos que afetem o seu dia a dia.

Aparentemente tão fáceis de explicar, como seria mencionar o antigo provérbio de "*A união faz a força*" e tão complexos de antecipar, organizar, analisar e quantificar, os *grassroots* estão tendo um protagonismo crescente nos últimos anos, captando uma atenção política e midiática que, habitualmente, consistia em uma par-

cela de ações tradicionais de influência. Conhecedoras do seu potencial, empresas como a UBER combinaram ações tradicionais de comunicação, publicidade ou lobby com a força coletiva dos seus usuários. Durante 2016, ao mesmo tempo em que se solicitava um veículo em Nova York, era possível enviar um pedido diretamente ao prefeito para a regulação dos seus serviços, o que viria a ser denominado de "*de Blasio's Uber*"[19].

Os organizadores das campanhas de *grassroots* criam as condições adequadas para que os cidadãos interessados em defender um projeto tenham as mesmas ferramentas para se encontrarem, unirem, organizarem e influenciarem a tomada de decisões. São uma prática frequentemente utilizada no ambiente anglo-saxão e que se encontra em crescimento ao nosso redor através de campanhas políticas ou de ONG. Portanto, é conveniente conhecer de que forma se articulam para que fiquem sabendo em que momento uma campanha de *grassroots* pode jogar a nosso favor e dar visibilidade à licença social dos nossos projetos.

Como inspirar a açao

Apesar de os momentos sociais não serem uma novidade, a teoria que acompanha as campanhas de *grassroots* nasce, tal como tantas outras práticas associadas à gestão da influência, pela mão de dois pesquisadores da Universidade de Harvard, Marshall Ganz e Ruth Wageman. Eles observaram a forma de os programas de voluntariado se organizarem hierarquicamente e por objetivos individuais. Não existia margem para a interação, para a iniciativa nem para a liderança e, como con-

19 https://techcrunch.com/2015/07/16/uber-launches-de-blasios-uber-feature-in-nyc-with-25-minute-wait-times

sequência deste processo solitário e pouco motivador, os voluntários abandonavam a organização, frustrados por não terem vivido grandes sucessos e sem terem se sentido parte do projeto. O modelo desenvolvido por Ganz e Wageman propõe que os membros das equipes criem relações, assumam parcelas próprias de liderança, que vivam experiências alheias e as aproveitem como agente motivador e impulsionador da mudança.

A campanha de Obama[20] de 2008 experimentou, pela primeira vez, o sistema Ganz-Wageman durante as primárias em Iowa e na Carolina do Sul, organizando, capacitando e mobilizando as suas bases em objetivos compartilhados. Ele venceu em ambas. Por outro lado, em New Hampshire, onde dirigiu uma campanha de marketing mais tradicional, acabaria por perder.

Durante o seu segundo mandato, ele recorreu à Organizing for Action como ferramenta para impulsionar campanhas de *Grassroots* que reforçaram as suas prioridades legislativas:

Se ligarmos as fases de uma campanha de *grassroots* na sequência da motivação de comunidades, verificamos que o objetivo de uma campanha é fazer transitar os cidadãos da ignorância e desorganização para a satisfação que produz a celebração de uma vitória por menor que ela seja. Trata-se de inspirar até que a ação seja produzida.

As fases de uma campanha de grassroots

1. Planejamento

Nesta fase, as comunidades estão desorganizadas, desunidas e não contam com ferramentas para a ativação.

20 Video campaña de Obama *Organizing for Action – are you?*: https://www.ofa.us/about-ofa/

É a forma através da qual se explica uma campanha ao público e de que forma se planeja vencê-la, ligando o público ao processo. Por isso, é necessário um conhecimento profundo das comunidades para entender as suas motivações.

2. Captação

É nesta fase que o nosso projeto chega até a comunidade e começa a gerar interesse através de mensagens com uma forte vertente emocional e com atividades que motivem a interação entre as comunidades.

3. Organização

Nesta fase, torna-se visível o início da organização de uma comunidade desorganizada. É essencial uma comunicação frequente com a comunidade, conhecer as suas opiniões e comentários, ouvir as suas respostas e atuar sobre as mesmas. São estabelecidos sistemas de trabalho por equipes, são disponibilizadas oportunidades de treinamento e é conceituado o trabalho como o desenvolvimento de uma comunidade, mais do que como uma lista tradicional de associados ou voluntários.

4. Activação

É nesta fase, em que se passa à ação, que as comunidades têm ferramentas e treinamento, conhecem os objetivos e podem trabalhar com autonomia e liderança[21].

5. Celebração e avaliação

A fase de celebração, embora seja de pequenas vitórias, é necessária, para que as comunidades se sintam inte-

21 https://extranewsfeed.com/grassroots-diplomacy-how-to-make-dissent-stick-faeea80451bb

gradas no projeto e se sintam satisfeitas com os resultados que as retroalimentem.

Os grassroots como ação de lobby

Cada vez existe um maior número de *stakeholders* políticos influenciadores e grupos de interesse ativos. Não é de estranhar que, uma vez que muitos têm acesso ao decisor, aos meios e às redes, as mensagens se diluam, se percam e se esqueçam. Consequentemente, a mobilização de terceiros é uma prática habitual nas ações de lobby, para dotar o projeto de maior representatividade e legitimidade, dando mais importância a determinados *issues* na agenda política e midiática.

Tradicionalmente, a construção de alianças tem sido desenvolvida em forma de associação setorial e sido integrada por membros corporativos ou institucionais que não registaram mobilização de bases ou, caso ela tenha existido, ocorreu sob um sistema de comunicação unidirecional onde se trabalha com grupos estanques e hierarquizados.

As campanhas de *grassroots* também são uma forma de mobilização de terceiros, embora baseadas em um modelo organizacional aberto, em que as bases assumem parcelas próprias de autonomia, a informação é compartilhada e o controle absoluto é renunciado, em troca de colaboração.

A liderança consiste em criar as condições apropriadas para que as comunidades interessadas em defender o mesmo projeto tenham as ferramentas para se encontrar, se unir, se organizar e agir. Uma vez criadas as referidas condições, a liderança é compartilhada com as bases, impulsionando o poder coletivo dos membros da comunidade para provocar uma mudança progressiva.

O objetivo de uma campanha de grassroots deve ser conciso, claro, compartilhado com todos os membros e mensurável em longo prazo. Não podemos concebê-lo como uma ação conjuntural, porque implica uma mudança social –profunda– associada a uma forte componente motivacional.

A associação de energia eólica irlandesa, Wind Energy, desenvolveu uma mpanha para impulsionar a energia proporcionada pelo vento de um país que, apesar dos seus recursos naturais, importa 85 % da sua energia.

omo em todas as campanhas tradicionais, foram criadas mensagens racionais, baseadas na criação de emprego, na segurança ou na limpeza desta energia. No entanto, ela se tornou viral através de um vídeo completamente emotivo[22].

Foi Roosevel quem, para dar por finalizada a reunião, afirmou: "Já me convenceram, agora saiam à rua e me apaixonem". É certo que a mobilização social pode elevar determinados *issues* na agenda política e midiática, mas as suas implicações técnicas e sociais nos obrigam a ser conscientes sobre quando uma campanha de *grassroots* encaixa em um projeto de gestão da influência ou não.

Trata-se de desenvolver projetos que depositem a confiança no poder coletivo dos membros da comunidade, nas suas experiências de vida, a sua sabedoria, competência e juízo para provocar uma mudança agressiva.

22 http://windenergy.ie/

Democracia líquida e tecnologia exponencial para transformar o mundo

Ana Lorenzo
Membro fundador do cluster
de inovação social SIC4Change (Espanha)

Poderiam transcorrer quilômetros de páginas e horas de *scroll* para incluir somente uma parte da história econômica e política na qual se repete a ideia de que, para conquistar uma democracia mais sólida e transparente, são necessárias a participação da sociedade civil e a prestação de contas dos seus governantes. Nada novo sob o sol.

O que parece ser novidade são as mudanças exponenciais do século XXI. O conhecido termo, hoje tão utilizado para se referir à realidade em rápida transformação, de "modernidade líquida" foi concebido por Zygmunt Bauman, em 1999, para descrever a ausência de forma em um mundo desestruturado, onde já não

há segurança no emprego, o estado de bem-estar é cada vez mais frágil ou a globalização nubla a cultura local.

E foi nesse conceito que se inspirou a ideia de "democracia líquida", definida por Steven Johnson na sua obra *Futuro perfeito*, de 2012. O jornalista do *The Financial Times* explica como a internet gera uma estrutura tecnossocial descentralizada – as famosas redes de pares por ela criada, como o projeto Wikipédia – que é capaz de superar o que ele denomina como "o centralismo hierárquico do Estado". Dessa forma, a democracia líquida conecta ativistas e empreendedores que buscam soluções para os desafios da modernidade líquida sob os princípios da igualdade, cooperação e participação.

O novo paradigma da democracia líquida é, portanto, democratizar a cidadania e cidadanizar a democracia: dar mais protagonismo aos cidadãos, reconhecendo-lhes a possibilidade de votar em decisões e realizar propostas, ao mesmo tempo que lhes proporciona o mecanismo de ceder seu voto a pessoas mais especializadas ou de sua confiança.

A *uberização* da democracia: a revolução *blockchain* e a participação cidadã

Assim como a empresa Uber está revolucionando os mercados, parece que a tecnologia *blockchain*, além de bagunçar os setores econômicos como o sistema bancário tradicional, está fazendo o mesmo com a democracia. Mas o que é *blockchain*? A "cadeia de blocos" é um protocolo que capacita as pessoas para criar confiança mediante códigos criptografados inteligentes. O b*lockchain* permite fazer um registro de operações que são distribuídas e sincronizadas entre vários computadores e que não podem ser alteradas sem consentimento.

Se existe algo que mudará essa tecnologia, é a forma como vamos participar na democracia. Especialistas como Stefan Junestrand defendem que o *blockchain* pode melhorar a gestão da administração pública, permitir a economia colaborativa com mais segurança para todas as partes ou contribuir com as políticas de sustentabilidade, no âmbito das *smart cities*. Por sua vez, o autor de *A revolução do blockchain*, Dan Tapscott, revela que com esse protocolo será possível usar o *big data* para os mercados de previsão, sendo possível prever, por exemplo, as taxas de desemprego que causarão determinados investimentos públicos. Uma revolução total.

Essas novas formas de participação já existem em muitos lugares. Sem ir mais longe, a Prefeitura de Alcobendas, na Espanha, permitirá que seus cidadãos votem para onde querem que sejam destinadas determinadas rubricas orçamentárias com tecnologia *blockchain*. Outro caso disruptivo é o aplicativo Sufragium, uma das maiores comunidades de votações, ímpar pela sua identificação de pessoas através de documentos oficiais, cujo voto está criptografado e, além disso, permite uma comunicação direta entre cidadãos e prefeituras e outros órgãos.

Mas, se damos mais um passo em direção à participação, encontramos o país que mais pratica a democracia eletrônica, a Estônia, onde 30 % dos seus cidadãos votaram através do celular nas eleições gerais, já em abril deste ano. Uma boa solução diante da baixa participação e do descontentamento político.

Outras iniciativas de participação dos cidadãos não menos importantes, embora menos disruptivas quanto à tecnologia, são as consultas públicas lançadas pelos vários Ministérios do Governo da Espanha nos seus res-

pectivos sites, como é o caso do Ministério da Agricultura, para perguntar à sociedade civil e a especialistas sobre o projeto de lei que proibirá as sacolas de plástico em 2020 ou o do Ministério da Indústria, para definir as características de convocatórias de grandes projetos de TIC. Com software livre, foram lançadas as plataformas de orçamentos participativos da Prefeitura de Madri, Decide Madrid, focada em canalizar a participação dos cidadãos em três vias: a relação com os vereadores, a participação em projetos municipais e a promoção das propostas dos cidadãos; bem como da Prefeitura de Barcelona, Decidim Barcelona, cujo site combina os fóruns virtuais de debate com os presenciais.

Tecnologia a serviço do bem comum: BigData4Good e Apps4Citizens

Assim é como o prêmio Nobel, Tirole, explica sua teoria da economia do bem comum:

"A economia não está nem a serviço da propriedade privada e dos interesses individuais, nem dos que gostariam de utilizar o Estado para impor seus valores. A economia está a serviço do bem comum para conquistar um mundo melhor".

Essa mesma definição é seguida pela tecnologia com impacto social.

Tanto é que, o Cluster de Inovação Social, SIC-4Change, que pretende transformar a forma como se enfrentam e solucionam os problemas sociais, no seu evento colaborativo BigData4Good, identifica possíveis usos do *big data* para empreendedores sociais, ONGs ou o sector público, como o World Food Program das Nações Unidas no Paquistão, que registra as entregas de comida e dinheiro a cada família em um *blockchain*

público para facilitar o controle e a transparência da ajuda prestada.

Além disso, plataformas como a Apps4Citizens, que reúnem diversas iniciativas no seu repositório web, promovem o uso de aplicativos para a participação dos cidadãos. É o caso do JoinIn, o primeiro aplicativo de cidadania colaborativa que permite criar iniciativas solidárias ou unir-se a outras já existentes. Ou o RefAid, um aplicativo de ajuda para pessoas refugiadas e imigrantes que contribui com a coordenação do trabalho humanitário

Isso é apenas uma amostra de como é possível aplicar as tecnologias exponenciais para resolver os grandes desafios da humanidade. Como explica Peter Diamandis, fundador da Singularity University, "os maiores desafios globais são, exatamente, as maiores oportunidades de negócio", o que gera um enorme valor compartilhado para a sociedade.

ASSUNTOS PÚBLICOS

O efeito Doria ou impacto da comunicação na gestão de uma cidade

Juan Carlos Gozzer
Diretor geral da S/A LLORENTE & CUENCA

Thyago Mathias
Diretor de S/A LLORENTE & CUENCA

Em maio de 2016, um inquérito realizado pela ONG alemã, GfK Verein[23], nas principais economias do mundo, revelou que o Brasil é o país em que os cidadãos menos confiam nos seus políticos, a par da Espanha e da França. Assim como os espanhóis, apenas 6 % dos brasileiros admite confiar na classe política. No caso dos prefeitos, o resultado alcançado é de apenas 10 % de confiança entre os brasileiros.

No ano passado, os escândalos de corrupção no Brasil, no âmbito do processo judicial "Lava-Jato", não

23 *Brasileiro é quem menos confía em político, diz pesquisa mundial*. Estado De S. Paulo, 11 de maio de 2016. http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-quem-menos-confia-em-politico--diz-pesquisa-mundial,10000050380

contribuíram em nada para melhorar essa visão. Pelo contrário, a piorou.

Ex-ministros, ex-governadores, ex-secretários, assim como ex-congressistas e empresários, estão hoje presos e enfrentam processos e penas longas.

Para dar um exemplo simples, recentemente, cinco dos seis membros do tribunal de contas do Rio de Janeiro (responsável por rever os gastos do Estado) foram acusados (e apreendidos) de receber subornos na prática das suas funções. Um feito sem precedentes, que deixou o estado do Rio praticamente sem revisores de contas, paralisando o funcionamento da máquina administrativa.

Em um cenário desses, como é possível que João Doria, o prefeito da maior e mais importante cidade do país, tenha uma popularidade recorde cem dias após assumir o cargo, superando todos os seus antecessores?

De acordo com um inquérito do jornal Folha de São Paulo, avaliando os primeiros cem dias de prefeitura[24], 43 % dos paulistas consideram a gestão de Doria boa ou muito boa. Algo nunca antes visto em nenhum prefeito da cidade.

Este artigo não é uma avaliação da gestão do prefeito João Doria, nem do cumprimento do seu Plano de Governo. Ele é apenas uma pequena abordagem sobre alguns dos pontos-chave de como o uso da comunicação permitiu ao atual prefeito gerenciar a sua reputação e manter um diálogo direto com a sociedade.

24 *Em três meses, Doria tem aprovação recorde, mas 20 % já o rejeita*. Folha de São Paulo, 8 de abril de 2017. http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1873919-em-tres-meses-doria-tem-aprovacao-recorde-mas-20-ja-o-rejeitam-em-sp.shtml

A política da narrativa e não só das mensagens

Contra todas as probabilidades, João Doria foi eleito prefeito de São Paulo no primeiro turno com 53 % dos votos. Nenhuma pesquisa conseguiu prever uma vitória tão absoluta.

A candidatura de Doria à prefeitura de São Paulo foi a primeira de sempre em eleições. Um iniciante na política, mais conhecido pela sua faceta jornalística e por ser um dos empresários mais ricos da cidade (fundador e presidente do Grupo Lide), dedicado ao networking empresarial de alto nível.

À margem das questões conjunturais (não menos importantes) da sua chegada à prefeitura, mais do que sorte de principiante, dois dos fatores-chave do processo, que ele manteve durante os seus primeiros cem dias à frente da prefeitura, foram: apresentar-se como gestor em vez de político, e usar a comunicação de forma eficiente para transmitir essa narrativa.

Na mesma medida de casos como o de Barack Obama nos EUA, a primeira autarquia de Antanas Mockus em Bogotá, Justin Trudeau no Canadá ou José Mujica no Uruguai, a força de Doria não advém de criar uma mensagem chave ("sou um gestor e não um político"), mas sim de construir e executar uma narrativa de governo em torno desse conceito.

E a comunicação dessa narrativa deve ser efetiva e eficiente, pois ela acarreta uma carga de gestão muito grande.

As chaves do storytelling

Como foi sugerido corretamente pelo professor Fernando Schüler[25], Doria conseguiu: "Fazer da comunicação um instrumento de governabilidade". Apenas isso bastaria para explicar boa parte da sua popularidade. Mas como ele conseguiu isso?

Definindo a figura desta narrativa

A personagem principal chama-se João Doria, um viciado em trabalho, que dorme apenas três horas por dia e tem uma agenda muito preenchida desde as sete da manhã. Ele não descansa nem aos fins de semana e obriga a sua equipe a manter esse ritmo. Ele é contra longas reuniões e estabeleceu multas para os secretários que cheguem atrasados às suas convocatórias.

Diferente de outros prefeitos, Doria passa boa parte do seu tempo fora do gabinete: visitas surpresa a hospitais, limpar as ruas vestido de gari municipal ou usar uma cadeira de rodas para demonstrar a pouca acessibilidade das plataformas. Ele também pintou muros de cinza, em uma cruzada contra os grafites ilegais na cidade e fez uma viagem de ônibus, como fazem diariamente milhões de trabalhadores paulistas.

