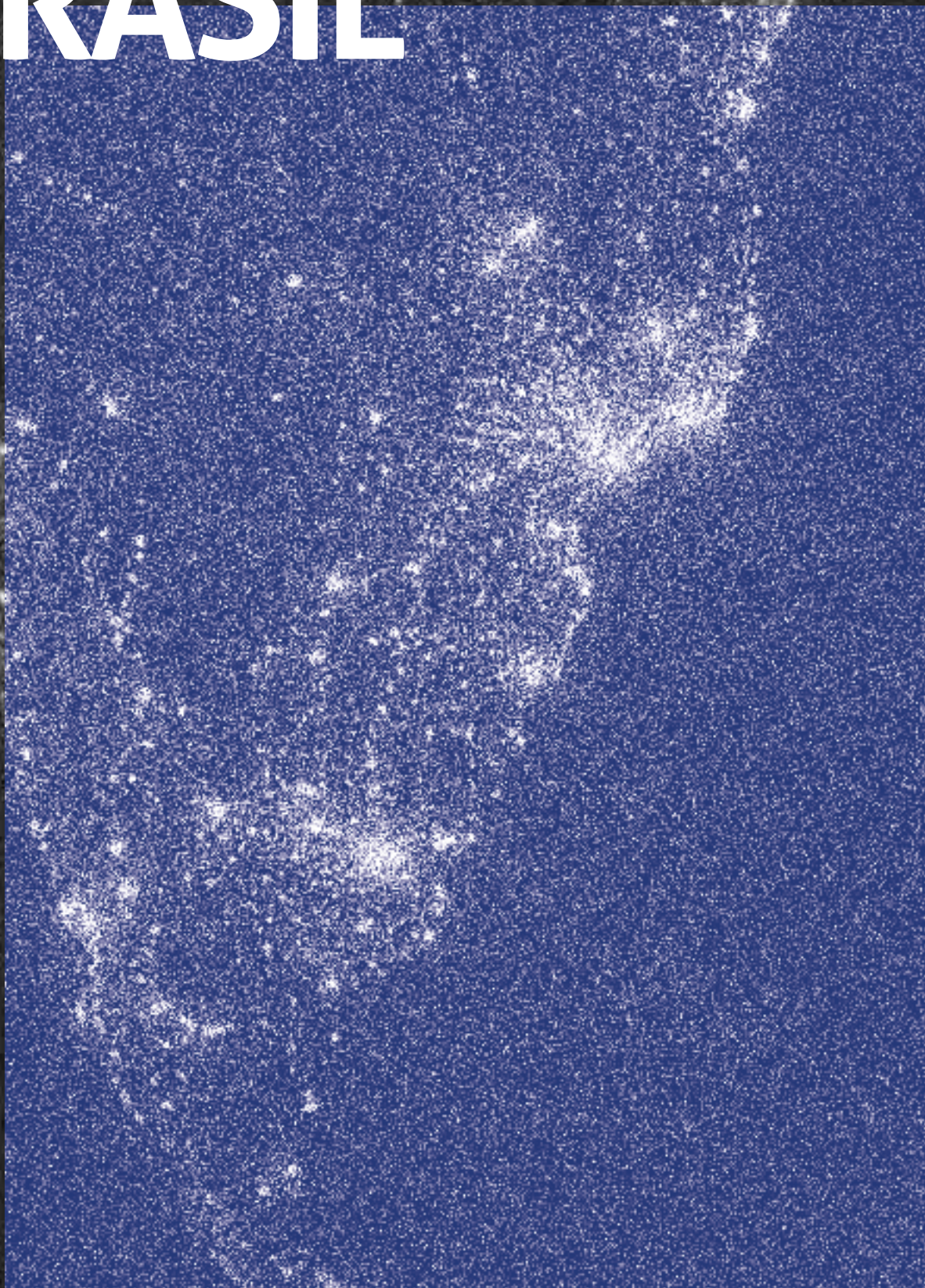


UM BRASIL

BRASIL, O PAÍS DAS
CONTRADIÇÕES

#12

WWW.UMBRASIL.COM



12	GIGANTE E INEFICIENTE
14	REPORTAGEM_ <i>Potência desperdiçada</i>
22	VERA CORDEIRO_ <i>Infância, partida para o desenvolvimento</i>
24	EM DADOS_ <i>Uma equação complexa</i>
26	ENTREVISTA_MICHEL ALCOFORADO_<i>Disparidade cultural</i>
30	FALHA INSTITUCIONAL E HÁBITO DO IMPROVISO
32	REPORTAGEM_ <i>Entre o rigor das normas e o caos da prática</i>
38	GRAZIELLA TESTA_ <i>Dilemas do orçamento impositivo</i>
40	EM DADOS_ <i>Abismos do funcionalismo</i>
42	ENTREVISTA_PEDRO SANTA-CLARA_<i>Aprender a aprender</i>
46	ABERTURA E PROTECIONISMO
48	REPORTAGEM_ <i>Uma nova janela global para o Brasil</i>
54	OTAVIANO CANUTO, RUBENS BARBOSA E THIAGO DE ARAGÃO_ <i>Riscos do protecionismo mundial</i>
56	EM DADOS_ <i>Novos mapas do poder</i>
60	ENTREVISTA_VITALINO CANAS_<i>Democracia em mutação</i>
64	PROTAGONISMO E ATRASO
66	REPORTAGEM_ <i>A encruzilhada da liderança climática</i>
74	ANGELA PINHATI_ <i>Hora de regenerar</i>
76	JOANNA MARTINS_ <i>Bioeconomia contra a cultura das commodities</i>
78	EM DADOS_ <i>Quão verdes somos?</i>
80	ENTREVISTA_ANDRÉ CORRÊA DO LAGO_<i>Mitigar e adaptar</i>
84	CONECTADOS E DESINFORMADOS
86	REPORTAGEM_ <i>A verdade em xeque</i>
92	SILVIA BASSI_ <i>Soberania digital</i>
94	EM DADOS_ <i>Falha na conexão</i>
96	ENTREVISTA_SIDARTA RIBEIRO_<i>Pelo direito de sonhar</i>
100	BUROCRACIA E CRESCIMENTO
102	REPORTAGEM_ <i>O custo da incerteza</i>
110	EMILIANO ABAD_ <i>Inovação, a isca das startups</i>
112	EM DADOS_ <i>Inovar para desenvolver</i>
114	CRÔNICA_Marcos Azambuja, o diplomata que sonhou com equilíbrio

#12

UM BRASIL

BRASIL, O PAÍS DAS
CONTRADIÇÕES



O CUSTO DA INÉRCIA

ABRAM SZAJMAN e
IVO DALL'ACQUA JÚNIOR
são, respectivamente,
presidente e vice-presidente
da Federação do Comércio de
Bens, Serviços e Turismo do
Estado de São Paulo
(FecomercioSP).

O Brasil não carece mais de diagnósticos. Carece de decisões. É um país muito rico e muito pobre, com um Estado que arrecada demais e legisla em excesso, mas entrega pouco em eficiência e crescimento sustentável.

A origem desse impasse é menos ideológica e mais cultural. O desequilíbrio fiscal recorrente, a rigidez do orçamento, a estrutura administrativa agigantada, a insegurança jurídica e a baixa produtividade nos inserem num círculo vicioso que bloqueia reformas e compromete o planejamento de longo prazo. Enquanto isso, o ambiente global segue cada vez mais fragmentado, com oportunidades para quem é pragmático.

Estamos cientes dos ativos estratégicos relevantes: matriz energética limpa, biodiversidade, mercado interno expressivo e posição geopolítica favorável. No entanto, falta liderança e sobra retórica: há mais de uma década convivemos com baixos níveis de governança, estabilidade institucional e capacidade efetiva de execução.

A deterioração do espaço público precariza ainda mais as decisões. A desinformação empobrece o debate e dificulta a construção de consensos mínimos para lidar com desafios estruturais. Com isso, políticas públicas se tornam erráticas.

Estamos diante de uma encruzilhada. Reduzir privilégios, elevar a produtividade, garantir previsibilidade e recuperar a centralidade do interesse público são condições inegociáveis para qualquer futuro possível. 

SOBRE ESTE LIVRO

UM BRASIL chega à sua 12ª edição analisando alguns dos principais aspectos do País neste quarto de século. Ao reunir diferentes olhares e áreas de conhecimento, a publicação busca evidenciar como decisões públicas e arranjos institucionais determinam a capacidade de promover bem-estar e inserção competitiva no mundo.

O ponto de partida é a discussão sobre a qualidade do gasto público, que revela como o desequilíbrio fiscal deixou de ser um problema momentâneo para tornar-se um entrave permanente. O contraste entre a estrutura das instituições e a fragilidade da gestão cotidiana ajuda a explicar a dificuldade para transformar recursos em resultados.

O olhar amplia-se para além das fronteiras brasileiras. A reorganização da economia global, marcada por protecionismo, disputas geopolíticas e reconfiguração das cadeias produtivas, abre uma janela de oportunidades. O Brasil, contudo, só poderá ocupar um espaço relevante se combinar diplomacia pragmática, abertura comercial e reformas que elevem a sua capacidade de concorrer com outras economias.

Nesse bojo, a agenda ambiental surge como um dos testes mais exigentes dessa capacidade de execução. Apesar de ativos naturais singulares, persistem desafios na governança climática e na transição para processos produtivos menos poluidores.

O debate sobre a qualidade da democracia não ficou de lado. Não se pode desprezar o fato de estarmos em uma nação hiperconectada, mas polarizada pela desinformação. Essa travessia completa-se com a análise da insegurança jurídica, uma crise silenciosa que eleva os custos de gerar empregos e possibilidades.

Ao articular essas dimensões, *UM BRASIL #12* pretende mostrar que os problemas nacionais produzem efeitos cumulativos. Compreender essas relações é passo essencial para qualificar as escolhas do País.