Nessa narrativa, o prefeito é o herói arqui-inimigo dos vilões que o antecederam, da burocracia e de tudo aquilo que representa uma gestão deficiente da cidade. É dessa forma que o prefeito gera empatia com o seu público geral (todos os brasileiros?[26]), criando um vínculo emocional (positivo ou negativo).

---

25 Schüler, Fernando. Joao Doria, o prefeito espectáculo. Na revista Época, 02/04/17. http://epoca.globo.com/politica/noticia/2017/04/joao-doria-o-prefeito-espetaculo.html

26 De acordo com o deputado federal Heráclito Fortes, muitas pessoas no interior de Piauí (nordeste brasileiro) lhe perguntam pelo "tal de Doria" de que todos falam bem.

Este prefeito personifica os protagonistas do dia a dia da cidade. Ele não é a figura que beija os bebês ou corta as fitas de inauguração; ele é a personagem que se destaca em papéis de gestão e ação.

Em uma das suas primeiras ações do Governo, Doria, ele declarou guerra aos grafites ilegais da cidade, pintando de cinza os muros de ruas importantes e limpando obras de arte urbanas de grandes artistas como, por exemplo, Os Gêmeos.

Em entrevista recente, o prefeito reconheceu estar arrependido da medida que tomou, ao não diferenciar os grafites artísticos do vandalismo urbano[27]. Desta forma, ele juntou mais um elemento à sua personagem: a humanidade. Um prefeito que erra mas que reconhece o erro?

Convertendo os detalhes em histórias

As histórias contidas nas narrativas são essenciais para manter o público atento. Muitas vezes, essas histórias surgem a partir de pequenos detalhes. Basta citar dois exemplos:

O primeiro refere-se à norma publicada, na qual o prefeito decretou a extinção do tratamento formal entre os colaboradores da prefeitura. Já não se usa o tratamento ilustríssimo ou excelentíssimo, apenas senhor ou senhora. "Chamem-me apenas prefeito ou João Trabalhador" escreveu na sua página de Facebook.

Em João Doria comemora popularidade no Nordeste. Em Revista Exame, 12/03/17. http://exame.abril.com.br/brasil/joao-doria-comemora-popularidade-no-nordeste/

27 Doria se arrepende e diz que avaliou mal os episódios dos grafites da 23 de Maio. Em Revista Forun. 7 de abril de 2017. http://www.revistaforum.com.br/2017/04/07/doria-se-arrepende-e-diz-que-avaliou-mal-o-episodio-dos-grafites-da-23-de-maio/

Um modelo que, com certeza, ele adotou após ver o tratamento informal na prefeitura de Horacio Larreta, em Bueno Aires (outro empresário-político).

O segundo exemplo foi a suspensão da impressão do Jornal Oficial da cidade. Dentro do orçamento de uma prefeitura, esse seria um gasto mínimo. Porém, em uma época de crise, esses detalhes são convertidos em histórias que ficam na opinião pública, da mesma forma que ficaram quando ele vendeu os carros oficiais da prefeitura ou quando cortou nas despesas.

Em qualquer narrativa, um dos elementos mais difíceis de manter é a atenção do público ao longo do tempo. O uso dos detalhes como fontes de histórias constantes ajuda a manter essa ligação.

Criando cenários com o qual o público se identifique

Outro dos pontos importantes de um bom storytelling é conseguir que o público se identifique com momentos do enredo ou com os cenários descritos.

Um dos objetivos principais do Governo de Doria foi a necessidade de criar mais acordos com empresas privadas. Essa ideia não é nova e remete, obviamente, a cenários como o das privatizações.

Não que este não seja um dos objetivos do Plano de Governo de Doria, mas é sem dúvida uma faceta que gera tensões no público.

Assim, o storytelling do prefeito se refere, primeiro, a criar uma ligação emocional com o público. Uma amostra desta ligação foi o acordo celebrado com a McDonald's para empregar os moradores da rua[28]. O projeto piloto inclui uma capacitação emocional de 40

28 Doria faz parceria com MacDonald's para empregar moradores de rua. Em Estado de S. Paulo, 17 de março de 2017. http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,doria-faz-parceria-com-mcdonalds-para-empregar-cem-moradores-de-rua,70001703285

horas a fim de recuperar a autoestima e confiança das pessoas que vivem nas ruas de São Paulo.

A integração de iniciativas privadas na gestão da cidade é conseguida através da sua inclusão em cenários nos quais os cidadãos se identifiquem. Segundo o prefeito, mais de 5 mil empregos foram criados devido a iniciativas semelhantes. Além disso, foi uma das histórias com mais visibilidade desse projeto e teve uma repercussão enorme nos meios e redes sociais.

Recorrendo ao humor

No final de março, a Amazon lançou uma campanha publicitária do seu leitor Kindle, na qual mostrava trechos de histórias projetadas nos muros cinzentos pintados por Doria na sua "guerra" contra os grafiteiros ilegais. "Cobrimos o cinza com histórias" diziam no final do anúncio.

Seguindo o formato do anúncio (vídeo nas redes sociais) e em tom de brincadeira, Doria respondeu ao anúncio gravando um vídeo que publicou nas suas redes, deixando uma mensagem à empresa americana: "Se a Amazon gosta de São Paulo e do Brasil, pois que ajude a nossa cidade, doando aquilo que a população precisa, para tornar a cidade mais feliz"[29].

Imediatamente, duas empresas responderam ao pedido. Saraiva, uma importante cadeia de livrarias do país, colocou à disposição as suas redes sociais para fazer projetos em conjunto. A Kabum, uma loja online de artigos eletrônicos, também anunciou uma doação de computadores e tablets. A Amazon também respondeu, através da sua página de Facebook, e anunciou a doação de leitores Kindle para as escolas e livros gratuitos.

29 Ver vídeo em https://www.youtube.com/watch?v=0h6hMlos17w

Com humor e via redes sociais, os paulistas assistiram à maneira como o seu prefeito deu a volta a uma campanha que era uma clara critica à sua gestão.

(Last but not least) usando a transmídia e a interação

Muitas das histórias ou detalhes anteriormente mencionados seriam pouco conhecidos se não estivessem incluídos em uma estratégia de redes sociais, que permitiram ao prefeito alcançar mais pessoas e usar diferentes formatos.

Com cem dias de Governo, o prefeito soma mais de 2 milhões de curtidas no Facebook e mais de 300 mil seguidores no Twitter. Doria optou por uma estratégia de diálogo direto com os cidadãos, via redes sociais, usando texto, fotos e vídeos.

Nos primeiros três meses, ele publicou mais de 145 vídeos no Facebook. As suas publicações sobre a visita à McDonald's (no âmbito do projeto anteriormente citado) tiveram mais de 6 milhões de visualizações. Nada mau para um... prefeito?

Esta estratégia de canais 2.0, a qual premeia os seus vídeos olhando diretamente para a câmera e "conversando" com o público, tem sido a chave na viralização da sua narrativa.

De acordo com um estudo realizado pela revista Examen, 55 % dos paulistas reconhece que Doria é um prefeito mais próximo dos cidadãos do que os seus antecessores[30].

No início das eleições, o perfil de Doria era o de um empresário de êxito, da elite, rico e distante das necessidades da cidade e do cidadão comum. Uma boa narra-

30 O que explica o sucesso de Joao Doria nas Redes Sociais. Em revista Exame, 11 de abril de 2017. http://exame.abril.com.br/brasil/o-que-esta-por-tras-do-sucesso-de-doria-nas-redes-sociais/

tiva e uma boa estratégia de redes o ajudaram a reverter essa imagem.

Alguns especialistas também destacam como fator de sucesso o fato de o prefeito ter mantido os seus canais pessoais nas redes em vez de criar um perfil como prefeito da cidade. Ele financia diretamente (do seu próprio bolso) a gestão dos seus canais pessoais e isso o aproxima mais do público[31].

Comunicação, uma ferramenta de gestão

Um jornalista como Doria reconheceu desde o princípio o papel que a comunicação pode (e em muitos casos deve) ter na gestão de uma cidade, da mesma forma que em uma empresa.

A sua elevada popularidade levou-o a considerar a opção de uma carreira presidencial em 2018. Algo que ele descarta, neste momento.

No entanto, das 118 promessas da agenda estrutural feitas no início do mandato, poucos progressos foram feitos. E, à margem da sua imagem positiva, o índice de pessoas que o consideram um mau prefeito passou de 13 % para 20 % nos últimos três meses.

Como acontece em uma campanha, uma boa comunicação não implica, necessariamente, que os resultados de uma gestão sejam positivos.

A comunicação não deve ser interpretada como um exercício de propaganda ou venda de um produto (seja ele bom ou mau). Mas sim como uma ferramenta de gestão, que, bem usada, permita criar canais de diálogo

31 Segundo Átila Francucci, diretor da criação da campanha de João Doria, essa estratégia de canais pessoais faz com que "as pessoas acompanhem o seu dia a dia como gestor. Isso é algo que ninguém tinha feito antes: ter uma imensa exposição pessoal". Na revista Exame op. cit.

com a sociedade e transmitir uma narrativa que aproxime os gestores dos cidadãos.

A comunicação, bem implementada, ajuda a gerar a confiança e transparência necessárias entre governantes e governados, e a identificar áreas de conversação entre pessoas para discutir ideias e projetos. A comunicação clara, constante e bem estruturada é uma ferramenta chave da gestão.

No fundo, a comunicação ajuda a construir e a transmitir o storytelling básico ao gestor. Os resultados do Governo no final do mandato são os que, no final, definem se a narrativa criada é uma história credível com um final feliz ou um sucesso de bilheteria de fim de semana.

Por enquanto, a forma que a prefeitura de São Paulo está gerenciando a sua comunicação e reputação é algo que vale a pena acompanhar de perto. De muito perto.

De momento, la manera en la que el acalde de São Paulo está gestionando su comunicación y su reputación, es algo que vale la pena seguir de cerca. Muy de cerca.

O novo populismo da América Latina: um movimento mais vivo do que nunca

Luisa García
Sócia e COO para América Latina na LLORENTE & CUENCA

Claudio Vallejo
Diretor sênior de Latam Desk Europe na LLORENTE & CUENCA

A América Latina se prepara para viver nos próximos meses um calendário eleitoral intenso e determinante para o futuro do continente. À espera do que sucederá na Venezuela, Chile, Honduras, Costa Rica, Paraguai, Colômbia, México e Brasil, realizam eleições presidenciais até o final de 2018. Neste cenário político, o populismo, ao contrário do que parece, está mais vivo do que nunca.

Além de seus deslocamentos ideológicos pendulares pela Europa ou América, o populismo começa a gerar fórmulas similares de liderança onde estejam. Os novos líderes populistas estão unidos pelo carisma, o autoritarismo, a incorreção política ou a metonímia de tomar

sua parte como o todo, da mesma forma em que compartilham a aversão pelas nuances, maniqueísmo, uma rejeição visceral a uma classe política que consideram mera máfia do poder, ou a surpreendente capacidade de capitalizar em benefício próprio todo tipo de votos de castigo.

O novo populismo de América Latina

Os diferentes resultados eleitorais registrados desde 2015 foram a causa de que se estendesse a percepção de que o populismo e os movimentos populista-demagógicos, de um partido ou de outro, em auge na Europa e nos Estados Unidos (Donald Trump, Marine Le Pen, Podemos, Syriza...) se encontram em fase de retração na América Latina. As campanhas políticas latino-americanas que vêm se realizando há dois anos, além das especificidades próprias de cada nação, pareceriam mostrar e confirmar esse refluxo.

Tendo como raiz a vitória de Mauricio Macri em 2015 frente ao kirchnerismo, esta ideia de retirada populista já era apoiada pelo acadêmico italiano Loris Zanatta, que no diário *La Nación* afirmava:

"Agora que o ciclo econômico favorável ficou para trás, as economias abertas da Aliança do Pacífico estão demostrando, em geral, ser mais robustas e dinâmicas que as economias nacionalistas e autárquicas dos países que fazem fronteira com o Atlântico. Então, para entender o novo clima que, segundo alguns indícios, pareceria abrir caminho na América Latina, o melhor é utilizar como parâmetro a natureza dos regimes políticos. Ao fazê-lo, se verá que o apoio amplo do qual vêm desfrutando até agora os regimes populistas se

está desinflando e que está crescendo a demanda de democracias normais, sem adjetivos[32]".

Porém, como se vai tentar provar nas páginas seguintes, falar do fim do populismo na América Latina é mais bem uma miragem e uma falsa percepção. Entendemos aqui populismo como uma forma de interpretar o jogo político na qual os populistas reclamam para eles a total representação de um "povo" formado somente pelos partidários do líder populista, enquanto a oposição não tem legitimidade e é equiparada à antipátria[33]. Esta abordagem, ao contrário de estar em declínio na América Latina, continua muito presente, agora atingiu o pico não somente por partidos, movimentos e lideranças relacionadas com o "socialismo do século XXI", mas também também por forças que se posicionam à direita do espectro político e que agora tem maiores opções de ganhar eleições ou de obter relevância eleitoral.

Efetivamente, os fios com os quais é tecido o populismo latino-americano são persistentes e tem continuidade na atual conjuntura regional. De fato, existem claros sinais de que estão emergindo novas formas e lideranças populistas no calor do desgaste que sofrem determinados governos, assim como a causa da desaceleração e o descontentamento crescente por uns estados ineficientes e ineficazes que não canalizam adequadamente as necessidades das crescentes classes médias, que se sentem decepcionadas.

32 Loris Zannata en La Nación, "Se desinflan los populismos de la región", 2015: http://www.lanacion.com.ar/1843963-se-desinflan-los-populismos-de-america-latina

33 Jan-Werner Müller en What Is Populism? University of Pennsylvania Press, 2016: http://www.upenn.edu/pennpress/book/15615.html

Calendario eleitoral da América Latina

Fonte: http://www.celag.org/calendario-electoral-de-america-latina-2016-2017-2018/

Estes novos populismos, nascidos, em sua imensa maioria, à margem do "socialismo do século XXI", continuam tendo uma forte carga de autoritarismo, apostam pelo protecionismo, por lideranças carismáticas e por rejeitar as instituições e a institucionalidade. Como afirma o cientista político Andrés Malamud:

"O populismo promove a relação direta entre o líder e as massas. Para evitar os parlamentos e os partidos, os líderes populistas constroem uma antinomia e se posicionam a um lado: o do povo. O nome genérico do populismo é maniqueísmo. Mais que as instituições ou as elites, o inimigo do populismo são as nuances[34]".

Em última análise, vamos ter a ocasião de comprovar como a derrota do kirchnerismo na Argentina, do chavismo nas legislativas, ou as dificuldades do "correísmo" para reter o poder no Equador não supõem nenhum tipo de final do populismo latino-americano. Ao contrário, como avançará o investigador principal do Real Instituto Elcano, Carlos Malamud: "Nesta nova onda haverá novos tipos de populismo, embora de partido diferente ao que predominou desde 1998 e com grande força até o falecimento de Hugo Chávez em março de 2013[35]". Nas seguintes páginas será analisada a mudança de ciclo político que a região vive e como, junto às alternativas de centro-direita –em auge– e de centro-esquerda –debilitada–, começa a assomar outro tipo de propostas de carácter "populista de direita", ao mesmo tempo em que sobrevivem restos do naufrágio do "socialismo do século XXI", o populismo de esquerda.

34 Andrés Malamud, en La Nación, "Un mal momento para salir del populismo", 2017: http://www.lanacion.com.ar/1983269-un-mal-momento-para-salir-del-populismo

35 En Real Instituto Elcano por Carlos Malamud "El populismo y la nueva coyuntura política en América Latina": http://www.blog.rielcano.org/populismo-y-nueva-coyuntura-politica-en-america-latina/

As etapas do populismo na América Latina

Na América Latina o populismo tem demostrado ter, historicamente, grande capacidade de resistência e habilidade para ir sofrendo uma mutação ao longo do século XX e o XXI. Susanne Gratius já descreveu como existiu um primeiro populismo, "o clássico", o dos anos 30 e 40 (Juan Domingo Perón ou Getúlio Vargas). Ressurgiu, quando muitos analistas, especialistas e acadêmicos o consideravam morto, em forma de populismo neoliberal nos anos 90 (Carlos Menem, Alberto Fujimori ou Abdalá Bucaram) para desembocar na década passada no "novo populismo", já na forma de "socialismo do século XXI", e cuja principal referência foi Hugo Chávez. Desta forma, o populismo vem mostrando sua capacidade de resistência em desaparecer, madurando em terrenos apropriados: as crises políticas e institucionais, assim como as crises econômicas e sociais que acabam sendo excelentes terrenos férteis, ideais para que germinem, cresçam, se desenvolvam e até sofram uma mutação.

Alguns dos novos exemplos populistas em escala mundial (Donald Trump, o populismo ultradireitista de Marine Le Pen ou o populismo de esquerda de Podemos) não podem ser explicadas sem as crises prévias (políticas e socioeconômicas) pelas quais esses países atravessaram. Da mesma forma, a crise dos anos 30 e as mudanças no modelo social (urbanização) e econômico (industrialização) estão atrás de fenômenos como o peronismo na Argentina e o varguismo no Brasil. A crise atual, de proporções estruturais, que começou em 2008 é o pano de fundo que explica a emergência dos exemplos populistas citados anteriormente, assim como os da Aurora Dourada ou Alexis Tsipras –ao menos até que chegou à presidência– na Grécia.

O discurso populista, simples, direto e fácil de entender, construído por líderes de oratória hábil, e geralmente eficaz porque dizem em voz alta o que muitos pensam em silêncio. Não apela à reflexão e à análise, mas aos instintos; canaliza, e fomenta a raiva e o rancor social acumulados. E na América Latina existe um terreno fértil que favorece tais forças: o do descontentamento e insatisfação da cidadania por um Estado ineficiente e um sistema de partidos que não administra adequadamente as demandas e que está sob a sombra da corrupção. Uma cidadania que avançou socialmente, mas que, com o baixo crescimento econômico atual, teme perder o terreno ganhado deixando de integrar-se plenamente na emergente classe média.

O populismo pode parecer extinto (na América Latina ocorreu nos 60 e 70) ou em retrocesso (na atualidade na América Latina), mas contém uma mensagem que termina regressando pelos resquícios que deixam as crises cíclicas e as mudanças socioeconômicas traumáticas. Depois da crise dos 80 (a "Década Perdida") surgiram os "neopopulismos" de Menem ou Fujimori; depois da "Meia Década Perdida" (1997-2002) apareceram o chavismo e os "socialistas do século XXI". Agora, como aponta Emili J. Blasco: "Existe uma mudança de conjuntura econômica que se vê refletida nas mudanças políticas. Isto não quer dizer que se irá transferir a todos os países. Uns governos passarão maus momentos e outros serão efetivamente varridos, embora neste momento não acredito que vejamos o fim do populismo[36]".

36 En ABC por Emili J. Blasco en "El populismo entre en vía muerta en el continente" http://www.abc.es/internacional/abci-populismo-entra-muerta-201512080239_noticia.html

O aparente refluxo populista na América Latina

A derrota do kirchnerismo nas presidenciais da Argentina de 2015, a do chavismo nas legislativas na Venezuela nesse mesmo ano e a de Evo Morales no referendo da Bolívia começaram a criar essa falsa sensação de que o populismo se encontrava, e se encontra, em decadência e em retirada em uma região onde a maioria das eleições está trazendo derrotas de governos próximos ou vinculados ao "socialismo do século XXI". As dificuldades crescentes do Governo de Nicolás Maduro na Venezuela desde 2016, ou a vitória ajustada de Lenín Moreno no Equador em 2017, apenas confirmaram esta sensação, além de que se tenha produzido a esmagadora reeleição de Daniel Ortega na Nicarágua.

Na realidade, o que está acontecendo no panorama político latino-americano é a queda de uma "certa" forma de governar. Em 2015, a vitória de Mauricio Macri frente ao peronista Daniel Scioli começou a abrir uma nova etapa na região, marcada pela chegada de governos de centro direita. Uma tendência que a vitória de Jimmy Morales sobre a "socialdemocrata" Sandra Torres na Guatemala, e o triunfo nas legislativas venezuelanas da Mesa de Unidad Democrática sobre o Partido Socialista Unido da Venezuela, PSUV, reforçaram ainda mais esta ideia.

Como o cientista político Steven Levitsky aponta:

"(Este) retrocesso... tem duas causas principais (sendo) a primeira... o desgaste natural depois de ter governado por três ou quatro períodos presidenciais (...). Depois de três períodos, os governos perdem os reflexos políticos; se distanciam do povo, e muitas vezes, cresce a corrupção. Mesmo quando não são muito corruptos (como no caso da *Concertación* no Chile), o povo se cansa. Mais

cedo ou mais tarde, o desgaste afeta a todos os governos. Doze anos (Argentina) ou treze anos (Brasil) no poder é muito. Nada é permanente na democracia. Ninguém governa para sempre[37]".

Resultados das eleições 2015-2017

ANO	VITÓRIAS OPOSITORAS	VITÓRIAS OFICIALISTAS
2015	ARGENTINA (PRESIDENCIAIS) GUATEMALA (PRESIDENCIAIS) VENEZUELA (LEGISLATIVAS)	
2016	BOLÍVIA (REFERENDUM) PERU (PRESIDENCIAIS) COLÔMBIA (REFERENDUM) CHILE (LOCAIS) BRASIL (LOCAIS) MÉXICO (LOCAIS)	REPÚBLICA DOMINICANA (PRESIDENCIAIS) NICARÁGUA (PRESIDENCIAIS)
2017		EQUADOR (PRESIDENCIAIS)

Fonte: elaboração propia

O populismo, na sua versão anexa ao "socialismo do século XXI", está atravessando um claro retrocesso, muito mais claro a partir de 2013 depois de ter experimentado indubitáveis progressos desde 2005. Hugo Chávez esteve durante seis anos (1999-2005) muito somente na América Latina, fora sua aliança com a Cuba de Fidel Castro. A meados da década passada, o projeto chavista começou a ganhar aliados na região: Evo Morales na Bolívia em 2005, Daniel Ortega na Nicarágua em 2006 e Rafael Correa no Equador em 2007. Até 2009 essa proposta "anti-imperialista" e anti-neoliberal de Chávez (refletida no ALBA, no Petrocaribe etecetera) continuou expandindo-se com novos aliados como Manuel Zelaya em Honduras ou Fernando Lugo no Paraguai. Além

37 En Confidencial por Steven Levitsky, "¿El Fin del giro a la izquierda": http://www.confidencial.com.ni/archivos/articulo/21384/iquest-el-fin-del-giro-a-la-izquierdan

disso, contava com a compreensão de Lula da Silva no Brasil e com a cercania da Argentina kirchnerista.

As últimas derrotas, ou claros retrocessos, indicam o início do declive deste tipo de alternativas, frente ao giro ou predomínio dos partidos, movimentos e líderes de centro- direita e a emergência de outra classe de lideranças demagógicas e populistas agora alheias à tendência anexa ao "socialismo do século XXI". Uns populistas novos que, como descreve Flavia Freidenberg em seu estudo já clássico, *La tentación populista*, reúnem uma série de características muito claras:

"O populismo (é) um estilo de liderança que se caracteriza pela relação direta, centrado em uma pessoa e paternalista entre líder-seguidor, no qual o líder não reconhece mediações organizativas ou institucionais, fala em nome do povo e potencializa discursivamente a oposição deste com "os outros"; onde os seguidores estão convencidos das qualidades extraordinárias do líder e eles acreditam que graças a elas e/ou ao clientelismo que tem com ele (tanto material como simbólico) conseguirão melhorar sua situação pessoal ou a de seu entorno[38]".

O populismo vinculado ao "socialismo do século XXI" pode ter parado sua expansão ou estar na atualidade em retrocesso, mas o populismo em general, ou agora emergente adscrito a posições mais unidas à abordagem da direita do espectro político, tem ante si oportunidades ideais para desenvolver-se, já que as condições políticas e socioeconômicas que explicaram o anterior auge populista (o da década passada) continuam existindo, de uma forma ou outra, na atual conjuntura. O

38 Flavia Freidenberg, "¿Qué es el populismo? Enfoques de estilo y una nueva propuesta de definición como un estilo de liderazgo"Instituto de Iberoamérica: https://www.sintesis.com/data/indices/9788497564823.pdf

catedrático da Universidade de Salamanca, Manuel Alcántara, recorda que o sucesso do chavismo e de outros movimentos dessas características se devem à existência de fatores que ajudaram seu triunfo. Como entre finais dos 90 e meados da primeira década do século XX, na atualidade a América Latina continua marcada por algumas dessas deficiências que alimentaram –e continuam alimentando– um novo renascimento dos diferentes tipos de populismos:

A sistematização populista, de acordo com Alcântara

1. Descontentamento político

Nas palavras do catedrático salmanticense, no início do novo milênio, a América Latina sofria uma: "crise severa no sistema de representação política, traduzida não somente na perda de confiança da sociedade nos partidos políticos, e de repúdio para com eles, senão também respeito aos políticos profissionais tradicionais[39]". De forma similar, na atualidade se assiste a um distanciamento entre representantes e representados: forte desconfiança para a "classe política", incredulidade com os partidos e as tradicionais vias de participação, assim como escassa confiança nos governos. Como para o caso do México indica José Woldenberg, professor da Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da UNAM:

"Pela primeira vez, vejo o povo com muito pouca esperança. Dá a impressão de que para muitos o dever cívico termina ao emitir o sufrágio (...). Claro, temos um déficit de cidadania como país. Muito poucos cidadãos mexicanos participam de maneira regular em

39 CIDOB, Manuel Alcantara Saéz, "América Latina después de Chávez": https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez

uma organização, seja de direitos humanos, de observação eleitoral, de defesa do meio ambiente, é somente uma minoria[40]".

De fato, somente ao redor de 40 % da população latino-americana se mostra satisfeita com a qualidade democrática de seus respectivos países, de acordo com um estudo da consultora chilena Latinobarómetro[41]. E o que o cientista político francês Pierre Rosanvallon descreve como uma *malaise* democrática, caracterizada pela crescente perda de importância das eleições, a menor centralidade do poder administrativo (e suas políticas públicas) e a falta de vínculo com os funcionários públicos e as instituições.

2. Dúvidas no modelo

Mesmo que a região não atravesse "uma aguda crise econômica" como durante a Meia Década Perdida (1998-2003) os atuais efeitos da desaceleração puseram em dúvida o modelo "petroleiro-exportador onde a classe política tinha usufruído dos canais de distribuição rentista[42]".

A Meia Década Perdida engendrou a terceira onda populista ("o novo populismo"), e a atual estagnação que a região sofre cria o terreno fértil (insatisfação por um estado ineficiente e uma economia estagnada que oferece menos oportunidades de melhora social) para que se produza uma nova onda populista agora situada na direita do espectro político.

40 Reforma Revista R. Miguel de la Vega entrevista a José Woldenberg: http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=552435&md5=caddabadf328cb86b21622705e4e8631&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe

41 Opinión Pública Latinoamericana: http://www.latinobarometro.org/lat.jsp

42 CIDOB, Manuel Alcantara Saéz, "América Latina después de Chávez": https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez

3. Crescente divisão social

Alcántara indica que, depois da Meia Década Perdida "estava presente um severo conflito no modo de articular as relações entre a economia e a sociedade, assim como no papel atribuído ao Estado nas mesmas[43]".

Na atual conjuntura, as mobilizações sociais protagonizadas pela classe média emergente (as que tem acontecido no Chile, no Brasil ou na Guatemala) pressionam para conseguir Estados mais eficazes e efetivos que canalizem suas demandas para melhores serviços públicos (transporte, segurança, educação e saúde) e maior transparência.

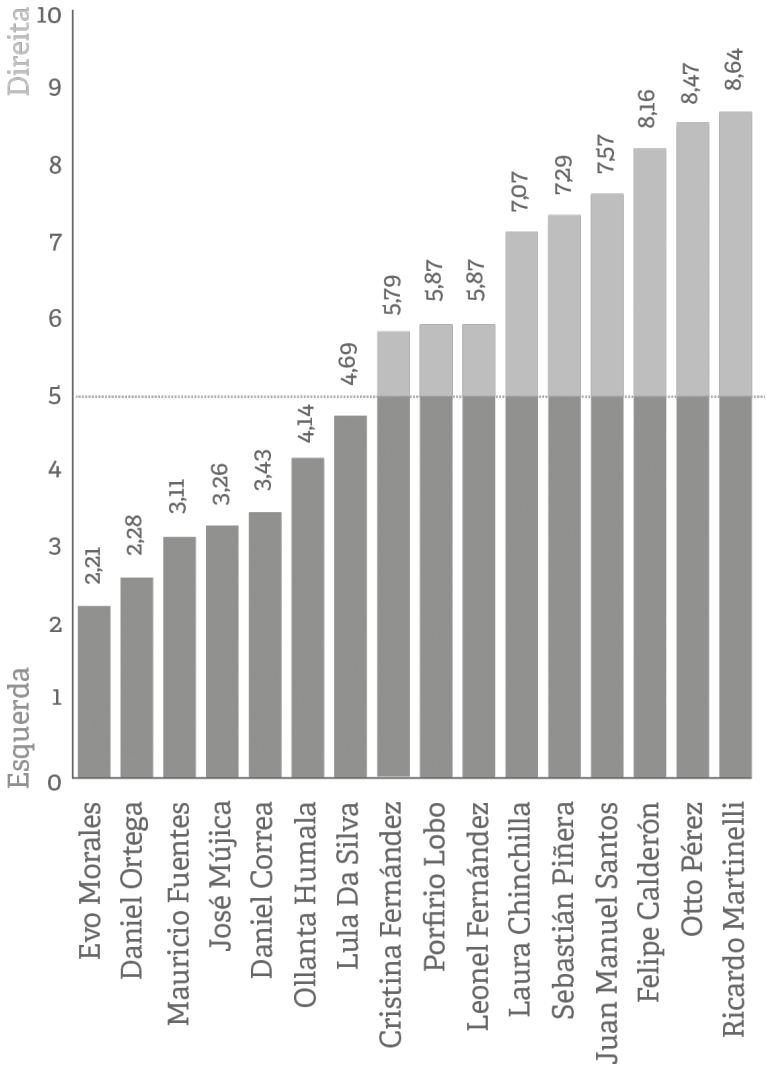
4. Reformas decepcionantes

Há duas décadas "se registrava –segue Alcántara- o fracasso na hora de diminuir a enorme desigualdade existente; incluso ao aprofundamento da mesma, em parte pelos decepcionantes resultados da aplicação do modelo de reformas estruturais patrocinado por organismos financeiros internacionais"[44].

Na atualidade, a desaceleração põe em perigo o status social e o terreno avançado, não somente em diminuição da pobreza e desigualdade, mas também quanto à consolidação das classes médias: os setores mais vulneráveis dessas classes médias correm o perigo de passar por um retrocesso social frente ao magro crescimento econômico.

43 CIDOB, Manuel Alcantara Saéz, "América Latina después de Chávez": https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez
44 CIDOB, Manuel Alcantara Saéz, "América Latina después de Chávez" https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez

Posição ideológica dos presidentes



Fonte:https://es.scribd.com/document/261039605/Alcantara-Saez-M-America-Latina-Despues-de-Chavez

Todo este contexto é o que explica a sobrevivência, atual e no futuro, do populismo, embora se apresente sob outras formas e diferentes características. De fato, na atual conjuntura convivem na região alternativas emergentes do centro a direita (Mauricio Macri na Argentina), partidos e coligações do centro a esquerda (o Governo da Nueva Mayoría no Chile de Michelle Bachelet) e dos tipos de movimentos de carácter populista, tal e como Alcántara sintetiza na figura 2:

Sobrevivência dos movimentos e lideranças do "novo populismo"

Junto com governos nascidos na década passada no calor do auge do chavismo, mesmo que com suas próprias características e peculiaridades (Evo Morales na Bolívia, Daniel Ortega na Nicarágua, ou o correísmo no Equador), prevalecem forças que recolhem claramente o que tem sido a tradição populista mais recente. É o caso do kirchnerismo em Argentina, representado por a expresidente Cristina Kirchner, que aspira a se tornar senadora em 2017, e assim pavimentar seu regresso à Casa Rosada em 2019; ou é a situação também da liderança do mexicano Andrés Manuel López Obrador (AMLO). Trata-se dos restos do que Susanne Gratius descreveu como terceira onda populista ou "novo populismo", hegemônico durante a década passada.

AMLO, um dos favoritos para ganhar as eleições presidenciais mexicanas em 2018, mostra um discurso demagógico que contém, em si mesmo, as características deste tipo de populismos. Por exemplo, a apresentação dicotômica e maniqueísta de uma realidade dividida permanentemente entre "bons e maus", como quando indica e acusa de corrupção à classe política tradicio-

nal: "Todos eles deram as costas a nosso movimento e adianto: vêm novas traições, porque uma traição sempre vem acompanhada de outras, nunca chega sozinha, mas os que traem são os politiqueiros, os corruptos, não a gente; não o povo".

O discurso lopezobradorista se constrói apoiado na criação de um inimigo comum e facilmente identificável: a "máfia do poder" (os partidos tradicionais e a classe política). Uma "máfia " que traiu o povo, criação mitificada e símbolo da pureza republicana, de quem o líder (neste caso AMLO) é seu representante e encarnação. Após a eleição em Edomez em junho, López Obrador reforçou seu favoritismo eleitoral para as campanhas do ano que vem.

AMLO e os três pilares

Uma proeminência que se apoia em três pilares que refletem as características de sua proposta:

1. Seu forte carisma. Todo populismo precisa de uma liderança carismática baseada na relação direta e pouco institucionalizada entre o líder e seus seguidores.

Um dos grandes pontos fortes de López Obrador, que diz que fala em nome do povo e que encarna o povo, se baseia no fato de que tem um discurso muito atraente para os setores populares, baseado em levantar as bandeiras contra a classe política tradicional, denunciar a corrupção e em aumentar uma mensagem de alto conteúdo nacionalista em torno à defesa do próprio (muito importante nesta conjuntura na qual, ao outro lado da fronteira se encontra Donald Trump, que mantém uma política pouco propensa aos interesses do México).

2. Forte desgaste e decrescimento da cidadania com respeito aos partidos tradicionais. O populismo cresce

na medida em que as instituições democráticas são fracas e o contexto de crise propicia a emergência de lideranças demagógicas. Neste sentido, o desgaste sofrido pelo resto das forças políticas melhora as opções de López Obrador. O PAN governou doze anos (2000-2012) e o PRI desde 2012 e nenhuma das administrações conseguiu encaminhar os desejos de mudança da população, nem levar o México a um crescimento sustentado e elevado. Parece que se instalou a crença de que "já é a sua vez" ou de que "é o momento de López Obrador": que chegou a hora de dar uma oportunidade ao único partido (Morena) que, junto com o PRD, não governou o México desde que em 1997/2000 acabou a hegemonia priísta.

3. A miragem das expectativas. Um possível governo de López Obrador se encontraria com um grave problema de base, nascido de sua prédica populista. Suas promessas de mudança e regeneração criam uma revolução de expectativas muito complexas de cumprir e de tornar realidade. López Obrador criou um partido em torno a ele (na verdade uma força política que não é nada sem ele) que conta com uma estrutura escassamente desenvolvida, assim como membros em pequeno número e heterogêneos. Isto supõe que um possível governo de López Obrador entraria em choque de imediato com a complexa realidade: não teria maioria nas Câmaras; contaria com escassos suportes entre os governadores, pois a maioria pertence ao PRI e PAN, e teria sérias dificuldades para formar uma equipe de governo sólida e coerente.

Essas debilidades seriam compensadas por López Obrador apelando a sua capacidade de popularizar uma utopia baseada em uma reconstrução mítica da história

mexicana. Aspira a recriar um mitificado passado republicano (a época de Benito Juárez) onde os princípios morais e éticos estavam por cima dos interesses materiais e onde a corrupção, teoricamente, não existia. Esse mundo utópico e mítico, que muitos de seus seguidores sonham com reconstruir, deverá fazer atravessar conjunturas complexas assim que se inicie o governo e terão que lidar com a difícil realidade mexicana, regional e mundial.

Essas dificuldades podem fazer com que López Obrador tome medidas em curto prazo que levarão somente a manter seus níveis de suporte e apoios sociais. Seria um governo de contínuos golpes de efeito para compensar as dificuldades conjunturais que fosse encontrando: detenção e paralização das reformas de abertura do governo de Peña Nieto, aposta por elevar o gasto social e política nacionalista na relação com os Estados Unidos, tratando de mostrar contundência e exagerando frente às iniciativas de Donald Trump.