OS EDITORES

ENTREVISTADOS DESTA EDIÇÃO



Adriano Pires
págs. 70 e 105



Alessandra Ribeiro
págs. 18, 20 e 35



André Corrêa do Lago
págs. 68 e 81



André Mancha
pág. 18



Angela Pinhati
pág. 74



Armando Castelar
págs. 16 e 105



Bruno Funchal
págs. 18 e 109



Carlos Melo
pág. 50



Christopher Garman
págs. 37 e 50



Cibele Franzese
pág. 34



Emiliano Abad
pág. 110



Eugênio Bucci
pág. 88



Feliciano Guimarães
pág. 50



Felipe Salto
pág. 106



Fernando Schüler
págs. 18, 88, 89 e 108



Glauco Arbix
pág. 91



Graziella Testa
pág. 38



Ilana Minev
pág. 72



Izabella Teixeira
pág. 68



Jessika Moreira
pág. 34



Joanna Martins
pág. 76



Juliana Sakai
pág. 35



Luciana Veung
pág. 104



Luciana Zaffalon
pág. 34



Manoel Fernandes
pág. 88

ENTREVISTADOS DESTA EDIÇÃO



Marco Antônio Silva Lima
pág. 73



Marcos Azambuja (in memoriam)
pág. 114



Michel Alcoforado
pág. 27



Nicholas Vonortas
pág. 106



Otaviano Canuto
pág. 54



Pedro Santa-Clara
pág. 42



Rafael Cortez
págs. 21 e 35



Rafaela Guedes
pág. 69



Regina Magalhães
pág. 90



Ricardo Sennes
pág. 53



Rodrigo Maia
pág. 36



Rodrigo Tavares
págs. 50 e 88



Rubens Barbosa
pág. 54



Sarv Levy-Carciente
pág. 17



Sérgio Abranches
pág. 69



Sidarta Ribeiro
pág. 97



Sílvia Bassi
pág. 92



Sílvia Matos
págs. 16 e 19



Tanguy Baghdadi
pág. 50



Tatiana Pinheiro
pág. 16



Thiago de Aragão
pág. 54



Valdemar de Oliveira Neto
pág. 90



Vera Cordeiro
pág. 22

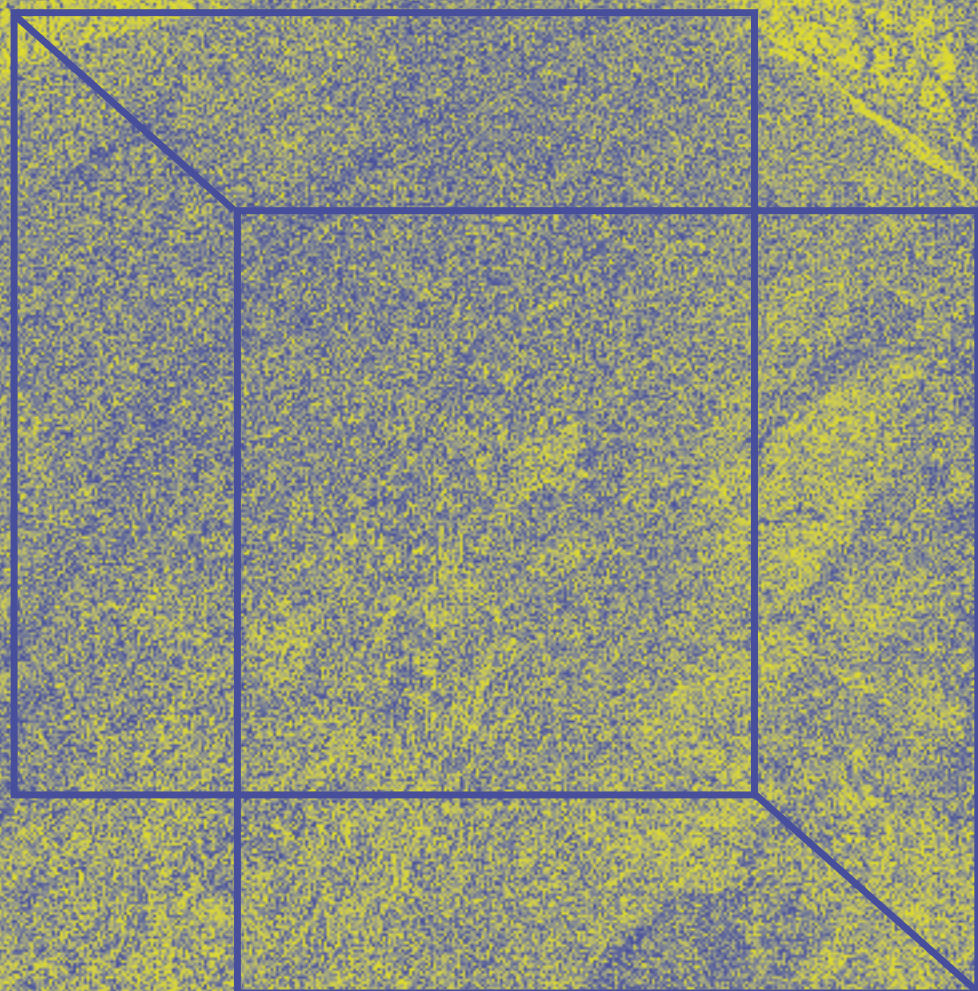


Vera Monteiro
pág. 35

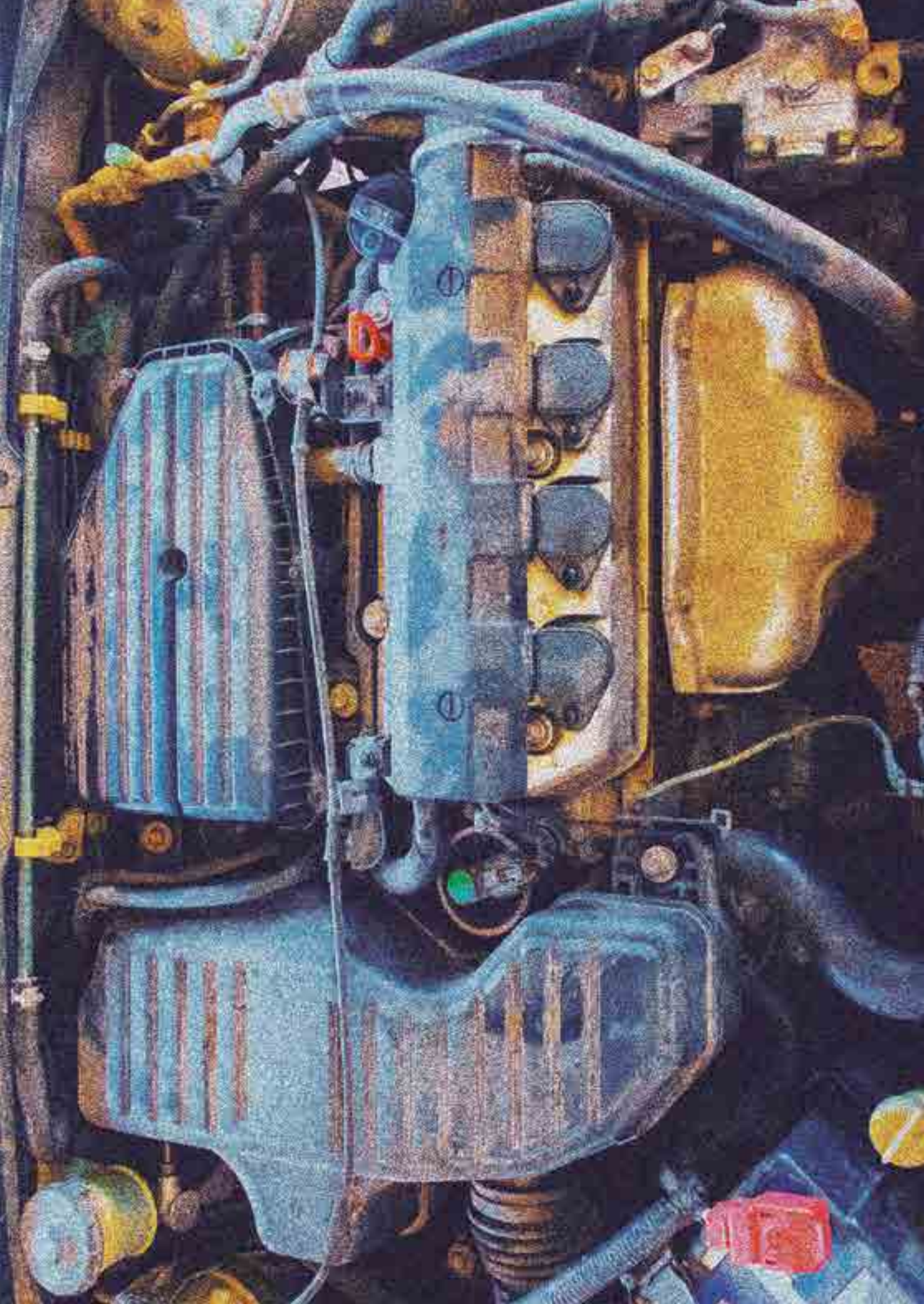


Vitalino Canas
pág. 61





GIGANTE E INEFICIENTE



POTÊNCIA DESPERDIDA

O Brasil vive um paradoxo: arrecada muito, mas não converte recursos em melhor oferta de serviços públicos para a população, tampouco crescimento econômico sustentável. A fragilidade fiscal, o engessamento do orçamento, a baixa produtividade e a burocracia excessiva travam investimentos e minam a eficiência. O resultado é uma economia que opera abaixo de seu potencial, acumulando oportunidades perdidas.

O Brasil é uma das dez maiores economias do planeta, com vastas potencialidades — Agronegócio competitivo, matriz energética diversificada e limpa, recursos naturais estratégicos e um grande e cobiçado mercado consumidor. Ainda assim, o “país do futuro” insiste em não decolar e adia a sua chegada à sonhada prosperidade. A combinação de ineficiência administrativa, rigidez fiscal e baixa produtividade impede que o País converta seu potencial em desenvolvimento sustentável.