É improvável que López Obrador desate uma onda de expropriações ou que assuma uma política baseada no "socialismo do século XXI" no caso de chegar ao poder. É muito mais possível que um governo seu esteja marcado pela improvisação e os vaivéns, produto da heterogeneidade dos homens que o acompanham e da inexperiência da maioria. Sobretudo se sua possível vitória e acesso ao poder, que já provocou uma retração dos investimentos estrangeiros, se acentuasse com suas primeiras medidas (de caráter antirreformista) e com uma linha de governo, quase com certeza total, marcada pela falta de uma direção única e coesa.

Aparição, emergência e ascensão do "populismo frente à elite" na América Latina

Alejandro Ordóñez: "Eu gerei um discurso politicamente incorreto, desafiando ao poder estabelecido"

Se desde 1998 o que predominou na região foi o populismo vinculado ao "socialismo do século XXI", o "populismo rentista de esquerda", o que se começa a perceber desde 2015 é a aparição de outra classe de populismos situados na direita do espectro político, e que foram reforçados pela emergência em escala internacional de fenômenos de sucesso a imitar, ao menos em parte, como o encarnado por Donald Trump nos Estados Unidos. E um populismo caracterizado, entre outras coisas, por um elemento concreto: a rejeição à classe política no poder (a maioria vinculada ao "socialismo do século XXI") e para os partidos tradicionais, que consideram estar muito longe dos militantes. Não é um componente estranho aos três populismos anteriores, mas sim que se encontra muito marcado nesta quarta etapa.

Na verdade, na região já aconteceram casos que apontavam ou continham algumas das características que depois popularizou o novo presidente norte americano: lideranças nascidas à margem dos partidos tradicionais, que vinham de fora da política e estavam relacionados, de uma ou outra forma, com os meios de comunicação massiva, e que cresceram em paralelo às crises ou graças ao colapso dos velhos sistemas de partidos marcados pela corrupção.

Saiu, neste sentido, como uma antecipação do que estava por chegar, o fenômeno de Jimmy Morales na Guatemala em 2015. Agora, na presente conjuntura, existem outras figuras que podem se tornar líderes populistas emergentes de uma direita *antiestablishment*. Trata-se

de figuras como as de Jair Bolsonaro no Brasil, Alejandro Ordóñez e, em certos aspectos, o uribismo na Colômbia ou o fujimorismo no Peru.

Umas lideranças que crescem devido a que existe o terreno fértil: o baixo crescimento econômico e o mal-estar social e político por unas administrações ineficientes. Isto favorece o voto de castigo para quem está no poder: na maioria dos casos, governos de centro esquerda ou do "socialismo do século XXI", o que explica a mudança para opções de direita e figuras que vêm de fora do sistema. Lideranças nascidas do tédio de uma grande parte da população, que se sentia à margem das decisões que lhes afetavam. Como escrevia recentemente Peter Hessler em *The New Yorker* em seu artigo "Como Trump está transformando a América rural":

"Parecia que o cálculo estivesse invertido: as qualidades negativas de Trump, que foram descritas uma vez como meios necessários para um fim, começaram a ganhar agora um valor em si mesmas. Não se tratava necessariamente de conseguir que se fizessem as coisas; mas de vingar-se dos meios e de outros inimigos. Isto sempre foi um elemento fundamental da atração de Trump, mas as pessoas quase nunca o expressavam antes que ele chegasse ao poder".

Nestes momentos, esse voto de castigo se está encaminhando de duas formas diferentes na região. Seja através de candidatos que se encontram dentro das principais e tradicionais forças da oposição, ou para o apoio a candidatos *outsiders*, alheios à política.

As vitórias opositoras na América Latina vêm sucedendo-se nos últimos anos, em especial desde 2015, e afetam fundamentalmente, mas não em exclusiva, aos líderes e presidentes considerados de esquerda (o kirchnerismo

na Argentina, por exemplo). Essas derrotas das diferentes esquerdas (o PT brasileiro e a chilena Nueva Mayoría nas eleições locais de 2016; o chavismo nas legislativas venezuelanas de 2015) estão acompanhadas também pelo surgimento de novas figuras atribuídas a centro direita (Mauricio Macri na Argentina ou Pedro Pablo Kuczynski no Peru).

Exemplo da segunda parte (apoio a outsiders) foi Jimmy Morales, que em 2015, frente ao colapso do sistema de partidos e da classe política guatemalteca devido ao escândalo de La Línea, emergiu desde fora do sistema para se erguer com a vitória na segunda rodada das presidenciais. Morales se converteu na grande surpresa das eleições guatemaltecas de 2015 por três razões fundamentais que explicaram o sucesso deste ator de televisão metido a político:

1. Morales conseguiu, em primeiro lugar, transformar-se no único candidato capaz de transmitir a imagem de renovação frente à velha política ligada ao clientelismo e à corrupção. Foi em alguns aspectos uma antecipação de Trump e do novo lote de políticos populistas na América Latina.

Daniel Hearing, professor da Universidade Francisco Marroquín, apontou que um comediante sem dinheiro, sem estrutura política e que testava o ambiente para as próximas eleições terminou por estar no meio de tudo isto. Com a limpeza que tinha por não ser político, somente teve que sorrir para parecer o mais crível de todos os candidatos. Nem corrupto nem ladrão. Não muito mais que isso.

2. Além disso, conseguiu encaminhar o mal-estar da cidadania contra os partidos e a classe política. Sua mensagem chegou, sobretudo, ao eleitorado urbano, em

especial ao da capital e às classes médias, mobilizadas contra a corrupção.

De fato, o descrédito que sofria, e ainda sofre, a classe política guatemalteca pelos numerosos casos de corrupção e o desapego com as instituições, é o que favoreceu a emergência desta nova figura no panorama político deste país centro americano. Esse mal-estar, que provocou mobilizações de multidões de abril a setembro de 2015, até provocar a caída de Otto Pérez Molina, acabou sendo encaminhado por Jimmy Morales.

Sem experiência política, sua figura foi beneficiada pela imagem que projetava: um homem fora das elites, sem sombra de corrupção. As acusações que recebia (inexperiência política e desconhecimento de Estado) soube transformá-las em virtudes a seu favor (não era uma figura da tão denotada política tradicional).

3. Também, conseguiu situar a corrupção como o tema prioritário da agenda nacional, terreno no qual resultou imbatível frente a um Manuel Baldizón que cresceu dentro do sistema questionado; ou frente a Sandra Torres, que teve importantes responsabilidades em anteriores administrações e esteve ligada a políticas clientelistas.

O exemplo de Morales, visto em perspectiva, se transforma, na realidade, em uma antecipação do que está por vir e por acontecer. Figuras populares e outsiders da política que crescem eleitoralmente balançando uma mensagem antiestablishment que ecoa entre uma cidadania que rejeita por corrupto o sistema de partidos tradicional. Este tipo de lideranças (Morales na Guatemala, o governador de Novo León no México –Jaime Rodríguez Calderón, alias "O Bronco"–, o próprio Trump nos Estados Unidos) criam muitas expectativas de mu-

dança e renovação que, com o passar do tempo, acabam encalhando e se voltam contra eles.

O fenômeno Trump (como exemplo de liderança pessoal não institucional de sucesso e de uma mensagem capaz de mobilizar a um eleitorado que se sente longe dos partidos tradicionais) terá suas ondas expansivas em escala mundial e também latino-americana. Torna-se um exemplo a imitar e seguir por figuras que, estranhas aos grandes partidos, populares graças a sua presença nos meios, tratam de alcançar o poder com um discurso direto, politicamente incorreto, de efeito e polarizador. Além disso, trata-se de uma mensagem extremamente centrada em uma pessoa, pronunciada a partir da direita do espectro político, mas que mantém paralelismos com as formas e, em parte com a base, do sustentado, até agora, por populismos de esquerda.

Esse "populismo trumpista" ou "populismo antielite" está em gestação na atual conjuntura na América Latina. Em alguns países avançará com força, em outros se afundará para sempre e em outros pode ficar somente como um projeto que é uma semente, a futuro. As crises dos sistemas de partidos lastrados pela corrupção (Brasil), de sociedades muito polarizadas em torno a determinados temas (Colômbia) ou de países onde aumenta o descontentamento por um estado ineficiente e uma classe política que não canaliza as demandas (Peru) são terrenos férteis propícios para que germine, madure e tenha sucesso esta nova modalidade de populismo.

E exemplos de onde encontrar esse tipo de lideranças não faltam: em outubro de 2015, a edição no Brasil da cadeia BBC advertia de que a carreira presidencial de

2018 "podia ter um Trump brasileiro[45]" em referência ao deputado federal do Rio de Janeiro, Jair Bolsonaro, a quem as pesquisas situam entre os que possuem maior intenção de voto junto a Marina Silva e Lula da Silva. "Em 2018, o Brasil seguirá o mesmo caminho[46]" , disse Bolsonaro depois de se confirmar o triunfo de Trump. Uma das chaves de seu auge é, de acordo com Mauro Paulino, diretor geral do Datafolha, que Bolsonaro conseguiu, ao longo dos anos, estabelecer suas mensagens e criar uma marca que contempla valores de extrema-direita: combate violento à criminalidade, homofobia, anti-feminismo, etecetera.

Mas há mais aspirantes a "Trump latino-americanos". Alejandro Ordóñez, o ex-fiscal da Colômbia, luta por liderar, ou ao menos integrar, uma grande coligação de direita a partir de um antiacordo de paz com o fim de evitar o continuísmo do santismo ou um giro à esquerda no país.

Suas ideias e suas formas em alguns casos lembram as de Trump, a quem ele não duvida em usar como exemplo:

"E uma proposta desde o ideário conservador. E uma revolução conservadora como a que lideraram Reagan e Thatcher. E agora se pode dizer que Trump a está fazendo, apesar de ser quem é. O que eu disse é que a ortodoxia e os paradigmas vieram rompendo numa boa hora nas democracias ocidentais. No Reino Unido com o Brexit, na França com Macron e Le Pen que não eram do estabelecido e na Colômbia com o plebiscito de 2 de

45 BBC "Los presentadores de "The Apprentice" que se han lanzado a la política como Donald Trump" 2017 http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38923270 http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38923270 de-Chavez

46 La Tercera "Jair Bolsonaro, el populista que aprovecha la crisis de Temer" por Fernando Fuente, 2017. http://www.latercera.com/noticia/jair-bolsonaro-populista-aprovecha-la-crisis-temer/

outubro. Trump é um referente em matéria política porque é dos poucos políticos que cumpre o que promete. Se enfrenta ao estabelecido. Tem coisas que podemos não estar de acordo em sua vida pessoal, suas excentricidades. O que eu aspiro a ser é dizer o que penso, fazer o que digo e cumprir o que prometo. Desde pequeno penso o que penso. E nunca me envergonhei disso e nunca pedi desculpas pelo que sou. Eu criei um discurso politicamente incorreto, desafiando o estabelecido. Assim será minha campanha".

Conclusões

A América Latina vive um novo ciclo político alimentado pelo final da bonança econômica e marcado por três dinâmicas que avançam em paralelo:

1. O enfraquecimento das opções vinculadas às diferentes esquerdas da região.

2. A maior fortaleza das opções de centro direita.

3. A sobrevivência de dois tipos de populismos, cuja supervivência nega a tese de que estes tipos de forças estão em retrocesso. Trata-se de um populismo próximo às abordagens do "socialismo do século XXI" e outro situado à direita, com uma clara mensagem "antielite".

Estes novos movimentos populistas, que podem ganhar ou não as eleições, mas que são uma presença real no panorama político, crescem graças à piora do clima econômico (a desaceleração) que põe em perigo as melhoras sociais alcançadas desde 2003. Igualmente, se nutre do descontentamento e das críticas aos partidos e aos políticos alcançados e envolvidos nos casos de corrupção. Finalmente, é reforçado pela existência de um estado e umas administrações ineficazes e ineficientes na hora de projetar políticas públicas, que encaminham

as reclamações por um melhor funcionamento dos serviços públicos (educação, saúde e transporte, assim como segurança).

A ineficácia, debilidade e precariedade dos processos de institucionalização tem permitido a sobrevivência e emergência de fenômenos populistas que defendem uma forte concentração do poder em uma pessoa frente à debilidade institucional. O mal-estar por um estado disfuncional se traduz no apoio a alternativas de forte aspecto da centralização em uma pessoa.

Estes populismos de direita baseiam seu sucesso na geração de bandeiras que elevaram os de esquerda há uma década: constroem uma dicotomia entre "bons e maus", povo e oligarquia. Enrique Gil Calvo lembra como o populismo tenta construir:

"A identidade coletiva apelando a suas aversões comuns, tal e como teorizou Laclau. Isto faz com que a identidade populista se caracterize por sua negatividade, pois precisa fabricar um "inimigo do povo" do qual depende sua proposta de sujeito político... A razão populista tende a exacerbar o conflito antagônico".

Em última análise, a demagogia e o populismo estão longe de estar em decadência ou a ponto de desaparecer na América Latina. De fato, tudo indica que reaparecerão sob outros rostos e além disso terão uma presença global, porque existe um contexto propício (o estancamento econômico), exemplos de sucesso a imitar (Donald Trump) e líderes carismáticos que aspiram a aproveitar o novo momentum populista.

Na verdade, nada de novo sob o sol, tal e como indicará Moisés Naim: "O mais interessante de Trump, como produto político, não é o excepcional que é, mas o comum que é nestes tempos de antipolítica. Os "terríveis

simplificadores" proliferam quando cresce a incerteza e a ansiedade na sociedade e por isto hoje em dia são uma tendência global. Estão em todas as partes. Mas Trump é a mais perigosa manifestação desta tendência. E, nisso, ele é excepcional".

A impossível política dos muros

José Antonio Zarzalejos
Jornalista, ex-Diretor do *ABC* e *El Correo*

Em 23 de janeiro deste ano, logo após tomar posse do cargo, o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, assinou uma ordem executiva determinando a imediata saída de seu país do Acordo Transpacífico de Cooperação Econômica (TPP) e a renegociação do acordo que os EUA mantinha com o Canadá e o México, conhecido como NAFTA (em sua sigla em inglês), cuja vigência iniciou em 1994. No primeiro caso, o novo mandatário republicano abortou, em seus primeiros passos, um acordo alcançado pelo seu antecessor, Barack Obama, com onze países (Japão, Austrália, Canadá, Malásia, México, Peru, Vietnã, Brunei, Chile, Nova Zelândia e Singapura). A importância da decisão do presidente americano foi enorme. O TPP abarcava um mercado de 800 milhões de pessoas e cerca de 40% da economia mundial. O motivo da imediata ordem executiva – uma determinação

já anunciada em sua campanha eleitoral –, explicou Trump, com frases severas: "Devemos proteger nossas fronteiras dos estragos de outros países que fabricam nossos produtos, roubam nossas empresas e destroem nossos postos de trabalho".

Algo semelhante, ainda que mais sutil, justificou o início da renegociação do NAFTA que, no entanto, vai ter sorte muito diferente ao Acordo Transpacífico de Cooperação Econômica. De fato, justo quando, em abril passado, Trump comemorava seus primeiros cem dias na Casa Branca (com o indicador de popularidade mais baixo das últimas décadas para um presidente recém-empossado), e depois de ter qualificado o acordo comercial com o Canadá e o México como "o pior da história", o republicano retificava: "Eu ia retirar nosso país do Tratado, mas o presidente mexicano e o primeiro-ministro canadense me ligaram e concordei em negociar". A correção de Trump, inspirada por seus assessores econômicos, mais realistas, tinha a ver com a queda livre do peso mexicano e do dólar canadense, sem nenhum benefício para o norte-americano. Canadá e México são o segundo e terceiro maior parceiro comercial dos EUA e a turbulência econômica da ruptura do NAFTA estava sendo formidável.

Da mesma maneira, a construção do muro ao longo da fronteira México-Estados Unidos está atrasada, apesar das fortes afirmações em contrário da Casa Branca. As autoridades mexicanas estão impondo uma dura resistência a Trump, que não encontra uma fórmula para que o país vizinho cofinancie a barreira física entre os dois países, inicialmente articulada mediante um imposto sobre as remessas enviadas pelos mexicanos nos Estados Unidos. No entanto, o presidente Peña Nieto

tomou conhecimento e ajustou, com rigor, a vigilância fronteiriça para evitar fluxos migratórios massivos em direção ao norte, que irritavam profundamente a administração americana. Mas a sociedade mexicana está impondo uma séria resistência às políticas de Trump. Em relação a isto, é muito ilustrativa a análise de Pamela K. Starr, diretora da US-México Network, que alertou que "o México tem uma importância para os Estados Unidos que, exceto o Canadá, nenhum outro país tem. É indispensável na gestão de direitos das águas que compartilham e nas políticas ambientais, é relevante para os mercados de energia e imprescindível para a geração de milhões de empregos para os americanos. Mas, acima de tudo, o México é importante para os Estados Unidos por questões de segurança nacional: é um aliado essencial contra ameaças externas aos EUA, que podem chegar pela fronteira sul". E Starr prossegue em seu diagnóstico afirmando que há "três fatores a favor do México: sua geografia, sua democracia multipartidária e seu sentimento nacional". Todos estes pontos muito bem-sucedidos, porque se Trump pensava em intimidar aos mexicanos, está recebendo uma resposta discreta, mas muito eficiente.

As correções das políticas protecionistas do novo presidente dos Estados Unidos são simultâneas às alterações nos planos da política internacional que havia traçado: interveio-se militarmente na Síria, contrariando o amigo de outrora, Vladimir Putin, as relações com a Coreia Norte se tornaram tensas e as dissidências com a China, um colosso que foi reposicionado no tabuleiro internacional, fazendo com que seu "autoritarismo capitalista" a convertesse em líder do livre comércio, o que representa um giro sarcástico da coerência ideológica

mundial. Como explicou Jacques Rogozinski, um respeitado analista mexicano do jornal *El Financiero*, os tratados de livre comércio, em geral, necessitam de algumas correções porque, certamente, procuram efeitos indesejáveis, mas daí ao seu cancelamento existe um longo caminho. O economista mexicano observa que os chamados "perdedores da globalização" causaram estragos, eleitoralmente falando, tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido, incentivando propósitos "nacionalistas e isolacionistas". Rogozinski lista até vinte acordos de livre comércio que os Estados Unidos têm assinado e que explicariam, ao menos em parte, os efeitos indesejados destes acordos na primeira economia do mundo.

De acordo com o economista, "um estudo do *Massachusetss Institute of Technology* e outro do *Economic Policy Institute* detectam que, desde que a China foi aceita na Organização Mundial do Comércio, cerca de 2,4 milhões de empregos foram eliminados nos Estados Unidos e o déficit comercial com a China cresceu de US$ 80 bilhões para quase US$ 370 bilhões". Também dá um exemplo: "em 2011, o déficit comercial dos Estados Unidos era de US$ 13 bilhões, mas no ano seguinte, o governo assinou com a Coreia do Sul um acordo de livre comércio que, para 2015, aumentou a diferença para US$ 28 bilhões." E quando se trata do NAFTA, os números são igualmente expressivos: "os Estados Unidos passaram de um excedente de US$ 1,3 bilhões para um déficit de mais de US$ 58 bilhões em 2015...". Em vez disso, continua o analista mexicano, as empresas globais e desconcentradas obtiveram lucros recordes, beneficiando a seus acionistas e aos habitantes onde geralmente estabelecem suas contas corporativas.

O maior problema causado pelas políticas isolacionistas e protecionistas no âmbito econômico e comercial é que elas são consequência de um populismo reativo aos excessos da globalização, que criou uma espécie de proletariado nas sociedades desenvolvidas, como efeito da desconcentração industrial; a perigosa competitividade dos países desregulamentados e marcados pela exploração do trabalho; e aqueles que lidam com um abusivo *dumping* fiscal. Ao contrário do populismo europeu – especificamente o francês e o nórdico –, que se alimenta muito mais das percepções xenófobas e do protecionismo da identidade cultural, o que se manifestou nos Estados Unidos incorpora muitas outras variáveis de caráter econômico-social. O *slogan* de Trump – "América Primeiro" – introduz na consciência coletiva dos americanos a ideia de que a hegemonia imperial de seu país os empobreceu. Não é um discurso novo nos EUA: seu isolacionismo tem sido uma constante na história dos últimos dois séculos e foi formulada para a politologia na assim chamada Doutrina Monroe, sob o lema "América para os americanos". Não estamos diante de um comportamento coletivo absolutamente inédito da sociedade branca, anglo-saxã e protestante (WASP) norte-americana. Sim, é a sua radicalidade e, especialmente, a análise confusa do populismo de Trump, que não levou em conta as profundas e irreversíveis mudanças que a globalização provocou e aos quais devemos introduzir verificações e correções, mas não as combater como fenômenos intrinsecamente perversos.

As políticas de muros físicos – seja com o México ou, em outro extremo, entre a Palestina e Israel – ou comerciais, não funcionam. Não apenas deterioram a convivência, mas também corroem as economias daqueles

que protagonizam e adoecem. Os Estados Unidos e o Reino Unido da Grã-Bretanha – o "trumpismo" e o *Brexit* – adotaram decisões coletivas a reboque de discursos eleitorais carregados de emoção e visceralidade. Quando seus mentores chegam ao poder, a realidade desmente seus pressupostos teóricos. Parece impor uma correção do protecionismo: Trump não consegue articular suas medidas radicais em praticamente nenhum aspecto e a economia do país começa a apresentar sérias disfunções. Theresa May teve que convocar eleições para abordar a saída do Reino Unido da União Europeia, enquanto observa como os dados macroeconômicos britânicos se deterioram. Seguramente, o livre comércio deve impor condições homogêneas de competitividade, regulações comuns e que proíbam abusos, mas o populismo isolacionista não pode ir contra o sinal dos tempos.

Não há Trump que não venha para o bem

Cecilia Soto
Deputada federal pelo Partido da Revolução Democrática (México)

Não sou muito dada a acreditar na sabedoria popular que, supostamente, se concentra em ditados como aquele que diz "não há mal que não venha para o bem". Mas no caso do triunfo de Donald Trump, talvez seja possível afirmar que, graças às suas ameaças e gestos grotescos, este conseguiu sacudir a consciência mexicana, especialmente em relação aos mais de seis milhões de mexicanos que vivem nos Estados Unidos sem documentos, bem como sobre questões não resolvidas do Tratado Norte-Americano de Livre Comércio.

Este efeito se comprova, claramente, quando se contrasta o elevado número de deportações durante os oito anos de governo de Barak Obama. Apesar dos registros recordes de deportações, o ativismo e as iniciativas de defesa dos migrantes mexicanos se deram a conta-gotas. A maneira concisa de Obama, seu discurso sempre a

favor dos direitos humanos, a pretexto de proceder com as deportações como uma demonstração da vontade política, direcionada aos republicanos para poder obter a aprovação da reforma migratória integral e a iniciativa do *Department of the Army Allocation Committee, Ammunition* (DAACA), adormeceram os reflexos para defender nossas comunidades no exterior. Foram quase três milhões de deportados durante esses oito anos e não houve uma mudança significativa no orçamento do Ministério das Relações Exteriores para fortalecer o trabalho de proteção dos consulados.

Tampouco melhoraram orçamentariamente aquelas parcelas da Secretaria de Governança e do Instituto Nacional de Migração destinadas à proteção dos migrantes. Por outro lado, em um cômodo arranjo com a administração Obama, o governo mexicano assumiu o triste papel de "deportador-chefe" de migrantes centro-americanos e deu seguimento à militarização da fronteira sul, porque este é o significado do Plano da Fronteira Sul.

O inesperado triunfo de Donald Trump foi um choque de milhares de volts e um deles, saudável. A ilusão de que Trump assumiria um papel presidencial logo se quebrou: cada nomeação, cada Ordem Executiva, cada memorando... comprovavam que a verborragia antimexicana apresentada na campanha seguiria presente nas políticas públicas da nova administração.

Na sociedade civil surgiram duas iniciativas notáveis: a *Agenda Migrante*, impulsionada por Eunice Rendón, Jorge Castañeda e Hector Aguilar Camín; e a *Operação Monarca*, no Senado da República. Nos Estados Unidos, o trabalho e a experiência acumulada de anos mais ativos nos consulados mexicanos – imediatamente proporcionaram uma

grande riqueza de informações sobre os possíveis *modus operandi* das próximas deportações –, permitiram ativar redes de contatos com as bem organizadas comunidades mexicanas e centro-americanas instituídas "do outro lado".

No Congresso da União, onde não havíamos conseguido mover nem um milímetro do orçamento destinado pela Fazenda às Relações Exteriores, se alcançou o compromisso de dedicar, por parte do Executivo, bilhões de pesos daqueles que o Instituto Nacional Eleitoral havia renunciado para a construção de seu novo edifício para consulados. Membros das Comissões de Relações Exteriores das duas Câmaras percorreram os consulados e conversamos com as polícias locais, com autoridades norte-americanas do *Immigration and Customs Enforcement* (ICE) e com titulares de Centros de Detenção, para fazê-los saber que estamos atentos às violações dos direitos dos mexicanos e centro-americanos e iniciamos o diálogo com legisladores locais e federais, unindo forças contra as iniciativas antimexicanas, como no Arizona, ao mesmo tempo, apoiando iniciativas como as "*cidades santuário*", na Califórnia.

Particularmente, a Agenda Migrante converteu-se em um fórum no qual convergem autoridades governamentais mexicanas dos dois lados da fronteira, organizações de migrantes (também de ambos os lados da fronteira), legisladores, jornalistas e advogados especializados em questões de migração. Esta iniciativa obteve a confiança dos migrantes em risco de serem deportados. Escutamos seus oprimidos testemunhos, suas experiências e frustrações ao tentar voltar a viver no México, suas estadias nos Centros de Detenção, suas petições concretas: defesa jurídica para prolongar a sua estadia nos Estados Unidos, orientação legal para proteger seus filhos e propriedades

nos casos de deportação, obtenção dos documentos de identidade apropriados que funcionem no México, oportunidades de reinserção.

A realidade logo evidenciou o quão longe se estava de servir adequadamente aos migrantes. As iniciativas e as boas intenções tardam em serem implementadas, os hábitos burocráticos são obstinados em serem banidos e um número cada vez maior de deportados com um perfil diferente da administração anterior, há mais anos vivendo nos Estados Unidos, bem inseridos em suas comunidades e sem ter cometido nenhum delito relevante, evidenciaram o que precisa ser feito e o desafio das autoridades e iniciativas mexicanas.

Quanto ao Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), apenas acrescentaria que a chegada do presidente Trump também tem sido útil para exercer pressão sobre a diferença abismal entre os salários nos Estados Unidos e México. Muito temos denunciado sobre a precariedade do salário mínimo e temos feito campanha para sua melhoria, mas só é levada a sério quando esta injustiça indefensável ameaça a continuidade do NAFTA. Ironias da história, mas talvez tenhamos que agradecer o despertar mexicano ao pior presidente da história recente dos Estados Unidos.

REPUTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O caso da United: como as crises de reputação mudaram no mundo atual

Alejandro Romero
Sócio e diretor geral para a América Latina
da LLORENTE & CUENCA

Emigdio Rojas
Diretor Geral do escritório de Miami
da LLORENTE & CUENCA

Luis Serrano
Diretor da área de Comunicação de Crises
da LLORENTE & CUENCA

Um bom exemplo do que nunca deve ser feito, e como uma ação causa uma reação

Vivemos mudando constantemente. A realidade de hoje é que somos todos atores e todos estamos envolvidos em eventos e ocorrências que acontecem tanto em nosso meio como globalmente. As crises vêm de formas

diferentes, mas todas chegam inesperadamente. Muitas vezes, uma empresa pode se ver envolvida em uma crise de repente. A comunicação durante os cenários de crise é muito complexa, pois ela desencadeará uma série de atitudes negativas das diferentes partes interessadas, onde a opinião pública pode ser uma das mais importantes. As companhias aéreas também não estão livres de crises e riscos à reputação decorrentes de eventos adversos com seus clientes. Recentemente, testemunhamos como as crises que ocorreram em algumas das principais companhias aéreas dos Estados Unidos terminaram em desastre total.

As redes sociais desempenham hoje um papel muito importante. Basta ver o exemplo da United para entender o impacto rápido, feito um relâmpago, que o mau tratamento de um evento negativo pode causar e a velocidade na qual os eventos aumentaram em tempo real.

As imagens de um passageiro que estava confortavelmente sentado em seu assento, em um voo da United de Chicago para Louisville, em Kentucky, e que foi violentamente retirado do avião, foram reproduzidas no mundo inteiro. Os oficiais de segurança do aeroporto literalmente arrastaram o passageiro pelo corredor da aeronave[47]. Seu crime foi se recusar a sair do avião conforme decisão da companhia aérea porque o voo estava lotado e ninguém queria aceitar uma compensação para ceder o lugar, então a empresa escolheu que ele tinha que ficar fora do voo. Neste caso específico, o que aconteceu foi ainda mais chocante se lembrarmos que esta não era uma situação nova para a companhia aérea. A United teve sua reputação danificada anos antes, em 2009, quando se recusou a reparar o dano causado

47 https://www.youtube.com/watch?v=STJQnu72Nec

quando quebrou o violão de um passageiro durante um voo. O cantor de música *country*, depois de não receber resposta da empresa, decidiu gravar uma maravilhosa canção de protesto[48], que ele postou no YouTube[49]. A música de Dave Carroll viralizou, causando danos à marca de milhões de dólares na bolsa de valores. Com o que a empresa perdeu, poderia comprar a Dave Carroll mais de 51.000 violões. É importante observar que esta foi uma crise revolucionária no mundo 2.0.

Voltando ao passageiro retirado à força da aeronave, as imagens que deixaram os passageiros perplexos registradas por seus celulares permitiram que o incidente viajasse pelo mundo mais rápido que o avião (ou a reputação da United). As redes sociais atuaram como uma bola de fogo, e o dia seguinte começou colocando esse assunto como tópico mais discutido no Twitter nos Estados Unidos, com 1,2 milhão de menções. Alguns exemplos de críticas que a United recebeu incluíram comentários como: "Se não há lugares suficientes, prepare-se para apanhar" e "Parabéns @United, agora você é mais odiada do que o presidente. Que façanha." A hashtag #NewUnitedAirlinesMottos[50] ficou popular no Twitter, expressando a ira dos usuários contra a empresa. Enquanto isso, o vídeo atraia grande atenção na China, um mercado estratégico extremamente importante para a United. O incidente se tornou o assunto mais discutido no Twitter na China, atraindo mais de 100 milhões de visitas.

48 https://vimeo.com/78920309
49 https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo
50 https://twitter.com/search?q=%23NewUnitedAirlinesMottos%20&src=typd

Qual foi a resposta da United ao evento?

Uma simples desculpa pelo voo lotado. As redes sociais se enfureceram ainda mais com a resposta insensível[51] do CEO da United, que escreveu uma carta aos seus funcionários dizendo que ele apoiava suas ações. Esta resposta inadequada da United a um evento mostra que ainda existem empresas de grande porte que não reagiram às mudanças e que acham que podem continuar fazendo e desfazendo o que quiserem, como agiram por muito tempo no passado. Pelo contrário, hoje o poder está nas mãos das pessoas. A United deveria ter tomado providências mais rapidamente para conter o dano causado pelo vídeo que viralizou. E as declarações da empresa e do CEO deveriam ter sido diferentes.

O próximo caso mostra uma situação semelhante, mas com resultados completamente diferentes. Um pouco mais de três semanas após o incidente da United, a American Airlines também teve uma situação ruim de serviço ao cliente, quando um funcionário da empresa 'atingiu'[52] uma grávida na cabeça com um carrinho de criança antes da decolagem, que foi defendida por um outro passageiro. A discussão, com a mulher chorando inconsoladamente e o outro passageiro que se levanta para defendê-la, foi rapidamente gravada em vídeo por outros passageiros que defenderam a passageira atingida, confrontaram o funcionário e pediram o nome dele; o vídeo se espalhou nas redes sociais.

A American Airlines imediatamente se solidarizou com o passageiro e emitiu um comunicado para a imprensa pedindo desculpas e dizendo que estava triste por ter causado qualquer dor à passageira, à sua família

51 https://twitter.com/united/status/851471781827420160
52 https://www.youtube.com/watch?v=cuwAKLAE6c4&feature=youtu.be

e aos outros passageiros afetados pelo incidente. A empresa declarou que o episódio não reflete os seus valores e, por último, declarou que o funcionário envolvido na confusão havia sido suspenso até que o caso fosse investigado.

Talvez a American Airlines tenha aprendido uma lição depois do que aconteceu com a United e com a maneira errada que trataram o incidente. Neste aspecto, a American forneceu uma resposta muito mais rápida, elaborando um comunicado oficial com uma declaração mais justa, mais amigável e mais consciente, o que minimizou o impacto do incidente.

No caso da United, as repercussões foram graves. Na terça-feira após o incidente, as ações da companhia aérea caíram 4 % na Bolsa de Valores de Nova York. A sua reputação rapidamente ficou manchada. Na China, provavelmente nenhum chinês vai querer entrar em um avião da United. Eles foram forçados a fazer um acordo com a parte afetada para finalizar o infeliz incidente, e este tipo de acordo extrajudicial pode envolver o pagamento de altas somas.

Após esta série de eventos infelizes, parece que a United está aprendendo a lição. Recentemente, a companhia aérea dos Estados Unidos divulgou um pedido de desculpas a um homem de 71 anos que foi ao chão depois de um golpe de um funcionário do atendimento ao cliente depois do vídeo do golpe[53] ter sido divulgado. O passageiro apenas se aproximou do funcionário da United Airlines porque sua passagem estava ilegível. Embora a empresa tenha se desculpado, mencionando que o comportamento do funcionário era totalmente

53 https://mobile.nytimes.com/2017/06/14/travel/united-airlines-apologizes-after-2015-video-shows-worker-shoving-customer.html?smid=tw-nytimes&smtyp=cur&referer=https://t.co/06LLAVYLZo

inaceitável e que não refletia os valores fundamentais da empresa nem seu compromisso de tratar todos os clientes com respeito e dignidade, além de comentar que o agressor havia sido despedido da empresa, essa atitude foi muito mais sincera e autêntica. Porém, a desculpa veio bem depois, considerando que o incidente havia ocorrido no dia 21 de julho de 2015.

O que mudou? Por que as antigas atitudes não mais funcionam?

1. O empoderamento dos cidadãos, consumidores e clientes está agora no centro das nossas decisões:

Neste novo mundo, somos todos atores e repórteres. Nas redes sociais, os consumidores e o público em geral assumem o controle da conversa 24 horas por dia, usando múltiplas telas. O poder está nas mãos das pessoas. As pessoas decidem o que pode e o que não pode ser feito. É aí que as conexões são feitas e as marcas e empresas são construídas ou destruídas. O desafio é participar da conversa e criar a narrativa adequada para uma empresa, com base na proposta compartilhada fornecida pelo cidadão, consumidor e cliente, que são o centro de todas as nossas decisões. As empresas devem ser autênticas, diligentes e transparentes quando reagirem a incidentes e situações que podem se agravar.

2. O CEO não é mais uma pessoa desconhecida; nós o conhecemos, nós podemos contatá-lo, nós podemos conversar diretamente com ele:

A era da invisibilidade acabou, pois a tecnologia tornou todos transparentes, incluindo o CEO. As formas de conexão por meio de múltiplos canais nas redes sociais se

multiplicaram. As pessoas querem gerar engajamento e empatia com os líderes da empresa. Isso é uma oportunidade para os CEOs, pois isso permite que eles façam parte do diálogo, interagindo de forma proativa com as pessoas e se tornando influenciadores. Eles devem estar prontos para assumir um papel participativo nas redes sociais, para defender as intenções de suas empresas e ajudar a controlar conversas positivas ou negativas.

Podemos mencionar alguns dos principais CEOs com maior presença nas redes sociais, principalmente no LinkedIn e Twitter, que de fato estão gerando um impacto e são admirados por sua capacidade de interagir com seus seguidores:

- Richard Branson, Presidente e Fundador do Virgin Group, blogueiro ativo, se tornou o influenciador mais seguido no LinkedIn, criando conteúdo de liderança de pensamento.
- Bill Gates, da Microsoft, que se concentra na criação de conteúdo sobre empreendimento social, ciência e filantropia na África e nos países em desenvolvimento.
- Jeff Weiner, CEO do LinkedIn, que é bem ativo no Twitter, com posts e artigos de conteúdo variado sobre tecnologia, redes sociais, recrutamento e liderança.
- John Legere, CEO da T-Mobile US, que constantemente participa no Twitter com seus seguidores, gerando opiniões sobre entretenimento, com mensagens que destacam a diferenciação da marca T-Mobile.
- Tim Cook, CEO da Apple, que não só gera

conteúdos sobre novos produtos e atividades com seus funcionários e clientes, como também mostra com frequência seu lado humano, participando de campanhas contra discriminação sexual e racial.