O déficit fiscal vem sendo apontado por 10 entre 10 economistas como o principal entrave para o crescimento. Há mais de uma década, o País gasta sistematicamente mais do que arrecada, mesmo em períodos de expansão econômica, o que revela a incapacidade de equilibrar receitas e despesas, explica Silvia Matos, coordenadora do *Boletim Macro FGV IBRE*, do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV Ibre).

Esse desequilíbrio estrutural eleva de maneira sistemática a dívida pública, reduz a confiança de investidores e pressiona a taxa de juros, encarecendo o crédito e inibindo o investimento produtivo, principal motor do crescimento. Além disso, o orçamento é fortemente engessado por despesas obrigatórias, limitando a capacidade do governo de direcionar recursos para áreas estratégicas, como Infraestrutura, Inovação e Educação.

A raiz do mal está na incompatibilidade de regras, segundo Armando Castelar, professor na FGV Direito Rio e no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE-UFRJ). “A tentativa de impor o teto de gastos e de criar um arcabouço fiscal é sabotada por outras normas, estabelecidas na Constituição, que obrigam o governo a aumentos automáticos de despesas em áreas como Saúde, Educação e Previdência”, esclarece.

Na visão de Tatiana Pinheiro, economista-chefe e sócia da Galápagos Capital, criou-se, na realidade, um “teto retrátil” — o dispositivo funcionou enquanto havia “gordura” para cortar, mas, quando exigiu compressão e escolhas dolorosas sobre prioridades, a classe política recuou.

EQUILIBRISTAS DO ORÇAMENTO

O engenho que falta para equilibrar as contas sobra para mascarar os rombos no orçamento. O governo, por vezes, recorre à chamada contabilidade criativa, excluindo da meta fiscal despesas gigantescas, como as dívidas judiciais da União, conhecidas como precatórios. “O volume dessas obrigações não é fruto apenas de uma sociedade hiperjudicializada, mas de uma estratégia do próprio Estado de postergar o cumprimento de suas obrigações, transferindo o problema orçamentário para o futuro”, analisa Castelar. Trata-se de uma ficção fiscal perigosa: o gasto real ocorre, gera um risco concreto e pressiona a dívida e a inflação.

A ineficiência não está somente no volume, mas na qualidade do gasto. Um colossal percentual de 92% do orçamento nacional é engessado por des-

O DINHEIRO
PÚBLICO, EM VEZ DE
TRANSFORMAR-SE
EM INFRAESTRUTURA
E SERVIÇOS DE
EXCELÊNCIA, SOME NO
BURACO NEGRO DOS
GASTOS INEFICIENTES

pesas obrigatórias, restando 8% para investimentos em infraestrutura, manutenção da máquina e inovação. Nesse espaço já diminuto, as emendas parlamentares impositivas cresceram exponencialmente, chegando a consumir cerca de 20% do orçamento discricionário. Embora legítimas do ponto de vista democrático, as emendas, pulverizadas em milhares de pequenos projetos, fragmentam a ação do Estado e reduzem o seu impacto estratégico.

O populismo fiscal caminha ao lado da falta de apetite e de coragem para empreender reformas estruturais mais profundas, que melhorariam a qualidade dos gastos e aumentariam a eficiência do Estado. Um dos exemplos citados por Tatiana é a valorização real do salário mínimo como um dos

motores do déficit previdenciário. Como a maioria dos beneficiários recebe o piso, o aumento automático provoca uma escalada nas despesas previdenciárias, que não são acompanhadas pela receita — que depende cada vez mais de uma base de contribuintes formais que não para de encolher. O mesmo governo que concede o benefício resiste a fazer uma Reforma da Previdência mais profunda.

Enquanto o Estado gasta muito (e mal), o investimento produtivo, crucial para promover o desenvolvimento econômico, é sufocado por um ambiente hostil, de alto risco e complexidade. A insegurança jurídica é um dos principais limitantes do desenvolvimento, atesta Castelar.

No dia a dia, a ineficiência do Estado também se materializa em uma burocracia excessiva, outro fator que asfixia a iniciativa privada e gera mais custos para os negócios. A economista venezuelana Sary Levy-Carciente é responsável — na Universidade Internacional da Flórida (FIU, na sigla em inglês), nos Estados Unidos — pelo Índice de Burocracia na América Latina, relatório anual que mede como as empresas relacionam-se com o conjunto de regras de seus países. Sary reconhece que houve avanços expressivos no Brasil, com processos de regulamentação e digitalização. Mas calcula que o custo da burocracia chega a US\$ 50 bilhões anuais, resultado de horas perdidas com exigências regionais e setoriais, sobreposição de tributos e mudanças inesperadas de normas, que sufocam a produtividade, especialmente das pequenas e médias empresas.

OPORTUNIDADES PERDIDAS

Para sustentar um Estado inchado e ineficaz, o País cobra uma das maiores cargas tributárias do mundo: cerca de 34% do Produto Interno Bruto (PIB). A alta tributação desestimula o investimento, mas o verdadeiro problema é a alocação inócua dos recursos públicos. O dinheiro público, em vez de transformar-se em infraestrutura e serviços de excelência, some no buraco negro dos gastos ineficientes.

O Brasil frequentemente cria oportunidades de modernização, mas acaba desperdiçando-as no caminho. A Reforma Tributária é um caso emblemático — um passo importante para melhorar o



sistema tributário, porém o Congresso acabou por abrir espaço para uma série de exceções e regimes especiais que preservam privilégios de setores específicos.

Nesse tabuleiro complexo, a política age mais como freio do que como motor. Professor no Insper e criador do projeto cultural Fronteiras do Pensamento, o cientista político Fernando Schüller chama a atenção para o fato de que o Brasil vive em uma campanha eleitoral permanente, na qual o horizonte de longo prazo é sacrificado pelo cálculo eleitoral de curto prazo. A antecipação das disputas, já no segundo ano de mandato, inviabiliza reformas necessárias, mas impopulares, enquanto turbinam-se os chamados gastos eleitorais de ano de eleições.

A relação entre os Poderes também mudou e gera impactos para a economia do País. O presidencialismo de coalizão, outrora baseado em grandes partidos, deu lugar a um Congresso hiperfragmentado, gerando falta de consenso político, o que pode tanto paralisar a agenda quanto afetar a qualidade das medidas aprovadas, segundo a diretora de Macroeconomia e Análise Setorial da Tendências Consultoria, Alessandra Ribeiro.

Sem base sólida no Parlamento, o Executivo tornou-se refém do orçamento, usando as emendas impositivas como moeda de troca. “O presidente, hoje, governa mais como um gestor de folha de pagamento, sem capacidade de impor uma agenda reformista coesa”, afirma Schüller.

BAIXA PRODUTIVIDADE

Ex-secretário do Tesouro e Orçamento do Ministério da Economia e atual CEO da Bradesco Asset, Bruno Funchal não despreza as questões apresentadas por seus colegas economistas, mas entende que não estão sendo debatidos com profundidade os “problemas que são a base para um crescimento da nossa economia de forma sustentável, que é o que vai gerar riqueza e permitir mobilidade social da população”. Segundo o economista, a produtividade deve ser inserida na pauta e no centro das discussões.

Funchal cita o exemplo da Coreia do Sul, que, na década de 1970, estava atrás do Brasil e atualmente apresenta mais avanços em termos de pro-

ductividade e tecnologia, porque investiu pesado em capital humano e gestão bem-feita. O Brasil, ao contrário, na comparação com outras nações, ocupa a 62ª colocação em competitividade, o 57º lugar em competitividade digital e a 65ª posição em produtividade da mão de obra, segundo o ranking de competitividade de 2024 do International Institute for Management Development (IMD).

Um dos principais *gaps* apontados por Funchal está na qualidade da educação. “Apesar do avanço na universalização do ensino, a formação dos alunos ainda é fraca, com grandes disparidades regionais e desempenho ruim em avaliações internacionais”, pontua. Tatiana, da Galápagos Capital, ressalta que não é propriamente a falta de recursos que inviabiliza uma educação de qualidade, responsável por alavancar a produtividade e a inovação — mencionando que o Brasil gasta, na área, em porcentual do PIB, cerca de 6,5%, o mesmo que países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mas colhe resultados pífios em proficiência.

Funchal também relativiza a carência de recursos e garante que o problema é a falta de governança, que impede o governo de direcionar os investimentos e os gastos públicos de uma melhor forma. “Governança sólida significa planejar com visão de futuro, criar incentivos corretos e garantir estabilidade institucional — elementos que pesam mais que o volume de investimento em si”, detalha.

A produtividade depende também da capacitação das pessoas e da adoção de novas tecnologias, como a Inteligência Artificial (IA), tanto no setor privado quanto no público.

O PESO DA INFORMALIDADE

Um dos produtos de todas essas disfuncionalidades do Estado brasileiro é a informalidade, que atinge mais de 39 milhões de pessoas, cerca de 40% da força de trabalho nacional. De acordo com André Mancha, economista, cientista de dados e professor na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), trata-se de uma chaga que compromete o futuro do País, pois mantém milhões de trabalhadores sem direitos previdenciários, segurança ou perspectiva de ascensão.



HÁ UMA DÉCADA, O PAÍS APRESENTA DÉFICIT RECORRENTE, MESMO EM MOMENTOS DE BONANÇA, O QUE REVELA INCAPACIDADE DE EQUILIBRAR RECEITAS E DESPESAS PÚBLICAS.

Silvia Matos, coordenadora do Boletim Macro FGV IBRE

Mancha acredita que tanto empresas quanto trabalhadores não percebem vantagens claras na formalização. Na sua opinião, a Reforma Trabalhista de 2017 não cumpriu a promessa de ampliar o emprego formal, enquanto a criação do Microempreendedor Individual (MEI) mais que duplicou o número de microempresas. “Os MEIs não surgiram por vocação empreendedora, mas por necessidade das pessoas que estavam desempregadas, ou na informalidade, e viram nessa modalidade de trabalho uma alternativa para garantir renda mínima”, ressalva.