- Mark Zuckerberg, fundador e CEO do Facebook, interage com seus seguidores em sua própria rede social, gerando opiniões sobre o futuro da tecnologia e das redes sociais.

3. Não existem mais comunicações internas; as fronteiras entre duas disciplinas desapareceram, e o que dizemos internamente deve ser o mesmo que dizemos ao mundo externo:

Não existem mais mensagens enviadas de uma para várias pessoas. Neste novo mundo, a fonte da mudança vem da hiperconectividade, pois não há barreiras na comunicação. As mensagens e as comunicações são "de todos para todos"; então, é importante integrar os diferentes aspectos da comunicação e os diferentes atores internos e externos em um propósito único e em comum: conectar-se a todos e garantir que a mensagem seja uniforme. No caso da United, vimos que nenhum funcionário defendeu ou foi a favor da empresa.

4. A velocidade da informação e sua propagação imediata nas redes sociais. Não existe mais uma crise local:

O mundo "sempre ativo" das redes sociais não espera; 69 % das crises se espalham internacionalmente em 24 horas. Devemos responder rapidamente. Temos que nos preparar para o pior, incluindo crises inesperadas. Conforme mencionado acima, o caso da United é um

exemplo de como o incidente percorreu o mundo em frações de segundos, transformando-se no tópico mais discutido nos Estados Unidos no dia seguinte ao de sua ocorrência.

5. Você deve ser, não apenas parecer. A era da estética acabou, bem-vindo à era da ética:

Dentro de tudo que a ética compreende, a transparência desempenha um papel muito importante, pois é uma das forças dominantes no mundo de hoje. Temos mais poder com as múltiplas formas de conexão, mas também ficamos mais vulneráveis. Isso quer dizer que a nossa reputação é o nosso maior ativo. Temos que ser coerentes e fazer o que dizemos. Nós temos que fazer valer nossas intenções.

6. Mundos 2.0 e 3.0. Estamos prontos para reagir? Bem-vindo à era da interação e conversa:

Vivemos na era da atualização permanente, na qual todos nós queremos fazer parte da conversa, onde todos nós vivemos trabalhando juntos, dando nossas opiniões e nos comunicando. Agora a mídia está nas mãos das pessoas, e não há controle sobre o que eles fazem ou dizem. Quem não pegar o trem em alta velocidade ficará para trás. Com relação a isso, vimos como a United nunca participou da conversa. A empresa se limitou a assumir sua própria posição no incidente, como sempre fez no passado, sem entender isso no mundo atual; você deve ouvir as pessoas, interagir com elas, responder e se juntar à conversa nas redes sociais.

7. Os nossos próprios funcionários acreditam na nossa história corporativa? Se a resposta for sim, então temos verdadeiros embaixadores da marca:

No mundo de hoje, em que devemos adaptar e evoluir continuamente, em que todos nós temos papéis de liderança e participamos da conversa, o empoderamento de nossos funcionários desempenha um papel muito importante, pois eles representam um pilar da organização. Por este motivo, é essencial identificar uma proposta de alto nível compartilhada que permita à organização obter a colaboração de seus funcionários e convertê-los em verdadeiros embaixadores da marca, sabendo que isto levará a organização a se transformar.

8. O verdadeiro e autêntico DNA de uma organização:

Para se comunicar efetivamente com diferentes públicos, uma organização precisa chegar ao lugar onde os consumidores estão hoje e deve entender as nuances culturais e as preferências dos subgrupos de diferentes setores demográficos. Para que uma mensagem tenha impacto, ela deve ser autêntica para se destacar e ganhar o coração e a mente de cada consumidor. O DNA da United e as histórias passadas e atuais mostram que muitas coisas precisam mudar. Recentemente vimos como somente algumas semanas depois de ter sofrido uma crise de imagem global após retirar à força o Dr. David Dao do avião, a empresa foi obrigada a mudar os códigos de entrada das cabines de voo de seus aviões, depois de admitir que os códigos podem ter sido publicados acidentalmente na internet.

9. Reconhecer o valor de fazer reparos no momento certo; uma segunda chance:

O que muitos não levam em conta é que a oportunidade de fazer reparos e corrigir erros em tempo hábil deve ser aproveitada para minimizar o impacto de uma crise que teve início devido a uma resposta inicial inadequada, convertendo assim o risco em uma oportunidade imediata. No caso da United, o CEO Oscar Muñoz teve a chance de fazer um reparo, mas não o fez. Pelo contrário, ele piorou a situação quando criticou a atitude do passageiro que foi retirado do avião. Isso teve repercussões pessoais e para a empresa aérea. Ele não será mais promovido a Presidente do Conselho, e houve um ajuste em seu pagamento, que agora dependerá de melhorias no atendimento, atenção e experiência do cliente.

10. O mundo visual, um mundo de engajamento, onde o que eu vejo é o que eu acredito:

Antes de começarmos a andar por ai como verdadeiros fotógrafos jornalísticos, equipados com nossas câmeras de bolso, o incidente com o passageiro da United teria sido um caso infeliz, um momento ruim para aqueles que o testemunharam e para o pobre passageiro. A United definitivamente não teria feito um pronunciamento público sobre isso, e seria difícil acreditar se alguém contasse o caso. Porém, neste novo mundo da revolução digital e tecnológica, o visual torna-se palpável e atraente e cria ligações permanentes com qualquer circunstância, experiência ou evento, gerando um impacto tremendo nas pessoas, fazendo-as reagir e assumir uma posição sobre o que elas veem.

Em geral, as pessoas buscam e ficam constantemente expostas a experiências unificadas em que o mundo

digital e o fisicamente tangível se encontram, onde estes dois mundos estão conectados. Esta tendência está muito bem exemplificada no caso da United e em incidentes com outras empresas aéreas, onde a presença física dos passageiros que testemunharam o incidente desempenhou um papel importante, pois em frações de segundos, eles gravaram e tiraram fotos, e colocaram esses vídeos e fotos no ecossistema digital.

O vídeo é o futuro; 74 % do tráfego da internet é composto por vídeos. Este movimento, que revela o incrível poder das imagens e da narrativa, continuará crescendo rapidamente nos próximos anos. Cerca de 80 % dos usuários que acessam um website assistem a vídeos, enquanto 20 % leem conteúdos em forma de texto. Os vídeos incentivam os usuários a se mobilizarem, seja compartilhando em suas redes sociais, fazendo uma compra ou preenchendo um formulário.

A solução para uma crise é estar preparado

A crise pode chegar a qualquer momento. Estar preparado é a chave para o sucesso, e isto requer um planejamento intenso que priorize o desenvolvimento de ações preventivas que colocam a empresa na melhor posição para gerenciar a crise quando e se ela ocorrer.

Quando a crise ocorrer, é essencial ter uma equipe de comunicação de crise experiente que responda rapidamente e de forma clara, inspirada na confiança e credibilidade, para não piorar a imagem da empresa.

É fundamental ter uma equipe experiente no assunto, com uma metodologia específica baseada nos parâmetros abaixo:

- Identificar o que pode acontecer e quais as consequências.

- Definir uma estratégia de ação para responder a uma crise.
- Detalhar um procedimento e desenvolver os mecanismos e as ferramentas necessários para se sair bem durante a crise.
- Treinar a equipe responsável por esta missão para garantir sua eficiência, se for necessário.
- Mudança de uma cultura escrita para uma cultura digital e audiovisual, com ações e conversas digitais que devem estar prontas para uma crise.

É importante enfatizar que o empoderamento e a preparação dos funcionários para defender a marca são absolutamente essenciais para o gerenciamento correto, concentrando-se no que é mais importante quando chegar a hora de agir. As crises são inevitáveis, então o importante é estar preparado. Por isso é tão importante o treinamento em comunicações, sobre o uso de tecnologias, redes sociais e possíveis simulações de situação, colocando em prática a capacidade dos funcionários de responder imediatamente a eventos negativos.

Este novo ambiente obriga as empresas a planejar de forma responsável a comunicação de crise por meio de uma estratégia de comunicação eficaz e imediata, implementar programas abrangentes de prevenção e gerenciar o acompanhamento.

O plano de comunicação de crise define as ações necessárias para melhorar a posição da empresa com a mídia, as autoridades, os serviços de emergência, a comunidade local, outros públicos de interesse e outras partes. Da mesma forma, critérios devem ser estabelecidos para o desenvolvimento de um manual de crise,

que detalha os procedimentos internos de comunicação de crise, incluindo: detecção de problemas, ativação de alerta, ações urgentes, organização de responsabilidades, regras para interagir com a mídia e todos os públicos envolvidos em um ecossistema de crise.

Neste aspecto, as empresas aéreas ainda têm um longo caminho pela frente. Não importa quantas campanhas publicitárias são feitas para tentar recuperar a posição da United e mitigar esse evento negativo, a imagem horrível do passageiro arrastado pelo corredor ficou gravada na cabeça das pessoas do mundo todo.

Como contar minha verdade? A oportunidade renovada

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor-Geral para Espanha e Portugal
da LLORENTE & CUENCA

Iván Pino
Diretor Sénior da Área Digital
na LLORENTE & CUENCA

Cunqueiro (Álvaro, 1911-1981) relata, em sua compilação de artigos intitulado *Viagens imaginárias e reais*, sobre a existência, nos tempos do rei francês Luis XIV, de um chamado "Gabinete de falsidades", no qual, sob a direção de seu ministro da Fazenda, M. Colbert, cronistas de renome se dedicavam a escrever descrições fantásticas de países inexistentes nas costas da África e da Ásia. Uma vez descrito o país e feito o inventário de suas riquezas naturais, sempre enfatizando a docilidade dos indígenas e a generosidade de seus monarcas, passava-se a fazer propaganda de tal achado para levantar

investimentos. Com o dinheiro obtido, na realidade se financiavam expedições a outros países da África Ocidental e do Oriente, altamente hostis e perigosos. O ilustre jornalista e escritor galego nos prova, assim, que a tentação de substituir a realidade por meio de apelos à emoção e às crenças pessoais, que é o que o blogueiro David Roberts definiu como pós-verdade, é tão antiga quanto a humanidade.

Pero si la posverdad no es nueva, tampoco es real. El sufijo "pos" niega la esencia misma del concepto, toda vez que viene a indicarnos que estaría sucediendo a estados en los que primaría la verdad. Es decir, que cuanto antecediera en el mundo político, económico o social al momento en el que Roberts idea el término, pertenecería al tiempo de la sinceridad. ¿Alguien se lo cree? ¿Existen aún crédulos que defiendan la veracidad de las afirmaciones de Bush hijo sobre las armas de Irak, o de las de un Zapatero negando la ferocidad de la crisis económica, o de las promesas falsas o arengas mitineras de tantos y tantos en las últimas décadas? La respuesta es obvia: no deberían existir, aunque.... ¡cuidado! De tanto asociar posverdad con los Trump, Farage y otros de su misma especie, corremos el riesgo de acabar lavando la imagen de cientos o miles que les precedieron en el uso de sus artimañas aunque ignorasen que se llamaba posverdad. Para ellos era simplemente "mentiras", "manipulación " y "demagogia".

Mas se a pós-verdade não é nova, tampouco é real. O sufixo "pós" nega a própria essência do conceito todas as vezes que vem indicar-nos que estaria se passando a estados que primam pela verdade. Ou seja, que no mundo político, econômico ou social, o que antecedeu o momento no qual Roberts idealizou o termo pertenceu ao tempo

da sinceridade. Alguém acredita nisso? Ainda existem ingênuos que defendem a veracidade das afirmações de Bush filho sobre as armas do Iraque ou as de um Zapatero negando a ferocidade da crise econômica ou ainda as promessas falsas ou discursos mobilizadores de tantos e tantos nas últimas décadas? A resposta é óbvia: não deveriam existir, ainda que... cuidado! De tanto associar a pós-verdade com os Trump, Farage e outros tantos da mesma espécie, corremos o risco de acabar lavando a imagem de centenas ou milhares que os precederam no uso de suas artimanhas, ainda que ignorassem que esta se chamava pós-verdade. Para eles, eram simplesmente "mentiras", "manipulação" e "demagogia".

Não menor, outro risco é acreditar que a culpa para o triunfo das verdades alternativas, como definiu a atual conselheira do presidente Trump, Kellyanne Conway[54], é atribuível exclusivamente aos seus praticantes. No ambiente midiático, político, educacional e social em geral foi estabelecido o imprescindível abono para seu surgimento como fenômeno. A degradação progressiva dos argumentos abriu as portas para a frivolidade, para a inconsistência e a falta de rigor. À medida que enchemos a boca de conceitos como a transparência, interação ou ética, o fluxo da comunicação atravessa um vale no qual só o descrédito de todo o racional habita. E existem responsáveis. São os meios de comunicação que, por causa da profunda crise que os afetam, optaram pela desqualificação profissional de suas redações, trocando experiência e autoridade por precariedade laboral e baixos custos; que estão abandonando os critérios de seleção das notícias, baseados no interesse social, e

54 *El País*, Donald Trump nomeia sua diretora de campanha conselheira presidencial. http://www.elmundo.es/internacional/2016/12/22/585bdde2468aebc1758b461f.html

substituindo-os pelo gosto das audiências (a ditadura do clique e do *trendic topic*); ou que tem estabelecido bandeiras – política ou empresariais – distantes do real interesse dos cidadãos. A consequência é o crescente ceticismo dos leitores, ouvintes ou espectadores que, diante da inanidade de suas referências, optam pela comodidade de validar apenas aquelas notícias que se ajustam às suas crenças ou desejos.

Responsáveis também são as redes sociais, que junto a inegáveis contribuições positivas, estão, no entanto, provocando uma mutilação sem precedentes na qualidade dos conteúdos. O impacto rápido e impressionante substituiu o raciocínio; a frase marcante ou surpreendente vence qualquer ideia solvente que se contraponha a ela; o vídeo mata as palavras. Influenciadores, *Youtubers*, blogueiros monopolizam o espaço de qualquer perito ou autoridade, e o cidadão se rende, extasiado diante da força arrasadora da emoção. Para que se precisa, então, da verdade?

Neste cenário, cabe se perguntar o que podem fazer aqueles que desejam transmitir suas ideias ou suas ações, de forma inteligente, íntegra e honesta. Que opções têm para fazer chegar suas mensagens e que estas sejam ouvidas e aceitas. Desde já, o caminho não passa por adaptar-se à corrente da trivialidade, mas pelo caminho mais complicado e lento da geração de confiança. É fato que o sucesso da comunicação se baseia em adequar nossa mensagem ao contexto e utilizar o código aceito por nossos receptores, mas estas condições não implicam, necessariamente, no exercício de precarização do nosso conteúdo. Novas formas e múltiplos canais são, hoje, imprescindíveis para alcançar aqueles que desejamos ter como interlocutores – já não são ape-

nas receptores passivos – como igualmente deve ser o intercâmbio de ideias positivas e fatos contrastáveis e verazes, que ajudam a construir um espaço de credibilidade benéfica àqueles que participam do diálogo.

Da própria natureza da rede florescem oportunidades de comunicação que, por vezes, não aproveitamos, por aplicar em seu uso as mesmas regras que utilizávamos com as mídias massivas. Já não é suficiente declarar a veracidade de nossas mensagens para assegurar seu crédito; algo que se supunha garantido, por sua mera publicação em um veículo informativo. É mais importante do que nunca trabalhar a partir da fonte, desde a comunicação corporativa, na robustez dos argumentos que queremos tornar públicos, implantando uma disciplina firme de verificação; mas, também, em nossa capacidade de responder aos vários apelos que podem surgir nas conversações *on-line*. E isso é inerente à natureza da Internet, porque empoderou todos os indivíduos para acompanhar a um vasto fluxo de informação (e desinformação), e compartilhá-lo, de forma incrementada, por meio de suas conexões pessoais nas redes sociais. Um acesso à informação e capacidade de difusão antes restrita a a poucos atores: meios de comunicação, organizações sociais e administrações públicas.

Veracidade e responsabilidade (que vem de "responder") sempre foram requisitos éticos da comunicação corporativa, mas agora, além disso, tornaram-se condições práticas para o exercício da função empresarial. Converteram-se em obrigações urgentes, que estão se movendo para transformar as próprias empresas, introduzindo, em alguns de seus processos e recursos, diretrizes próprias dos meios de comunicação (com que diz respeito à veracidade) ou das entidades sociais (no

que diz respeito à responsabilidade). Grandes empresas de consumo, como a *Red Bull* ou *Lego*, converteram-se em grupos de comunicação. E outras marcas emergentes, como a *Whole Foods* ou *Tesla*, têm construído seus modelos de negócio sobre causas mobilizadoras, como a alimentação orgânica ou a mobilidade sustentável, respectivamente.

Mas, além destes casos específicos, as tendências apontam que o fenômeno da pós-verdade, acelerado pela explosão tecnológica, também está encontrando respostas em profundas mudanças das organizações, que vão muito além das técnicas e formatos de comunicação (*storytelling*) e têm muito mais a ver com as formas e experiências de interação com seus grupos de interesse (*storydoing*).

Comunicar sustentabilidade, o grande desafio no setor alimentício

Juan Cardona
Diretor da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo
na LLORENTE & CUENCA

Carolina Pérez
Gerente da Área de RSC e Fundações Corporativas
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Antonio Gomariz
Gerente da Área de Liderança e Posicionamento Corporativo
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Macarena de la Figuera
Consultora sénior de RSC e Fundações Corporativas
na LLORENTE & CUENCA Espanha

1, 2, 3, 6, 12, 13, 15 e 17. Compreender a regra que segue essa série numérica pode demorar um tempo que provavelmente você prefira dedicar a outras questões. Por isso, oferecemos a solução para esse complicado problema: a série que dá nome a este artigo não tem uma solução

lógica, mas inclui alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); objetivos esses perseguidos de forma direta pelo plano estratégico para o fomento da agricultura sustentável promulgado na ONU. Se a isso forem somados os objetivos indiretos, provavelmente essa problemática se torne um tema transversal a todos. Proponho que seja criada uma imagem sobre isso, por favor.

Um desafio que sempre existiu

O ser humano enfrenta desde o início de sua existência um desafio nesse sentido. A forma de obter e produzir alimentos, com a agricultura na base da cadeia, em maior ou menor grau, vive uma constante transformação. Da mesma forma, nossa maneira de nos alimentarmos e as dietas que seguimos estão sujeitas a uma evolução e, em alguns casos, de formas passageiras. E as empresas devem lidar com isso.

Uma vez que a alimentação passa a ser uma questão essencialmente sujeita à satisfação das necessidades fisiológicas ligadas à pura sobrevivência e que sua segurança foi garantida, as pessoas começam a se preocupar com a forma como os alimentos são produzidos. Questões como a qualidade, o compromisso ambiental, o bem-estar animal, o equilíbrio nutricional, etc. se transformam em aspectos que influenciam na tomada de decisões dos consumidores no momento de encher seu carrinho de compra de alimentos. Nessa etapa, também entra em jogo a sustentabilidade da cadeia de valor. E tudo isso é refletido nos ODS. Igualmente, tudo isso é afetado pela comunicação.

A FAO já previa em 2009[55] que em 2050 a população mundial terá aumentado mais de um terço, enquanto as terras de cultivo crescerão a um ritmo muito menor, de forma que será necessário desenvolver modelos de produção que permitam assegurar a demanda de alimentos ao mesmo tempo que se garante a sustentabilidade a longo prazo.

Empresas, governos e instituições de todos os tipos já estão trabalhando intensamente para enfrentar esses desafios, e a chave para superá-lo com êxito está na sustentabilidade. Embora, neste momento, possivelmente muitos consumidores não tenham consciência do problema nem de sua solução.

Isso constitui um grande desafio para o setor empresarial: não só comunicar e divulgar os problemas, mas também trabalhar para encontrar soluções.

Comunicar sustentabilidade, uma vantagem competitiva

Como disse a FAO[56], a agricultura deve "satisfazer as necessidades das gerações presentes e futuras de seus produtos e serviços, garantindo ao mesmo tempo a rentabilidade, a saúde do meio ambiente e a equidade social e econômica" para ser sustentável. A agricultura sustentável deve garantir a segurança alimentar mundial e ao mesmo tempo promover ecossistemas saudáveis, bem como apoiar a gestão sustentável da terra, da água e dos recursos naturais.

55 Fórum de Especialistas de Alto Nível. *Cómo alimentar el mundo 2050*: "*La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050*". http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf

56 Organização para as Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. Agricultura Sostenible. http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/es/

Os atores da cadeia de produção e distribuição alimentar se conscientizam de que a sustentabilidade não só é essencial para a manutenção de sua atividade, mas também se tornou um valor diferencial. À margem da própria garantia de poder estender a atividade produtiva no tempo, a sustentabilidade significa uma vantagem competitiva para a construção da reputação quando o consumidor reconhece que seus alimentos são produzidos de uma forma sustentável.

Quando a sustentabilidade orienta a forma de agir dos atores da cadeia de produção de alimentos, e eles ainda são capazes de comunicá-lo adequadamente, ela se torna um elemento de construção da reputação, entendida como um conjunto de crenças compartilhadas nas comunidades que contribuem positiva ou negativamente para os resultados de uma empresa. Ela possui, além do mais, a capacidade de influenciar positivamente as 5 variáveis que compõem a reputação segundo o modelo *Reputation Relevance*[57] (Relevância da Reputação): contribuição, integridade, transparência, credibilidade e imagem.

Para ilustrá-lo, nada melhor do que um exemplo. Existem modelos de produção agrária que diferem em seus processos, como ocorre entre a agricultura convencional e a orgânica (conhecida na Espanha como ecológica). Esses modelos podem ser complementares e coexistentes entre si, mas os princípios que regem a sustentabilidade devem ser aplicados da mesma forma, e devem ser avaliados com indicadores (KPIs) que meçam a eficiência no uso dos recursos por unidade de pro-

57 LLORENTE & CUENCA. Gran Acogida del Reputation Relevance. http://www.comunicacionyreputacion.com/gran-acogida-de-reputation-relevance/

dução, já que são os produtos finais que a sociedade demanda e consome.

Sem pretensão de abordar aqui a quantificação desses indicadores em cada modelo de produção agrária, podemos afirmar que o modelo da agricultura orgânica trabalhou melhor o campo das crenças para ocupar um espaço na mente do consumidor que faz com que ele se veja mais vinculado aos valores da sustentabilidade.

Do ponto de vista puramente nutricional, não há evidências de uma diferença na qualidade dos nutrientes entre os alimentos produzidos orgânica e convencionalmente. As pequenas diferenças no conteúdo de nutrientes encontradas são biologicamente plausíveis e se referem principalmente às diferenças nos métodos de produção[58].

Apesar disso, a agricultura orgânica foi capaz de gerar crenças compartilhadas de maior importância sobre sua relação com a sustentabilidade da produção de alimentos do que se comparada com outros modelos. Segundo a pesquisa realizada pela Plataforma Tecnológica de Agricultura Sustentável[59], na Espanha, o modelo de produção orgânico é considerado o mais sustentável e menos consumidor de recursos naturais.

No entanto, existem outros modelos de produção agrária, complementares e que atendem a necessidades diferentes, embora relacionadas, como é o caso da Agricultura de Conservação[60], cujos objetivos são essencialmente voltados para a sustentabilidade produtiva, bem

58 *The American Journal of Clinical Nutrition* "*Nutritional quality of organic foods: a systematic review.*" http://ajcn.nutrition.org/content/90/3/680.full

59 Plataforma Tecnológica de Agricultura Sostenible. http://www.agriculturasostenible.org

60 Asociación Española de Agricultura de Conservación Suelos Vivos. *Fundamentos de la AC.* http://www.agriculturadeconservacion.org/index.php/agricultura-de-conservacion/fundamentos-de-la-ac

como para a adaptação às mudanças climáticas e à mitigação da agricultura com relação a essas mudanças[61].

A agricultura de conservação quase não é conhecida pelo consumidor, por isso tem uma oportunidade de ocupar um espaço novo vinculado à sustentabilidade que gere valor através da reputação para todos os atores da cadeia de produção e distribuição.

Como atuam as empresas agrícolas sustentáveis?

Muitos fatores podem levar uma empresa a se diferenciar por sua atuação em termos de sustentabilidade, mas há três que exercerão um papel fundamental no futuro próximo: a geração de alianças, a inovação sustentável e a comunicação.

1. Geração de alianças sustentáveis

As empresas estão se mobilizando, mais do que nunca, para incorporar em seus modelos de trabalho os critérios de sustentabilidade que se baseiam em uma máxima fundamental: gerar desenvolvimento e riqueza sem comprometer as gerações futuras. Porém, essa grande premissa que passa pela transformação de um setor tão importante como é o setor da agricultura, não pode acontecer se não for em colaboração com três grandes grupos:

- As empresas, como impulsionadoras da mudança real e sustentável;
- A comunidade científica (universidades, entidades sociais e ambientais, etc.) como agentes

61 Asociación Española de Agricultura de Conservación Suelos Vivos. *Beneficios de la Agricultura de Conversación en un Entorno de Cambio Climático* http://www.agriculturadeconservacion.org/Estudio_AEAC.pdf

fundamentais no desenvolvimento da inovação; e

- O governo, através de políticas que favoreçam o crescimento sustentável, realizando campanhas de sensibilização da cidadania.

Trata-se de alianças multissetoriais cuja finalidade é resolver um problema sistêmico, ou seja, um problema que afeta a todos. Mas para o seu funcionamento correto, é necessário adaptar os modelos de trabalho tradicionais para conceber novos modelos baseados nos seguintes princípios:

- Confiança: esse é o ponto de partida antes de começar qualquer trabalho.
- Visão de longo prazo: não se pode esperar que as mudanças em um setor tão estabelecido sejam imediatas, apesar da corrida cronometrada pelas mudanças climáticas. A implementação da inovação requer processos de teste e aprendizagem, além de tempo de permeabilidade na sociedade e na indústria.
- Colaboração e não concorrência: é um modelo totalmente diferente do tradicional. Exige uma mudança de mentalidade e representa um grande esforço, pois afeta totalmente a forma como nos relacionamos com as empresas de um mesmo ou diferente setor, condiciona nossa forma de nos apresentarmos ao mundo e, claro, condicionará os desafios e resultados alcançados, bem como o conceito de recompensa.

Esse modelo de trabalho, que a priori poderia parecer utópico, há anos vem sendo implementado dentro do setor de agricultura. É por isso que as empresas que pretendem se manter no mercado devem trabalhar para enfrentar os grandes desafios apresentados pela comunidade internacional e que garantem a sustentabilidade de toda a comunidade. Não há outro caminho empresarial além desse.

2. Inovação sustentável do setor mais tradicional

Outra grande linha de trabalho será a inovação sustentável. Envolver toda a cadeia de valor para desenvolver projetos e produtos com capacidade transformadora será em breve uma das principais vias para enfrentar alguns dos grandes desafios globais.

Algumas empresas já começaram a desenvolver esse tipo de práticas através de iniciativas como:

- O tratamento e a reutilização das águas residuais para os cultivos e fomento da biodiversidade (filtros ecológicos).
- Sistemas agrários que utilizam a terra de cultivo como armazenamento e captura de CO2.
- Tecnologias e técnicas agrônomas que favorecem os polinizadores dos cultivos e, com isso, sustentam sua sustentabilidade.
- Ferramentas que buscam a gestão sustentável dos recursos através de aplicativos inteligentes.

3. Comunicação

Sem dúvida, e à luz do exposto anteriormente, um setor tão complexo e ao mesmo tempo presente no dia a dia dos consumidores deve destacar a divulgação e a comunicação. Explicar e medir serão elementos decisivos a serem levados em conta para que as empresas do setor agrícola e de alimentos possam transformar seu valor diferencial, e dar a entender o papel tão transcendental que estão desenvolvendo na sustentabilidade dos recursos, do planeta e da vida.

O desafio está sobre a mesa. As medidas são muitas, e a comunicação é a melhor alternativa para conseguir transformar um modelo que permaneceu imutável durante muitos séculos.

A revolução responsável do talento

Goyo Panadero
Sócio e diretor-geral da LLORENTE & CUENCA
na Espanha e em Portugal

Carolina Pérez
Gerente da Área de RSC e Fundações Corporativas
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Jon Pérez
Consultor sênior da Área de Organizações e Pessoas

Alba Herrero
Consultora da Área de RSC e Fundações Corporativas
na LLORENTE & CUENCA Espanha

Alejandro Cerqueira
Consultor da Área de Organizações e Pessoas

Atualmente, poucos podem duvidar de que RSC se escreve com T de talento. A Responsabilidade Social Corporativa deixou de ser algo acessório (ou um trâmite

necessário) para transformar-se na razão de ser das empresas. A afirmação de que as marcas deveriam almejar desenvolver a sociedade e torná-la melhor é algo que poderíamos considerar uma verdade universal. E se essa visão é um axioma, também é o fato de que a razão de ser da empresa deve estar relacionada com as expectativas dos profissionais (o talento) que a constituem.

No âmbito global, as empresas estão em um momento de ponto de inflexão. A quarta revolução industrial é, talvez, a maior das revoluções no que se refere ao mundo profissional. O desenvolvimento tecnológico e o surgimento de novos modelos de negócios estão indicando - e vão indicar - mudanças de tal importância que nos obrigam a repensar a relação entre empresa e sociedade de um ponto de vista ético. Essa nova era tem um grande poder emancipador, mas somente se alcançarmos uma linguagem e políticas corretas para todos.

Embora a crença generalizada seja de que a revolução industrial representará uma ceifa da importância das pessoas a favor da automatização e da robotização, uma análise que implique olhar para o passado, para o presente e para o futuro permite evidenciar duas coisas: que o trabalho é um dos pilares essenciais da nossa vida e que o talento desempenha um papel fundamental nas organizações[62].

Qualquer que seja o futuro, as pessoas serão necessárias e, apesar do que os robôs possam chegar a opinar, a única forma de atrair e de garantir esse talento será a vertente mais social e humana das empresas.

62 Brad Keywell, cofundador e diretor executivo da Uptake (WEF)

> "The world will always need human brilliance, human ingenuity and human skills"
> Brad Keywell, Co-founder and CEO, Uptake

O que isso significa? Que, sem dúvida, e por motivos que veremos posteriormente, as empresas que quiserem sobreviver no futuro serão aquelas cuja razão de ser atenda responsavelmente a demandas sociais e que conectem as expectativas do talento com a conquista de um objetivo superior.

Para não perder a perspectiva

Fazendo uma breve recapitulação, devemos lembrar que as primeiras "empresas" surgiram há 12.000 anos, com a transição do ser humano para uma vida sedentária baseada na agricultura. Ao serem capazes de produzir os bens para satisfazer suas necessidades de alimentação, refúgio e proteção, tornou-se necessário dividir os papéis para poder produzir, conservar e processar esses alimentos. As profissões surgiram com o início da troca de bens e serviços; uma só pessoa não conseguia garantir todas as suas necessidades sozinha.

Na Grécia e em Roma, o trabalho era uma carga pesada reservada para os escravos, fato que mudou durante a Idade Média quando a população se tornou responsável pelas principais atividades produtivas. O Renascimento, com seus artistas, introduziu um elemento interessante que hoje em dia está mais em voga do que nunca: o trabalho pode ser uma forma de realização pessoal.

Adam Smith, a máquina de vapor, Karl Marx ou as fábricas de Ford são algumas das principais peças que definiram a visão atual do trabalho: uma forma de vida

através da qual uma pessoa se realiza, contribuindo com elementos para a sociedade e recebendo outros.

Em resumo: o que não se pode esquecer é que as empresas têm uma razão de ser enquanto oferecem solução para as necessidades humanas. Precisamente por isso, seria estranho que realizassem sua atividade ignorando a sociedade ou relegando seu caráter humano e responsável a um pequeno departamento com aspecto de ONG.

A diversidade e a transparência como estratégias de negócio responsável

Vivemos em tempos de padronização do que antes era visto com uma aposta corajosa. Podemos usar como exemplo a transparência. Houve uma época na qual as empresas que se atreviam a dar um passo adiante e a comunicar abertamente aspectos que tradicionalmente eram mantidos velados eram consideradas inovadoras, pioneiras e mais confiáveis. Hoje em dia, não só não seria aceitável, mas poderia ser até ilegal[63] que uma empresa não fosse totalmente transparente em seus temas mais cruciais, aqueles que podem levar uma pessoa a mandar ou não seu currículo, um consumidor a consumir ou deixar de fazê-lo ou um investidor a investir ou desinvestir.

Esse mesmo processo está se repetindo com outro impulsionador fundamental da RSC: a diversidade. Hoje em dia, a diversidade é uma bandeira de orgulho para as empresas que se preocupam em "ser um reflexo do mundo que as rodeia"[64], sem filtros ou necessidade de cotas. No entanto, igualmente que as empresas que se lançaram ao mar da transparência, esse esforço inicial

63 Seiscentas empresas espanholas, à espera da nova Diretiva de transparência europeia (Expansión, 2017)

64 Apple Diversity Report https://www.apple.com/diversity/

das organizações pioneiras aspira a que dentro de uns anos ser diferente seja o normal, e o contrário desprezível.

O processo que as empresas estão vivendo em relação à diversidade é um reflexo da mudança de paradigma que a Responsabilidade Social Corporativa (incluindo a revisão do nome da profissão) está experimentando, bem como seu impacto inegável em todos os aspectos críticos da vida (e da saúde) empresarial, com ênfase especial no talento. A RSC deixou de ser uma sigla para fazer parte da razão de ser (ou a própria alma) das organizações. Nos últimos anos, temos sido testemunhas de como a RSC passava daquele departamento com ar de ONG (muitas vezes com apenas um profissional) a fazer parte da estratégia de negócio e da relação com todos os seus investidores. E isso será cada vez mais assim.

"O futuro é o sonho daqueles que o inventam[65]*"*

Atualmente, estamos lidando com um fenômeno encorajador pelo qual a RSC está vivendo o mesmo movimento de mudança que a transparência vivenciou: a mudança do plano do acessório para o mundo do imprescindível. Ela deixou de residir em um departamento para virar o propósito da organização e se instalar no *core* de sua atividade. Falamos da sustentabilidade das empresas amplamente considerada, na sua máxima expressão. Além disso, a RSC marca uma forma de ser, de atuar, de falar, de empregar, de se desenvolver, de competir ou de oferecer resultados.

65 Salvador del Rey, professor de Direito Trabalhista.

A perspectiva do talento

No que diz respeito aos funcionários, a responsabilidade social das empresas é um dos fatores decisivos na hora de projetar os valores, a missão e a visão de uma organização. Compartilhar essa razão de ser com a empresa faz com que os funcionários se sintam mais realizados no seu trabalho diário, ao terem a percepção de estarem trabalhando na construção de um mundo melhor[66].

Oitenta e quatro por cento dos jovens não trabalhariam em uma empresa cujos valores não compartilhassem[67]. Levando em consideração que para 2025, 75% da mão de obra será da geração do milênio, é evidente que o aspecto intangível das empresas é fundamental na hora de garantir o fluxo de talento necessário para sobreviver.

Não sabemos qual será a porcentagem nem a geração que aparecerá em algum estudo realizado nesse futuro próximo ao qual nos referimos inicialmente. No entanto, tudo indica que futuramente o talento se aprofundará na busca por uma experiência profissional que esteja de acordo com seus valores pessoais.

A barreira que durante décadas separou a vida profissional da pessoal está se diluindo rapidamente. "Quando uma pessoa está completamente comprometida com seu trabalho, a linha entre as diferentes facetas de sua vida é muito mais fina"[68]. Cada vez mais o trabalho é parte definidora de nossas decisões pessoais e, portanto, de nossa personalidade. Nesse cenário, os valores da empresa devem estar à altura dos próprios valores.

66 Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work (Ante Glavas)
67 KPMG, 2017.
68 Montse Ventosa, Presidente da Truthmark

A revolução tecnológica acabou de romper a fina linha que separava os nossos dois "eus". E é precisamente por isso que as empresas devem oferecer uma abordagem com respeito ao talento que lhe permita levar a sua pessoa completa ao trabalho[69] e estar totalmente satisfeito com a experiência.

Isso significa que as pessoas não deveriam deixar de lado suas paixões, interesses, hobbies e sentimentos ao entrar pela porta de sua empresa. Pelo contrário, deveriam ser capazes de poder canalizar toda a sua humanidade no seu trabalho. Afinal de contas, trazer todo o seu "eu" ao trabalho significa, na verdade, colocar sobre a mesa todas as nossas paixões, hobbies, ideais, pensamentos; definitivamente, tudo o que nos torna humanos.

É aqui onde a RSC pode exercer um papel fundamental para articular os valores e as expectativas do talento. Isso significa, definitivamente, um caminho para que os profissionais possam vivenciar suas empresas com paixão. No entanto, isso só é verdade quando a política da RSC se baseia no propósito da organização, na sua própria razão de existir, e não em algum acontecimento de espírito "samaritano" e efeito principalmente higiênico (ou diretamente publicitário).