O receituário que o economista prescreve para a redução da informalidade inclui educação e qualificação profissional, revisão tributária, menos burocracia e integração de políticas públicas, como

mais articulação de programas de transferência de renda com políticas de emprego e capacitação, criando trajetórias reais de inclusão produtiva. Defende, ainda, regras mais claras para o trabalho nas plataformas digitais, garantindo direitos básicos sem destruir o modelo de flexibilidade que atrai trabalhadores e empresas.

Os economistas são unânimes em reconhecer que faltam coragem política e espírito público para romper o círculo vicioso que combina gasto elevado, baixa eficiência e paralisia política. O manual de soluções é conhecido: reformas estruturais, segurança jurídica, menos privilégios e mais foco em produtividade. O desafio é transformar esse roteiro em prática antes que o Brasil acumule mais uma década de oportunidades perdidas.

DESAFIOS DA PRODUTIVIDADE

PARA MODERNIZAR O ESTADO, PRECISAMOS DE MÍNIMOS CONSENSOS — E NEM TÃO MÍNIMOS ASSIM. QUANDO NÃO TEMOS CONSENSO, O RISCO É A PARALISIA ECONÔMICA.

UM AMBIENTE DE IMPREVISIBILIDADE POLÍTICA E ACOMODAÇÃO DA ECONOMIA RETRAI O INVESTIMENTO, REDUZ A CONFIANÇA E LIMITA DECISÕES DE CONSUMO.

Uma política macroeconômica responsável é o que vai tornar o Brasil mais resiliente às turbulências do ambiente político.



ALESSANDRA RIBEIRO, diretora de Macroeconomia e Análise Setorial da Tendências Consultoria



PARTE DA INCERTEZA EM RELAÇÃO AO EQUILÍBRIO DOS PODERES E O SEU EFEITO NA ECONOMIA TEM A VER COM UMA CONJUNTURA POLÍTICA ESPINHOSA E DESAFIADORA.

Com a excessiva judicialização da política, é difícil para o investidor entender o que está acontecendo. É uma incerteza adicional.

PRECISAMOS CRIAR UM DIÁLOGO MAIS PROFÍCUO ENTRE GOVERNO E OPOSIÇÃO. ISSO VAI AJUDAR A MANTER ESTABILIDADE INSTITUCIONAL E PREVISIBILIDADE ECONÔMICA.

RAFAEL CORTEZ, cientista político e sócio da Tendências Consultoria

Entrevista JULIANA RANGEL

Publicada originalmente
em março de 2025.

INFÂNCIA, PARTIDA PARA O DESENVOLVIMENTO

Em um país onde 28 milhões de crianças e adolescentes vivem na pobreza, é preciso um olhar especial para a primeira infância, defende a médica VERA CORDEIRO, fundadora do Instituto Dara, organização que promove o autossustento de famílias em vulnerabilidade oriundas de escolas públicas, unidades públicas de saúde e Centros de Referência de Assistência Social (Cras). Na visão de Vera, cuidar da primeira infância de forma ampla e transversal é um dos caminhos para reduzir as desigualdades no Brasil.



OLHAR PARA A PRIMEIRA INFÂNCIA

MATERNIDADES. No Brasil, nação marcada por desigualdades socioeconômicas, de gênero e de raça, muitas mães que encaram jornadas duplas e triplas não conseguem criar vínculo com os filhos na primeira infância. Essa ruptura, segundo Vera, traz consequências não só para a família como também para toda a sociedade.

PERÍODO CRUCIAL. São as relações criadas na primeira infância — do nascimento aos seis anos de idade — que vão ajudar a definir o futuro dos pequenos. “Quando a criança faz um vínculo afetivo, olho no olho, amamentando, ela está formando a parte psíquica para se tornar um adulto estável emocionalmente, produtivo, que vai contribuir para a sociedade”, completa.

REFLEXOS. Desigualdade e pobreza provocam reflexos diretos na vida das crianças e pode levar a uma primeira infância marcada por maus-tratos, desnutrição, violência doméstica e feminicídio. Sendo assim, cuidar da primeira infância de forma ampla e transversal é um dos caminhos para a redução das desigualdades.

SAÚDE, UMA QUESTÃO SOCIAL

TRANSVERSALIDADES. No Brasil e no mundo, a Saúde não é uma área isolada, mas transversal. Por isso, trata-se também de uma questão social e coletiva. Segundo Vera, muitas vezes, uma doença pode ser apenas “a ponta do iceberg”.

DETERMINANTES SOCIAIS. Por trás da doença de uma criança podem existir fatores como infiltrações em casa, falta de acesso à alimentação saudável e até mesmo depressão materna. “Em outras palavras, o ato médico não se completa”, explica. “Não é falta de recursos. O problema é que a medicina tradicional não leva em consideração os determinantes sociais do adoecer”, detalha a médica.

ENGAJAMENTO E FILANTROPIA

CIDADANIA. A participação e o interesse da sociedade na Saúde brasileira são fundamentais — e ajudam a garantir direitos básicos e cidadania. Mas, ao mesmo tempo, falta engajamento de cidadãos e cidadãs, seja para cobrar ações do Poder Público, seja para se voluntariar em organizações e movimentos. A cultura da filantropia no País ainda precisa evoluir.

DESAFIOS. No Brasil, afirma Vera, só se é cidadão na hora de votar. Segundo ela, a questão da doação é o grande entrave para que organizações continuem mantendo a qualidade e expandindo os trabalhos no Brasil e em todo o mundo. “O Instituto Dara, por exemplo, é muito reconhecido. Só no Brasil, atendemos diretamente mais de 100 mil pessoas, e no mundo, em torno de 1 milhão, por meio de outros empreendedores que aprenderam com a gente.”

UMA EQUAÇÃO COMPLEXA

Entre 2010 e 2022, o percentual de brasileiros com ensino superior quase triplicou. Contudo, os índices de produtividade e de qualidade da educação seguem estagnados. Por trás dessa contradição, a ineficiência do gasto público — um nó que tem segurado o crescimento econômico e o desenvolvimento.

47,2%

foi o percentual do gasto público em relação ao PIB em 2025

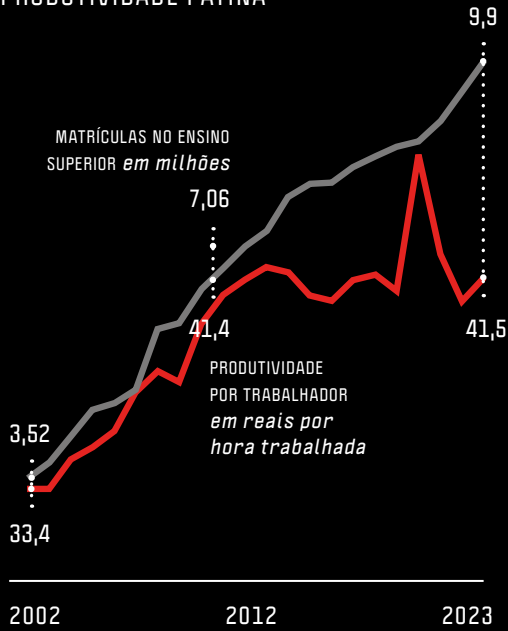
R\$ 1,7 trilhão

é quanto chega a custar a ineficiência do gasto público por ano no Brasil

0,6%

foi a taxa média de expansão da produtividade nos últimos 40 anos

DIPLOMAS CRESCEM, PRODUTIVIDADE PATINA



BRASIL NA LANTERNA DA PRODUTIVIDADE

		EFICIÊNCIA		
		PERFORMANCE ECONÔMICA	GOVERNAMENTAL (INCLUI GASTOS PÚBLICOS)	INFRAESTRUTURA (INCLUI EDUCAÇÃO)
1º	SUÍÇA	13º	1º	1º
2º	SINGAPURA	1º	3º	6º
3º	HONG KONG	6º	2º	7º
4º	DINAMARCA	15º	6º	2º
5º	EMIRADOS ÁRABES UNIDOS	2º	4º	23º
6º	TAIWAN	10º	8º	10º
7º	IRLANDA	9º	5º	17º
8º	SUÉCIA	20º	9º	3º
9º	CATAR	7º	7º	30º
10º	PAÍSES BAIXOS	19º	12º	9º
58º	BRASIL	30º	68º	58º
69º	VENEZUELA	68º	69º	69º

FONTE: Observatório da Produtividade Regis Bonelli do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Ibre); Movimento Brasil Competitivo (MBC) em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC); e Alexandre Schwartzman, com dados do Tesouro Nacional. Censo da Educação Superior Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Arísio Teixeira (Inep-MEC); e Observatório da Produtividade Regis Bonelli do Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Ibre), Institute for Management Development (IMD).



JEAN GALVÃO



DISPARIDADE CULTURAL – “A desigualdade no Brasil é cultural e foi construída a partir de um determinado arranjo histórico que nos colocou aqui. Só que qual é a graça? Tudo o que a gente inventa, a gente pode desinventar.” É assim que o antropólogo Michel Alcoforado vê os abismos sociais tão marcantes da sociedade brasileira. Nesta entrevista, o autor do best-seller *Coisa de rico: a vida dos endinheirados brasileiros* (Todavia, 2025), avalia o peso da cultura na construção dos indivíduos e da sociedade.

**MICHEL
ALCOFORADO**

Entrevista THAIS HERÉDIA
Publicada originalmente
em setembro de 2025.
Assista:



O que é cultura?

É uma dessas palavrinhas que, de tanto a gente repetir, ficam gastas. Para um antropólogo, cultura nada mais é do que a lente que usamos para enxergar o mundo. No nascimento, um bebê, de qualquer lugar, enxerga o mundo do mesmo modo. Mas quando a mãe, o pai, a escola, a igreja e a televisão dizem o que é certo ou errado, a gente introjeta esse programa que nos permite ser o que a gente é. E nos permite ser sem precisar pensar muito antes de agir. Toda escolha, do ponto de vista dos antropólogos, é criada pelo viés cultural.

Como a cultura atua nas decisões da economia e dos negócios?