Propósito e engajamento

Os profissionais de hoje em dia (especialmente os jovens) precisam de algo mais do que uma folha de pagamento no final do mês. Eles precisam sentir orgulho da atividade que desempenham, e contar com um propósito que dê sentido aos seus esforços dentro de uma empresa com a qual compartilham valores.

69 Bring your whole self to work | Mike Robbins | TEDxBerkeley

A contribuição para um bem maior faz com que os profissionais se sintam melhores consigo mesmos, aumentando seu autoconceito, o que resulta em uma maior identificação com a organização - com os consequentes benefícios em termos de *talent engagement* (ou engajamento de talento, em português).

Nesse sentido, não é de se estranhar que 80% das pessoas entre 13 e 25 anos queiram trabalhar para uma empresa que se preocupa pela forma como afeta e contribui para a sociedade[70]. Esse dado, no entanto, requer um toque de atenção para as empresas que ainda entendem sua RSC como um recurso ou, simplesmente, como um mal necessário. O talento do melhor tipo, aquele que é capaz de comprometer-se até fazer sua empresa alcançar grandes objetivos, exige que seus esforços sirvam para alcançar um fim maior que os objetivos de negócio e que esteja ligado a um propósito não financeiro.

A RSC se torna, assim, o veículo que possibilita que o talento contribua com tudo o que o torna humano (que se comporte com autenticidade e fidelidade às suas próprias convicções), permitindo encontrar um significado superior ao trabalho rotineiro e alimentando a percepção de estar contribuindo para um bem superior.

Como integrar a rsc no core da empresa

Como analisamos ao longo do texto, em um futuro em que a digitalização e a robotização ganham terreno, a faceta mais humana do talento é a que pode fazer a diferença. As empresas deverão trabalhar sua aparência mais humana para atrair e reter um talento comprometido que, cada vez mais, busca trabalhos nos quais possa colocar todo o seu "eu" para trabalhar. Nesse sentido, a

70 Cone Millennial Cause Group

RSC deve estar integrada ao coração da empresa. Sem querer dar uma fórmula mágica, gostaríamos de expor alguns pontos-chave neste processo.

1. Definir o propósito da empresa

Integrar a RSC na estratégia e no propósito das empresas deve partir de uma análise honesta do impacto das mesmas: Qual é o meu papel como empresa na construção social? Todos os negócios geram bens e serviços que afetam o ambiente e as pessoas, gerando mudanças na forma como nos relacionamos com o mundo.

A Dove, por exemplo, conseguiu perceber como o acesso aos seus produtos tem um impacto para além das questões puramente higiênicas, estéticas ou ambientais, e lançou um propósito ousado, vinculado a essa finalidade superior: melhorar a autoestima das mulheres em todo o mundo[71].

2. Construir uma narrativa

É fundamental construir uma narrativa poderosa ao redor do propósito que impregne o discurso da empresa com todos seus grupos de interesse. A RSC se integra a essa narrativa como um dos pilares para a construção da confiança, da reputação e do *employee engagement* (ou engajamento do funcionário, em português).

A comunicação da RSC, portanto, deveria fazer parte da narrativa corporativa, bem como dar especial ênfase a como se dirigir ao talento, tanto atual quanto a candidatos, o que deveria estar dentro da estratégia de captação.

71 https://www.youtube.com/watch?v=qRWZjOrkEUU

3. Um novo modelo de liderança

Para levar a RSC ao centro estratégico das empresas é fundamental contar com o apoio e o impulso da direção executiva. O estilo de liderança está evoluindo de um líder autoritário para um líder transformador, colaborativo e voltado para a geração de excelência e talento. Os critérios relacionados com a RSC têm cada vez mais peso nesse modelo. Prova disso é que em 2015, a Harvard Business Review incorporou pela primeira vez critérios ESG (Ambiental, Social e de Governança) em seu ranking *The Best-Performing CEOs in the World* (ou "Os Diretores Executivos de Melhor Desempenho no Mundo", em português).

Para desenvolver a responsabilidade em toda a organização, o líder deve usar suas habilidades de liderança, entendidas como sua capacidade de influenciar para alcançar um objetivo e um projeto compartilhado[72].

4. Envolver o talento na transformação.

O papel que o talento pode exercer no propósito da transformação permitirá articular as paixões e expectativas pessoais do funcionário através do trabalho diário. Nesse sentido, é importante desenvolver uma estratégia de RSC que ofereça oportunidades para sentir pessoalmente os valores da empresa.

Tradicionalmente, as empresas responderam a essa necessidade com atividades de voluntariado corporativo que pouco ou nada tinham a ver com o trabalho diário. Hoje, a tendência é integrar a responsabilidade e o propósito no dia a dia gerando uma cultura e uma organização empresarial na qual os funcionários "se sin-

72 Chemers, 1997

tam incentivados a tomar decisões responsáveis, compartilhar o conhecimento e atuar conforme os valores sociais e pelo interesse coletivo da empresa"[73].

5. Transformar a organização

A transformação das organizações pode contribuir para facilitar os modelos de comportamento responsável e vincular o talento com o propósito empresarial. Mecanismos como os códigos de ética ou sistemas de avaliação, promoção e remuneração que incluam critérios da RSC demonstraram sua eficácia nesse sentido. Na Espanha, 82% das empresas já vinculam a esses princípios a remuneração variável, pelo menos, da direção executiva[74].

Levar o coração da empresa ao talento

Na Corporate Register existem, atualmente, mais de 89.000 relatórios de RSC de mais de 14.000 empresas. Embora necessários, é fundamental explorar novas vias de comunicação sobre sua sustentabilidade que sejam mais propensas a gerar diálogo, aproveitando, por exemplo, o potencial das redes sociais.

A relação com nossos funcionários abre as portas para a geração de uma dinâmica de participação, emoção e transparência que impulsiona debates e conversas em que o *crowdsourcing* (ou contribuição colaborativa, em português) possa ser uma parte fundamental da inovação.

Como exemplo de profissionais empoderados, que participam ativamente da política de RSC de sua em-

73 Bong et al., 2015

74 3ª edição do Observatório da ISR, elaborado pelas organizações Clube de Excelência em Sustentabilidade, Georgeson e Endesa.

presa, vale a pena citar os *green teams* da empresa AMD. Trata-se de um grupo de profissionais que decidiu participar voluntariamente de um programa destinado a identificar e impulsionar novas práticas de sustentabilidade ambiental nos seus trabalhos do dia a dia. Noventa e seis por cento dos integrantes dessas equipes afirmam que contribuir com uma causa no trabalho melhora substancialmente seu compromisso e seu engajamento.

Em todo caso, as empresas devem se esforçar para comunicar adequadamente seu espírito sustentável ao talento, tentando se envolver o máximo possível e deixando claro que a RSC reflete uma crença essencial e profunda, e não uma atitude concreta sobre um aspecto social particular.

Sendo assim, possivelmente, "envolver" seja a palavra-chave. Porém, compreendida sobretudo como um espírito de cocriação. A RSC deve viver no propósito, e é essencial que os profissionais da organização possam impactá-la. Contudo, isso não significa que dependa deles - uma atitude que costuma se desencadear em um abuso do conceito do voluntariado corporativo -, mas sim que os funcionários possam trazer seu propósito pessoal ao trabalho, combiná-lo com o corporativo e que esse duplo propósito seja articulado na estratégia de Responsabilidade Social Corporativa.

Não é moda, nem é tendência: é a forma como as empresas escolhem viver sua vida; e para isso depende em grande parte que o melhor talento decida comprometer-se e compartilhá-la.

EPÍLOGO

Quando falamos de fraternidade

Jordi Sevilla
Vice-presidente da Área de Contexto Econômico
da LLORENTE & CUENCA

Acho que foi Aristóteles o primeiro a dizer que o ser humano é um animal social, ou seja, que a sua conduta se baseia, desde seu nascimento, em um conjunto de normas, costumes e regras que lhe são impostas externamente. Desde então até hoje, o debate público tem girado ao redor de três questões: a relação entre a pessoa e o grupo ao qual pertence, a delimitação do grupo de referência em que se situa e, nesse sentido, quais são as normas do grupo que determinam o seu comportamento. Vejamos esta questão mais detalhadamente. A identificação e o reconhecimento de uma entidade social, a qual denominamos indivíduo, com perfis próprios e, às vezes, diferentes conforme o grupo, é algo bastante recente na história da humanidade. De fato, ainda hoje há um debate sobre esse assunto. Até mesmo quem

aceita a existência de indivíduos como fundamento da construção social não pode deixar de reconhecer que também existem atitudes e comportamentos propriamente de grupos, como por exemplo nas eleições, nos esportes ou no consumo. Assim, é comum falar de "jovens", da "terceira idade" ou de "mulheres" como atores coletivos com uma identidade conjunta suficiente para se sobrepor, com força, ao indivíduo concreto que constitui cada um desses grupos. Por isso, apesar de as tecnologias permitirem personalizar a oferta de produtos e serviços, por exemplo, continua a existir "algo" em comum que agrupa os comportamentos em grandes coletivos, com seu exemplo mais contundente na utilização da informação proporcionada pelos chamados "*big data*".

Isso está relacionado à segunda questão previamente mencionada: qual é o grupo de referência, principalmente quando todos temos identidades plurais? Todos nós nascemos em uma família que se agrupa com outras famílias em uma espécie de tribo, que vive, por sua vez, em algo mais amplo, que agora se denomina nação. É daí que vem, especialmente, o idioma, a cultura ou nossos costumes. Mas se somos membros de um sindicato será porque somos trabalhadores, colocaremos a nossa nação acima de outra se formos nacionalistas e iremos nos agrupar com outros fãs para ver um show do nosso cantor favorito ou para viajar a um determinado país. Para alguns, durante muitos anos, o grupo prevalecente ao qual se pertencia era a "classe social" (com referentes como "proletários de todos os países" ou "o dinheiro não tem fronteiras"), até mais do que o próprio país de nascimento. Portanto, pertencemos a muitos grupos, algumas vezes mutuamente exclusivos e outras não.

Organizar os indivíduos em função de um grupo de referência é fundamental para entender a sua visão do mundo e o seu comportamento, da mesma forma que também é entender que se pode pertencer a vários grupos ao mesmo tempo, e que o movimento de entrar e sair de certos grupos é mais fluido do que em outros.

Dito isso, é necessário definir quais são as regras que definem cada grupo em que classificamos os indivíduos. Por exemplo, se os definirmos como contribuintes (à Receita Federal), esperaremos deles um determinado comportamento que será diferente de quando os definirmos como usuários, consumidores ou fornecedores. Dessa maneira, pressupomos que um contribuinte ou consumidor passa toda a sua vida com a calculadora na mão, analisando os seus custos e benefícios diante de cada opção que se apresenta, com sua capacidade de compra e seus desejos ou preferências. No entanto, se a sua faceta de cidadão for a predominante, determinada por direitos e obrigações que são iguais para todos, ele será influenciado não só pelo seu rendimento ou riqueza, mas também por um certo sentido inato de "igualdade" ou "justiça", que pode levá-lo a recusar algo, embora lhe seja benéfico, por não o considerar "justo". O cidadão exige direitos, como o de ser levado em consideração, enquanto o consumidor somente solicitará mercadorias que possa pagar. São coisas diferentes. O cidadão, apesar de ser parte do grupo definido pela igualdade de leis, vive como indivíduo, de forma que quer experiências próprias, únicas, apenas suas, posto que tem consciência da sua própria individualidade.

Tudo isso começou com o famoso lema: "liberdade, igualdade e fraternidade", originado na Revolução Francesa e que deve ser desenvolvido seguindo a reflexão

"liberdade para quê, igualdade de quê e fraternidade entre quem". Em uma sociedade democrática, articulada em torno de direitos e liberdades recopilados em constituições, a fraternidade é o que define o grupo ao qual se aplicam esses direitos e liberdades. Esses direitos e liberdades, pensados na sua origem como extrapoláveis a todos os humanos como grupo ou os Direitos Humanos proclamados pela ONU são o que definem o cidadão na sua essência, diferentemente de outras facetas do ser humano. Em outras palavras, é o que se chama de "patriotismo constitucional".

A fraternidade mudou, porque a consciência do indivíduo e (mais importante para esta reflexão) o seu comportamento também mudaram, bem como o seu nível de expectativas e exigências com respeito ao resto dos cidadãos, ao Estado ou às empresas. Um contribuinte exigirá eficácia na gestão pública. Já um consumidor, vai querer uma boa relação qualidade-preço nos bens e serviços que deseja comprar. Um cidadão, além disso tudo, exercerá os seus direitos de forma que a fraternidade, convertida em cidadania, transformará a própria empresa, a qual também parte da cidadania com direitos e deveres coletivos. Um cidadão não limita o exercício dos seus direitos ao âmbito público, ele também os espera no privado e, mais importante, ele espera que as empresas também tenham um papel ativo na hora de garantir direitos, como a proteção de dados ou o direito ao esquecimento digital.

Em um mundo onde a cidadania se transformou no signo de identidade principal dos seres humanos, é ela que define as relações sociais e econômicas ao se colocar à frente das demais características. Isso se reflete na forma de gerir as empresas que devem incorporar

esse fator-chave à sua forma de se dirigir a quem, até agora, eram apenas consumidores, trabalhadores, fornecedores ou acionistas.

LLORENTE & CUENCA

Sobre LLORENTE & CUENCA

LLORENTE & CUENCA é a consultoria de Gestão da Reputação, Comunicação e Assuntos Públicos líder na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 18 sócios e cerca de 500 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.

Além disso, oferecemos serviços noutros quatro países através dase nossas empresas afiliadas: CLC Comunicación (Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicarágua e Belize), Rodríguez & Baudoin (Bolívia), News Comunicación Corporativa (Paraguai), Quatromanos (Uruguai) e Grupo Open Mind (Venezuela).

O nosso desenvolvimento internacional levou-nos a ocupar em 2016 a posição 57ª do Ranking Global dase empresas de comunicação mais importantes do mundo,

elaborado todos os anos pela publicação The Holmes Report e é a 53.ª em receitas mundiais segundo o Global Agency Business Report 2017 do PRWeek.

Sobre Desenvolvendo Ideias

Desenvolvendo Ideias, o centro de liderança através do conhecimento da LLORENTE & CUENCA, é uma combinação global de relação e intercâmbio de conhecimento que identifica, foca e transmite os novos paradigmas da sociedade e tendências de comunicação, sob um posicionamento independente.

Desde sua criação em 2011, elabora mais de 70 publicações por ano sobre inteligência corporativa, economia, política e sociedade, muitas delas em colaboração com escolas de negócios, instituições de referência do âmbito político ou empresarial e profissionais do setor, de acordo com seu princípio regedor: Compartilhar é Poder.

Graças ao seu poder de difusão entre seus 30.000 contatos e sua distribuição através de meios de comunicação e instituições de referência, Desenvolvendo Ideias conseguiu consolidar-se como centro pioneiro de geração de conhecimento relevante e pensamento independente para os tomadores de decisões na Es-

panha, Portugal e América Latina, onde a empresa tem presença. Referências internacionais como Mercury Awards ou International Business Awards têm reconhecido seu trabalho, outorgando vários prêmios ao seu carro-chefe, a revista UNO, ou ao portal Desenvolvendo Ideias; e seu modelo de Liderança através do Conhecimento foi finalista nos SABRE Awards.

http://www.desenvolvendo-ideias.com/

www.revista-uno.com

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral Corporativo de Talento, Organização e Inovação
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Diretora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

DIREÇÃO AMÉRICAS

Alejandro Romero
Sócio e CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Sócia e COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Sócio e CEO Estados Unidos
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

DIREÇÃO DE TALENTO

Daniel Moreno
Diretor de Talento
dmoreno@llorenteycuenca.com

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

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

ESPANHA E PORTUGAL

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Sócio e Diretor Geral
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora Geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente
de 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 Sênior
cvallejo@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid (España)
Tel. +34 91 563 77 22

Impossible Tellers

Ana Folgueira
Diretora Geral
ana@impossibletellers.com

Diego de León, 22, 3º – izd.
28006 Madrid (España)
Tel. +34 914 384 295

Cink

Sergio Cortés
Sócio. Fundador e Presidente da Cink
scortes@cink.es

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

Lisboa

Tiago Vidal
Diretor Geral
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Miami

Erich de la Fuente
Sócio e CEO
edelafuente@llorenteycuenca.com

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

Nova Iorque

Latam Desk
Salomón Kalach
Diretor
skalach@llorenteycuenca.com

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

Ana Gamonal
Diretora
agamonal@llorenteycuenca.com

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

MÉXICO, CENTROAMÉRICA E CARAÍBAS

Cidade do México

Juan Arteaga
Diretor Geral
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Diretor Geral
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente Conselheiro e Membro
do Comitê de Direção
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14
Col. Juárez. Del. Cuauhtémoc
CP 06600 Ciudad de México
Tel. +52 55 52571084

A Havana

Pau Solanilla
Diretor Geral para Cuba
psolanilla@llorenteycuenca.com

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

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

Avda. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora – planta 7
Santo Domingo – República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

REGIÃO ANDINA

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 – Lima
Peru
Tel. +51 1 2229491

Bogotá

María Esteve
Sócia e Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Quito

Alejandra Rivas
Diretora Geral
arivas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11
Distrito Metropolitano de Quito
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Néstor Leal
Diretor
nleal@llorenteycuenca.com

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

AMÉRICA DO SUL

Buenos Aires

Mariano Vila
Diretor Geral
mvila@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Presidente Conselheiro de Cone Sul
dvalli@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 – piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires
Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 – Glória
CEP 22211-120 Rio de Janeiro RJ
Tel: +55 21 3797-6400

São Paulo

Cleber Martins
Diretor Geral
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Diretor Regional de Inovação
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111,
Cerqueira César
CEP 01426-001 São Paulo SP
Tel. +55 11 3060 3390

PRESENÇA NA REDE

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Sala de comunicação
http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com

Desenvolvendo Ideias de LLORENTE & CUENCA
www.desenvolvendo-ideias.com
www.desarrollando-ideas.com
www.developing-ideas.com

Revista UNO
www.revista-uno.com
www.uno-magazine.com
www.revista-uno.com.br

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
@LlorenteyCuenca

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

YouTube
www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

SlideShare
www.slideshare.net/llorenteycuenca

Instagram
@llorenteycuenca

Este livro foi terminado de editar em Madrid,
em 6 de janeiro de 2018.