Qualquer modelo de negócio precisa atender à vontade ou à necessidade de alguém. E as vontades e necessidades dos consumidores ou das empresas são guiadas por esse caldeirão que é a cultura. Por exemplo, uma bolsa, em termos práticos, serve para quê? Carregar coisas. Então, por que não saímos com uma bolsa do supermercado, dado que ela tem uma função prática igual à de uma bolsa de luxo? Porque há um simbólico, dado pela cultura, que faz com que uma bolsa, numa loja de luxo, faça mais por nós do que carregar objetos. Essa coisa que é fundamental na vida humana, que a gente não vê e não racionaliza, é a cultura. Então, não dá para inventar um produto sem levar em consideração a cultura: toda vez que alguém compra algo feliz, não é porque precisava. A gente fica muito feliz quando compra algo que nem sabia que precisava.

Qual é a sua percepção da adoção da cultura como valor para a tomada de decisão nos negócios?

A cultura pode ser levada em consideração por dois pontos de vista. Primeiro, o da bagagem cultural que o empresário, ou CEO, precisa ter para tocar negócios eficientes. Num mundo com 8 bilhões de pessoas e uma ameaça cada vez maior aos empregos, a única coisa a oferecer de diferente é autenticidade, que nada mais é que a mistura de “lé com cré” da experiência de vida, possibilitando respostas para o mundo que vão dizer, ou não, que você é único e tem algo a oferecer. O segundo aspecto, olhando para o arranjo cultural brasileiro, há uma enorme quantidade de fórmulas importadas dos

Estados Unidos e da Europa que, quando chegam aqui, não funcionam. Os executivos estão se dando conta disso. Eles até não sabem direito o que é antropologia, mas sabem profundamente, sobretudo num país desigual como o nosso, que o desafio é que quem toca grandes empresas no Brasil não mora aqui. Essas pessoas têm acesso a privilégios que as afastam de boa parte da população — 87% vivem com menos de R\$ 5 mil. Esse executivo tem um desafio que é criar canais ou caminhos para ter alguém que vai trazer esse ponto de vista do consumidor para a tomada de decisão.

Os consumidores estão mais informados, mas quanto essa informação tem formado (ou deformado) o consumidor brasileiro?

O intenso processo de digitalização da vida e do consumo resultou num consumidor mais pragmático. O grau de fidelização cai drasticamente na comparação entre *baby boomers*, os nascidos no pós-guerra, e a geração Z, nascida entre 1995 e 2010. Em alguns lugares, cai quatro vezes. Na geração Z, só 20% têm alguma marca de fidelidade. A fidelidade é baixíssima porque dois elementos foram fundamentais nesse jogo. O primeiro são os ciclos de influência no processo de compra — antes, pai e mãe tinham um papel muito importante na consolidação de alguns hábitos. Hoje, não. O filho, em vez de ligar para a mãe ou o pai, acessa o TikTok e pesquisa entre os jovens parecidos com ele o que estão falando sobre o que é interessante naquele momento. Isso introduziu uma dimensão diferente nas atividades de consumo, porque não são mais só os grandes *speakers* que cancelam uma marca. Agora, é o que eu chamo de valor de conversa — o quanto as pessoas estão querendo falar e consumir conteúdos em torno de um produto. A informação em demasia, ou esse valor de conversa que o produto tem, derrubou a fidelização. Não tem mais alguém que chega e diz: “Olha, isso presta”. É preciso muita gente dizendo.

Quanto essa mudança de referência atrapalha a perenidade dos negócios?

A única solução para a perenidade de uma marca é ser plástica, mantendo os pilares que fazem com que o consumidor a reconheça, mas sem deixar de lado



A elite brasileira é sensível à desigualdade, se comove. O problema é que ela, em geral, acha que essa é uma questão mais do Estado do que da sociedade.

a adaptação. Uma plasticidade que gere pontos de contato com esses novos consumidores é o único caminho para fazer com que negócios de muito tempo continuem sendo de muito tempo. E o grande problema, agora, é trabalhar na dimensão da entrega de autenticidade para o consumidor. Não precisa todo mundo ir para o TikTok fazer dancinha. Não há fórmula pronta, cada um precisa achar o jeito certo para a sua marca se conectar com o mundo.

Como é a batalha pelo ensino dessa antropologia, dessa compreensão do mundo?

O que tem me motivado é botar a antropologia na boca do povo. Que a gente consiga, em algum momento, entender como a cultura impacta as nossas escolhas e determina também os caminhos da história e do País. Ninguém é como é porque quer ser. Há razões culturais que determinam comportamentos, que fazem com que as pessoas façam o que elas fazem. Por que acho que a antropologia é a ciência do século 21? Porque o mundo está cada vez mais diverso, ou estamos cada vez mais nos dando conta da diversidade do mundo. E a única possibilidade de conviver é entendendo que cada um é de um jeito e que há outras possibilidades de ser. Se tivéssemos uma antropologia forte, o Brasil teria menos bolhas, mais capacidade de diálogo, menos grupos de WhatsApp com as famílias brigando por posicionamento político e compreendendo que, no dia da eleição, cada um tem o próprio voto. É a cultura que determina isso.

A desigualdade no Brasil é cultural?

A desigualdade no Brasil é cultural e foi construída a partir de um determinado arranjo histórico que

nos colocou aqui. Só que qual é a graça? Tudo o que a gente inventa, a gente pode desinventar. A elite brasileira é sensível à desigualdade, se comove. Agora, o problema é que ela, em geral, acha que esse é um problema mais do Estado do que da sociedade. Isso faz com que, mesmo diante do tamanho do problema, a taxa de engajamento na solução ainda seja baixa. Meu trabalho tem um papel fundamental de mostrar que nós, ricos ou não, nas dinâmicas cotidianas, reforçamos padrões que vão determinar que essa sociedade continue com cada um no seu lugar, com pouca mobilidade e pouca chance para quem não nasce com privilégios.

Qual é a transformação que você quer estar vivo para acompanhar com o debate que promove?

Quero viver numa sociedade em que a diversidade — ou traços de raça, gênero e classe — não seja impeditivo para as pessoas serem aquilo que elas querem ser. Eu acho possível. Vamos olhar para este país 30 anos atrás. Tenho uma visão otimista. Veja tudo o que já foi feito. Minha vida é infinitamente melhor que a da minha avó. E a minha vida será infinitamente melhor que a da minha mãe. Então, olhando para o passado brasileiro, a gente só melhora. Na educação, é lento, é ruim, mas melhoramos, universalizamos. Na economia, estabilizamos a moeda. A inclusão de pessoas negras e pobres na universidade, a gente conseguiu. E vai mudar mais, vai mudar incluindo mais. O caminho é esse, incluindo, inclusive no debate. E esta, talvez, seja a principal coisa para começar a fazer: sentar com quem pensa diferente, entendendo como, dando um pouquinho daqui e dando um pouquinho daí, a gente inventa um negócio novo.

FALHA INSTITUCIONAL

E HÁBITO DO IMPROVISO



Apesar de um arcabouço legal sofisticado, o Brasil convive com privilégios blindados, supersalários e distorções que corroem a eficiência do Estado. Falta transparência, sobra improviso e o cidadão paga a conta com serviços precários. Especialistas defendem que a saída não está em uma grande reforma única, mas em mudanças persistentes e técnicas, focadas no interesse público.

ENTRE O RIGOR DAS NORMAS E O CAOS DA PRÁTICA

No labirinto do poder brasileiro, uma contradição fundamental corrói a eficiência do Estado e a confiança da sociedade: de um lado, instituições robustas, com carreiras vitalícias, orçamentos bilionários e leis bem elaboradas; de outro, uma cultura política que privilegia o “jeitinho”, o atalho, o improviso e a manutenção de privilégios. Esse é o retrato de um país que vive dupla personalidade administrativa, na qual a solidez formal convive com a fluidez do fazer acontecer, quase sempre em prejuízo do cidadão.

A estrutura institucional brasileira prevê instrumentos formais de planejamento e gestão, mas que são desprezados no dia a dia das repartições. Um exemplo é a estabilidade, apontada como uma das causas do desempenho insatisfatório do servidor público e da baixa qualidade dos serviços oferecidos à população. O Brasil tem um arcabouço legal sofisticado, com instrumentos como estágio probatório e possibilidade de desligamento do servidor por desempenho insuficiente, mas raramente essas ferramentas são usadas pelos gestores.

Na realidade, a dificuldade para avaliar o trabalho do servidor tem uma raiz mais profunda, conforme analisa Cibele Franzese, professora de Administração Pública na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e ex-secretária-adjunta das secretarias de Gestão Pública e de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo. “Se não sabemos claramente quais são as metas dos governos, o servidor também não sabe. Como podemos cobrar dele metas que não são conhecidas?”, questiona.

O sistema convive com muitas distorções. Enquanto a maioria dos servidores públicos, principalmente aqueles que estão na ponta da prestação de serviços para o cidadão, recebe até R\$ 3,3 mil, um seleto grupo de 0,3% — concentrado em carreiras de Estado, como magistratura e Ministério Público — opera em uma realidade paralela. Para esses privilegiados, o teto constitucional dos salários não é um limite, mas um piso turbinado com verbas classificadas como indenizatórias que, na prática, são remunerações disfarçadas.

CULTURA DO ‘TOMA LÁ, DÁ CÁ’

Jessika Moreira, diretora-executiva do Movimento Pessoas à Frente, cita a pesquisa da instituição Além

do Teto: Análise e Contribuições para o Fim dos Supersalários, segundo a qual, em 2023, só os penduricalhos agregados aos altos salários somaram R\$ 11 bilhões — valor próximo ao que o Brasil gasta anualmente com o programa Pé-de-Meia, que beneficia milhões de estudantes do ensino médio.

Não se trata de um desvio casual, mas um sistema estruturado. Doutora em Administração Pública e Governo pela FGV, Luciana Zaffalon, diretora-executiva da Plataforma JUSTA, aprofunda as consequências desse sistema. “A busca por mais recursos tornou-se uma moeda de troca entre os Poderes, permitindo ao Executivo e ao Legislativo concederem orçamentos generosos ao sistema de Justiça em troca de uma possível leniência na fiscalização.”



**A BUSCA POR MAIS RECURSOS
TORNOU-SE UMA MOEDA DE
TROCA ENTRE OS PODERES,
PERMITINDO AO EXECUTIVO E
AO LEGISLATIVO CONCEDEREM
ORÇAMENTOS GENEROSOS AO
SISTEMA DE JUSTIÇA EM TROCA
DE UMA POSSÍVEL LENIÊNCIA NA
FISCALIZAÇÃO.**

**Luciana Zaffalon, doutora
em Administração Pública
e Governo pela FGV e
diretora-executiva da
Plataforma JUSTA**

O estudo Justiça e Orçamento nos Estados, do JUSTA, constatou que, em apenas 18 Estados, os gastos com os sistemas de Justiça estaduais chegaram a R\$ 77 bilhões em 2023, sendo 69% destinados para as folhas de pagamento. Esse mecanismo, segundo Luciana, corrompe o desenho democrático dos freios e contrapesos e não se traduz em melhor prestação de serviços para o cidadão, que permanece com um acesso lento e ineficiente à Justiça. A cultura do “toma lá, dá cá” suplanta a regra do mérito, do controle e da racionalidade administrativa.

O poder de barganha é tamanho que, como explica Vera Monteiro, professora de Direito Administrativo na Escola de Direito de São Paulo da FGV (FGV Direito SP) e na Sociedade Brasileira de Direito Administrativo (SBDA), existem mais de 150 tabelas de remuneração diferentes só no âmbito federal. A estrutura é blindada por dentro. E se a estrutura é rígida para proteger privilégios, a cultura política é fluida para permitir acomodações. A Lei de Acesso à Informação (12.527/2011) gerou um grande avanço institucional ao estabelecer normas severas de transparência, obrigando os órgãos públicos a publicarem informações de interesse coletivo. No entanto, Juliana Sakai, diretora-executiva da Transparência Brasil, constata que dados sobre remuneração são intencionalmente de difícil acesso, com portais que colocam barreiras como *captchas* — autenticação que assegura que o usuário é um ser humano — para impedir a fiscalização automatizada. “Quando os dados existem, são uma torre de Babel, com mais de 3 mil categorias de pagamento, impossibilitando qualquer análise clara”, explica.

Os cargos de comissão são outro exemplo. Importantes para oxigenar a gestão e trazer novas ideias, geram uma alarmante rotatividade de 30%, segundo Vera, criando uma instabilidade constante e um ambiente de improviso, que impede a continuidade das políticas públicas e a implementação consistente de programas governamentais.

A relação conturbada entre Executivo, Legislativo e Judiciário, impulsionada pelo ambiente de polarização política, não ajuda. Diretora de Macroeconomia e Análise Setorial da Tendências Consultoria, Alessandra Ribeiro considera que, apesar das turbulências políticas, os Poderes mantêm-se funcionais e operantes, ao passo que a economia

brasileira tem mostrado resiliência, crescendo e atraindo investimentos. Contudo, tanto Alessandra quanto o cientista político Rafael Cortez, sócio da Tendências Consultoria, consideram que o principal risco do cenário polarizado é a paralisia da agenda de reformas futuras, em razão da dificuldade de construir consensos, o que pode custar caro para o País no longo prazo.

Diante de um quadro tão desolador, a pergunta central impõe-se: é possível mudar? A resposta, unânime entre os especialistas, é um “sim” condicional. A transformação não virá de uma única lei mágica, mas da ação persistente de pessoas. Cibele, da FGV, entende que o ponto de partida para uma Reforma Administrativa é pensar no serviço entregue ao cidadão e em como melhorar a qualidade desse serviço. A estrutura brasileira privilegia grandes reformas institucionais no plano discursivo, enquanto negligencia a gestão do dia a dia, no qual realmente ocorrem as transformações. Além disso, muitas pequenas reformas podem ser realizadas sem passar pelo Congresso, como a adoção de ferramentas de gestão e a escolha de dirigentes de livre nomeação com experiência gerencial.

A sociedade civil organizada é outro agente crucial. Coalizões de entidades, como as que se opuseram ao Projeto de Lei (PL) 2.721/2023 — que, sob o pretexto de acabar com os supersalários, institucionalizava-os —, mostram que é possível fazer contrapeso aos interesses corporativos. “A gente evoluiu como sociedade civil, que colocou uma lente de aumento nesse problema”, afirma Vera, da FGV. Juliana, da Transparência Brasil, personifica essa luta ao descrever o trabalho tortuoso de garimpar, padronizar e divulgar dados que o poder prefere manter na sombra.

A contradição entre a estrutura blindada e a cultura do improviso não é um acidente. Foi construída, tijolo a tijolo, por pessoas ao longo de décadas. A notícia esperançosa é que, portanto, só as pessoas — com transparência, técnica e persistência — têm o poder de desconstruí-la. O caminho é longo e cheio de resistências, mas a única saída do labirinto é seguir em frente, com a certeza de que do outro lado estará um Estado que, finalmente, servirá ao seu verdadeiro dono: o cidadão.



QUAL O PAPEL DE CADA PODER? É UMA DISCUSSÃO QUE NÃO SE FAZ. NA MINHA OPINIÃO, A POLÍTICA PÚBLICA É DO GOVERNO ELEITO. O CONGRESSO DECIDE O ORÇAMENTO.

INSTITUIÇÕES EM CRISE

Hoje, o Supremo condena e é transformado em um ator político. Vivemos uma reorganização da relação de forças entre os Poderes.

RODRIGO MAIA, ex-presidente da Câmara dos Deputados

NA EUROPA, NOS ESTADOS UNIDOS E NA AMÉRICA LATINA, CRESCE A COMPETITIVIDADE DOS CANDIDATOS QUE SE COLOCAM CONTRA O JUDICIÁRIO E AS INSTITUIÇÕES.

O DEBATE SOBRE OS PAPÉIS DOS PODERES E O QUE É SER UMA DEMOCRACIA REAL ESTÁ INFLUENCIANDO ELEIÇÕES NÃO SÓ NO BRASIL, MAS TAMBÉM NOS ESTADOS UNIDOS.



CHRISTOPHER GARMAN, diretor-executivo para as Américas da Eurasia Group

Em 2015, a Emenda Constitucional (EC) 86 estabeleceu a execução obrigatória das emendas parlamentares individuais. Assim, começava a valer o chamado orçamento impositivo — mecanismo alvo de críticas pelas faltas de transparência e de rastreabilidade. De acordo com **GRAZIELLA TESTA**, cientista política e professora na Escola de Políticas Públicas e Governo da Fundação Getulio Vargas (FGV EPPG), de São Paulo, o orçamento impositivo mudou a dinâmica política no Brasil. “A competição eleitoral não pode acontecer por meio da execução dessas emendas”, critica.

Entrevista HUMBERTO DANTAS
Publicada originalmente
em fevereiro de 2025.

DILEMAS DO ORÇAMENTO IMPOSITIVO



DESAFIOS DAS EMENDAS

HISTÓRICO. Depois de aprovar o orçamento impositivo (a EC 86), que tornou obrigatória a execução de emendas individuais, o Congresso ampliou o mecanismo com a aprovação, em 2019, da EC 100, que tornou obrigatórias também as emendas de bancadas estaduais.

CRÍTICAS. Graziella explica que, por serem individuais, essas emendas favorecem o uso eleitoral dos recursos públicos. Além disso, o Executivo perde a prerrogativa de escolher quais são aquelas a serem executadas, ressalta.

USO ELEITORAL DAS EMENDAS

TROCA DE FAVORES. Levantamento da *Folha de S.Paulo* revelou que 110 deputados e senadores concentraram verbas de emendas enviadas para cidades de prefeitos aliados reeleitos em 2024. Foram analisados parlamentares que destinaram 70%, ou mais, das emendas individuais para essas cidades nos últimos dois anos.

INSUSTENTÁVEL. “A questão é: existe uma disputa, inclusive eleitoral, em torno de recursos que torna todo o valor insuficiente”, argumenta Graziella. “Essa ideia de que o parlamentar vai para Brasília com a missão de levar recursos à sua região está muito arraigada na nossa cultura política — e que é absolutamente insustentável”, completa. Segundo a cientista política, é preciso entender que é papel do Executivo “olhar o Brasil de cima” e decidir quais são as necessidades de cada região.

SOLUÇÃO. Para evitar que isso aconteça, Graziella acredita que a saída seja tornar as emendas coletivas. “Por mais que os deputados sejam competidores, adversários diretos no nível local, eles vão precisar executar em conjunto essas emendas”, ressalta. “Estou pensando do ponto de vista da boa alocação de recursos”, pontua.

PRESIDENCIALISMO DE COALIZÃO

‘JEITINHO’ BRASILEIRO. A professora também avalia que, no Brasil, convencionou-se criar um modelo de “presidencialismo de coalizão” — referindo-se à prática de alianças e acordos entre Executivo e Legislativo que ditam os rumos das decisões políticas. “Importamos o sistema presidencialista dos Estados Unidos, mas com uma cara parlamentarista, por causa do multipartidarismo e da coalizão”, observa.

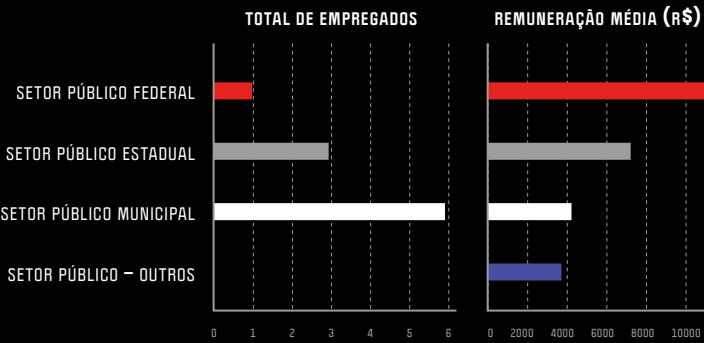
INFORMALIDADE. Nesse sistema, existem instituições formais e informais. Neste último caso, apesar de não estarem expressas na Constituição, são muito acatadas por todos os atores políticos envolvidos. “Trata-se de regras não escritas, mas que todo mundo obedece. Quando comecei a estudar o Congresso Nacional, vi que muitas coisas são repetidas, as pessoas falam sobre esses preceitos como se fossem realmente escritos, mas não são”, enfatiza.

ACORDOS. O fato de o presidente da República “escolher formar governo” é uma das regras informais mais fundamentais do presidencialismo de coalizão — apesar de não ser descrita ou regulamentada em lugar algum do texto constitucional, conclui Graziella.

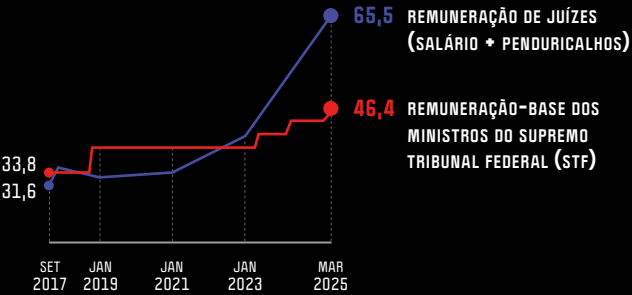
ABISMOS DO FUNCIONALISMO

As disparidades nas relações entre os Poderes também estão nas folhas de pagamento do funcionalismo. De um lado, orçamentos generosos para o Judiciário. De outro, salários modestos para servidores públicos estaduais e municipais, em especial os que atuam na ponta, na Educação e na Saúde.

O TAMANHO E O PREÇO DO FUNCIONALISMO



RENDIMENTOS NA MAGISTRATURA (em milhares de reais)



13,5%

é o quanto o Brasil destina do PIB para o funcionalismo público

130%

é o abismo entre os salários dos funcionalismos estadual e federal

93%

dos magistrados brasileiros receberam remuneração superior ao teto em 2023

R\$ 11,1 BILHÕES

foi o custo dos supersalários do Judiciário e do Ministério Público aos cofres públicos em 2023



CACO GALHARDO

FONTES | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); FecomerciosSP, com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) 2022; e Movimento Pessoas à Frente. FecomerciosSP, com base nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) 2022; e dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).



APRENDER A APRENDER – A educação precisa acompanhar a revolução tecnológica. É o que defende Pedro Santa-Clara, economista, professor catedrático de Finanças na Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa e diretor do TUMO Portugal, ressaltando que ferramentas como o ChatGPT devem ser consideradas *players* na educação. “A Inteligência Artificial (IA) permite desenvolver experiências de aprendizagem muito mais ricas do que a escola tradicional”, completa. “Aprender a aprender é a maior competência de todas.”

**PEDRO
SANTA-CLARA**

Entrevista **ANDRÉ ROCHA**
Publicada originalmente
em maio de 2025.
Assista:



O que motivou o senhor a trazer o projeto TUMO para Portugal e quais lacunas da educação tradicional ele preenche?

Cada centro TUMO atende 1,5 mil alunos dos 12 aos 18 anos. É um complemento da escola tradicional, onde eles chegam voluntariamente e ficam pelo tempo que quiserem para aprender o que eles próprios escolhem — entre música, fotografia, cinema, animação, programação, robótica, desenvolvimento de jogos e design gráfico, setores que estão na intersecção entre a tecnologia e a criatividade. O programa é um modelo educativo inovador, desenvolvido em ciclos de quatro semanas de autoaprendizagem, guiado por uma plataforma digital e com o apoio dos nossos *learning coaches*. Ao completarem com sucesso as atividades que se propõem a fazer, qualificam-se para um workshop liderado por um especialista na área em que vão realizar projetos para, gradualmente, construir portfólios. Quando as pessoas têm a responsabilidade pela iniciativa, crescem e desenvolvem-se, apropriam-se da sua aprendizagem. E estamos convencidos de que isso é particularmente importante nesta altura da civilização, em que verdadeiramente aprender a aprender é a maior competência de todas. A única certeza que temos para os adolescentes de hoje é que eles vão conviver com a IA e terão robôs como colegas de trabalho — o que vai diferenciá-los será a sua humanidade. Em Portugal, e por todo o mundo, ainda temos um modelo educacional de fim do século 18, quando a ideia da educação universal surgiu. Esse modelo de organização por turmas, por anos, de pegar 30 alunos e levá-los para a sala de aula para todos aprenderem a mesma coisa, ao mesmo tempo, da mesma forma, é quase industrial. Ele respondia à necessidade de formar um número muito grande de pessoas para trabalhar nas fábricas. A sociedade mudou, não precisamos ter toda a gente igual, toda a gente aprendendo a mesma coisa. E, sobretudo, temos de perceber que as pessoas não aprendem no mesmo ritmo, não são motivadas da mesma forma. Vivemos numa época muito feliz porque, agora, a tecnologia permite desenvolver modelos de aprendizagem personalizados para que cada aluno aprenda no seu

ritmo, de acordo com os seus interesses, e possa ser motivado para chegar o mais longe possível. Há um segundo objetivo no TUMO: misturar jovens de todas as origens sociais. No centro de Lisboa, temos cerca de metade dos alunos ditos vulneráveis e metade que vem dos melhores colégios da cidade. Essa é a chave para uma melhor mobilidade social. Um dos entraves de Portugal, e certamente também do Brasil, é que nosso elevador social está estragado, parou. É um problema grande, porque gera a falta de esperança e a falta de ambição. E acreditamos que a solução seja juntar os jovens, que ainda estão abertos a conhecer novas pessoas para partilhar aspirações e objetivos. Com o TUMO, queremos atacar dois problemas — como deve ser a educação no futuro e proporcionar um espaço de encontro entre diferentes grupos sociais que, no nosso país, poucas vezes se encontram.

É possível que as universidades sejam protagonistas da mudança ou isso virá de outros *players*, dentro e fora da educação?

A razão de ser crítico do nosso sistema educacional é muito clara: é caro. Custa cerca de 100 mil euros levar um aluno do 1º ao 12º ano, a escolaridade obrigatória. E temos uma educação profundamente desigual. Aos 15 anos, os jovens vindos dos 25% mais pobres da população têm dois anos letivos de atraso em relação aos que vêm dos 25% mais ricos. E os resultados não estão a surgir. Portugal registra um desemprego jovem grande, que é inexplicável, porque é uma geração supostamente com mais escolaridade que as anteriores. Certamente parte do problema tem a ver com as empresas, mas também tem muito a ver com a desarticulação da educação com as necessidades do país e da economia. Acredito que a tecnologia à disposição, que é barata, permita chegarmos ao que são os pilares mais importantes da pedagogia: aprender fazendo e aprender uns com os outros. A sua pergunta é se os incumbentes atuais — universidades e escolas — vão conseguir liderar essa transformação. Eu diria que cada vez que olhamos para uma indústria que passa por uma disrupção tecnológica, nunca vemos os incumbentes conseguirem fazer a

transformação. No caso da educação, penso que seja particularmente mais difícil, porque é uma indústria muito regulada e centralizada. A escala é muito complexa e a regulação praticamente inibe a inovação.

Como funciona o financiamento do TUMO e como garantir que seja sustentável no longo prazo?

É um projeto sem fins lucrativos, financiado por mecenas, por filantropia. Temos um conjunto de empresas, de fundações e de indivíduos que apoia o projeto, o que nos permite oferecer gratuidade aos alunos. O que é importante, porque, numa sociedade ainda pobre, como ocorre em Portugal, ou com grandes segmentos de pobreza, a gratuidade da educação parece-me fundamental para podermos dar acesso a todos. É um esforço muito grande, sem garantias de sustentabilidade para sempre. Claro que tentamos fazer a captação de recursos num horizonte de três, cinco anos, mas, obviamente, o projeto termina se algum dia as pessoas, as empresas, as fundações deixarem de acreditar nele. Essa possibilidade obriga-nos a sermos relevantes, porque, se não fizermos bem o nosso trabalho, não vamos conseguir continuar. Essa proximidade com a sociedade torna-nos muito mais sensíveis às suas necessidades.

Num cenário hipotético, quais seriam as suas primeiras ações se o senhor se tornasse ministro da Educação?

Temos um sistema de alocação dos alunos por meio de um grande concurso nacional. O ministério limita o número de vagas que cada universidade pode oferecer, define a mensalidade que pode ser cobrada e quais cursos são aprovados. Há uma ingerência total e, portanto, haveria um trabalho para liberalizar isso, permitir que os alunos se candidatem diretamente em cada universidade, que as universidades os aceitem (ou não) de acordo com os seus critérios. Mais importante do que financiar diretamente as universidades, que é o que acontece hoje em dia, seria financiar os alunos com um critério objetivo. O mesmo concurso nacional pode servir para dar uma bolsa a ser usada na universidade que quisessem,



Quem será o grande cientista ou o próximo grande empreendedor, se apenas 30% das pessoas têm uma educação decente?



pública ou privada. Na escolaridade obrigatória, seria preciso dar muito mais autonomia às escolas, que deveriam poder recrutar seus professores, despedir os que não apresentam bom desempenho, promover os melhores, ter liberdade para remunerar. E deveriam também ter financiamento dependente da sua performance. A qualidade de uma escola deriva dos professores. Ao mesmo tempo, também é necessário oferecer incentivos para fazer melhor. Sem essas medidas — e sem permitir, também, inovação —, penso que estamos condenados a não termos novas ofertas na educação. Por exemplo, se você quiser aprender algo, qual será a sua primeira atitude? Ou vai ao ChatGPT, ou ao YouTube, nunca lembra de ir a uma escola. Essas ferramentas são *players* na educação. Se perguntarmos a uma universidade, ela não pensa no YouTube como um concorrente, mas é. A IA permite desenvolver experiências de aprendizagem mais ricas do que a escola tradicional. Podemos parametrizar o ChatGPT, ou qualquer outra ferramenta de IA, para incentivar o aluno, para guiá-lo sem dar a resposta, para estimular a curiosidade e permitir às pessoas irem tão longe quanto são capazes. Se a escola não souber mudar, vai acordar e se perguntar: “Onde estão nossos alunos?”

ABERTURA E PROTECCIONISMO

A nova ordem mundial — com a ascensão de medidas protecionistas e guerras comerciais — pode abrir espaços vantajosos para o Brasil no cenário internacional. No entanto, o País só ganhará protagonismo se combinar reformas estruturais internas com uma diplomacia pragmática. Competitividade, inovação, educação e abertura comercial são fundamentais para transformar oportunidades em resultados concretos e nos reposicionarmos nas cadeias globais de valor.

UMA NOVA JANELA GLOBAL PARA O BRASIL

Enquanto o mundo acompanha com apreensão a reconfiguração das alianças globais e uma nova ordem econômica protecionista — marcada pelas políticas do presidente dos Estados Unidos, Donald Trump —, o Brasil lida com um impasse que vai além das disputas de ocasião. A participação do País no mercado internacional permanece, há quase meio século, em torno de modesto 1,5% de toda a corrente de comércio global, sendo que aproximadamente 60% das suas exportações são classificadas como commodities. O desafio, portanto, não é apenas lidar com a conjuntura de incertezas globais, mas realizar reformas internas capazes de conectar o Brasil às cadeias globais de valor, à inovação tecnológica e às novas agendas ambientais e digitais se quiser deixar de ser coadjuvante e assumir o papel de protagonista no cenário internacional.

Rodrigo Tavares, professor catedrático convidado na Nova School of Business and Economics, em Portugal, vê com otimismo o novo cenário e acredita que o Brasil tem potencial para aproveitar o momento, tanto pela transição energética quanto pela tentativa de reestruturas nessas cadeias de valor. O professor sugere que o País transforme seus ativos naturais — inclusive as terras raras — e suas vantagens comparativas em indústrias exportadoras de alto valor agregado, diminuindo a dependência da exportação de commodities. “Para melhorar o desempenho, o Brasil deve verticalizar cadeias produtivas estratégicas — por exemplo, extrair minerais críticos, refinar e processar internamente, e não ficar somente no estágio primário de exportação bruta”, ressalta.

A ERA DOS BLOCOS

O ambiente internacional tornou-se mais complexo e fragmentado. Como observa Christopher Garman, diretor-executivo para as Américas do Eurasia Group, o planeta vive um contexto de maior inflação, menor crescimento e juros elevados, o que complica ainda mais a condução da política econômica doméstica. A ordem global baseada em instituições multilaterais cede espaço a relações bilaterais e acordos transacionais.

No entanto, é óbvio que se o isolamento não é uma solução, a integração comporta riscos. A par-

ticipação do Brasil no Brics exemplifica o duplo caráter dos novos tempos. Segundo Feliciano Guimarães, diretor acadêmico e pesquisador sênior do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), o bloco aproxima o Brasil das regiões mais dinâmicas do mundo e de mercados estratégicos, como China, Índia e até de novos parceiros — por exemplo, Egito e Etiópia.

Contudo, a convivência com regimes autoritários dentro do grupo gera constrangimentos. “Do ponto de vista democrático, o Brics não faz tanto sentido”, pontua Guimarães. A saída é o País articular coalizões internas no bloco — especialmente com democracias como Índia e África do Sul — e, ao mesmo tempo, manter uma política externa pragmática, capaz de dialogar tanto com Washington quanto com Pequim.

Do ponto de vista político, a instabilidade pode abrir espaço para líderes autoritários ou para discursos nacionalistas que prometem soluções rápidas. O cientista político Carlos Melo, professor no Insper, define esse fenômeno como “retrotopia”, isto é, a busca por respostas em um passado idealizado, que alimenta a figura do autocrata capaz de decidir sem mediações. Melo classifica como perigosa essa nostalgia — presente tanto no movimento de direita Make America Great Again (MAGA), quanto nas plataformas de esquerda na América Latina —, que reflete o desejo impossível de voltar no tempo. Para o Brasil, esse clima é, ao mesmo tempo, ameaça e chance. O País precisa aprender a transitar entre grandes potências preservando seus interesses, sem cair em armadilhas ideológicas ou em ilusões de força.

Garman, do Eurasia Group, aposta na ratificação do acordo entre Mercosul e União Europeia, que ganha força diante do afastamento dos Estados Unidos em relação à América Latina e dos atuais arroubos protecionistas da nação do Norte. Segundo ele, trata-se de um movimento natural em tempos de polarização, em que a Europa busca diversificar parcerias para reduzir a dependência de grandes potências.

O professor de Relações Internacionais Tanguy Baghdadi concorda com essa análise, ao ressaltar que a Europa enfrenta um declínio estrutural e ir-



O Brasil precisa aprender a transitar entre as grandes potências preservando seus interesses, sem cair em armadilhas ideológicas ou em ilusões de força

reversível de sua influência internacional. Embora continue a ser um polo de riqueza, cultura e turismo, o seu poder relativo está sendo esmagado por atores como Estados Unidos, China, Rússia e Índia. Por isso, o continente precisa buscar novos parceiros, o que também pode significar oportunidades para o Brasil.

Para colher resultados concretos, o País necessita avançar em reformas internas que garantam competitividade às exportações. A baixa presença do Brasil no comércio mundial vai muito além da política externa. Segundo Melo, do Insper, dois fatores históricos seguem travando a competitividade nacional: o patrimonialismo e a desigualdade estrutural.

A lista de problemas não acaba aí. Infraestrutura deficiente, custos logísticos elevados e uma educação que não acompanha as exigências do século 21 completam o quadro. “Não basta formar profissionais com as habilidades tradicionais”, adverte Melo. “O desafio é oferecer uma educação capaz de preparar os jovens para aprender continuamente em um mundo em rápida transformação”, completa. Sem esse salto interno, qualquer tratado comercial corre o risco de ter efeito limitado.

LIÇÃO DE CASA

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) vem discutindo com autoridades, sociedade civil e empresas uma ampla agenda para a abertura comercial brasileira, fundamental para o desen-

volvimento do País e o aumento da competitividade nacional. Além de reformas estruturais, como a Fiscal e a Administrativa, e iniciativas para reduzir a insegurança jurídica, a Entidade propõe uma série de medidas específicas para destravar o comércio exterior.

Figuram dentre as propostas da Federação a redução gradual, transversal e previsível das tarifas brasileiras de importação de Bens de Capital (BK) e de Bens de Informática e Telecomunicações (BIT), bem como a desburocratização dos processos de importação e a extinção do Adicional de Frete para a Renovação da Marinha Mercante (AFRMM), tributo que não cumpre a função para a qual foi criado e encarece as importações.

As empresas brasileiras também precisam se adaptar à nova conjuntura. Garman sugere que o planejamento estratégico não pode ignorar variáveis como guerras comerciais, reconfiguração das cadeias produtivas e avanço de novas tecnologias. “A diversificação de mercados e a leitura cuidadosa do ambiente geopolítico devem se tornar parte da rotina corporativa”, reforça.

O Brasil conta com ativos inegáveis, mas esses trunfos só se traduzirão em mais participação no comércio mundial se acompanhados de políticas públicas consistentes e de uma diplomacia capaz de articular interesses nacionais com pragmatismo. A multipolaridade internacional não é uma ameaça inevitável para o Brasil. Ao contrário, pode ser a oportunidade histórica para que deixe de ser o gigante adormecido do comércio global.

ENTRE A RETRAÇÃO E A ABERTURA

O BRASIL TEM APRESENTADO UM DESEMPENHO MEDÍOCRE EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE. TODO ESSE ARSENAL PROTECIONISTA É UM VENENO PARA O CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA.



O Brasil não tem uma coalizão pró-mercado. A maior parte dos setores relevantes na economia brasileira é de oligopólios com baixa competição.

NÃO ACHO QUE O PROTECIONISMO SEJA UMA TENDÊNCIA GENERALIZADA E QUE VÁ DURAR MUITO TEMPO. OS CUSTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS SÃO EVIDENTES.

A retomada do crescimento sustentável no País depende de uma abertura comercial que gere competição e estímulo à inovação e ao investimento.



O PROBLEMA NÃO É SÓ A ABERTURA COMERCIAL. FALTA OLHAR PARA DENTRO. O BRASIL TEM UM AMBIENTE ANTICOMPETIÇÃO, ANTIEMPREENDEDORISMO, NA ESSÊNCIA.

NÃO ESTAMOS FALANDO APENAS DE TARIFAS. NO MUNDO DOS SERVIÇOS, A BARREIRA PARA EXPORTAR, OU NÃO, É DE CARÁTER REGULATÓRIO, O QUE É MAIS COMPLICADO AINDA.

SANDRA RIOS, economista, *senior fellow* do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), diretora do Centro de Estudos de Integração e Desenvolvimento (Cindes) e sócia da Ecostrat Consultores

RICARDO SENNES, economista, cientista político e sócio-diretor da consultoria de assuntos internacionais Prospectiva Public Affairs LATAM

Entrevista GUILHERME BAROLI
Evento realizado em agosto de 2025.

OS RISCOS DO PROTECIONISMO MUNDIAL

Ao longo de 2025, o protecionismo escalou em todo o mundo, puxado principalmente pelos Estados Unidos. Um cenário que põe na corda bamba negócios e setores com forte presença no comércio exterior. Para debater os impactos para o Brasil, os conselhos de Relações Internacionais e Superior de Economia, Sociologia e Política, ambos da FecomercioSP, reuniram três nomes de peso das relações internacionais — **OTAVIANO CANUTO**, ex-vice-presidente do Banco Mundial; **RUBENS BARBOSA**, presidente do Instituto de Relações Internacionais e Comércio Exterior (Irice) e ex-embaixador do Brasil em Londres e Washington; e **THIAGO DE ARAGÃO**, diretor de Estratégia da Arko Advice.



CAMINHOS PARA O BRASIL

REFORMA COMERCIAL. Frente à instabilidade econômica de um mundo que oscila entre a retração e a expansão, Canuto defende que o País aposte em uma agenda de abertura para melhorar sua competitividade internacional e se blindar. “Não devemos abandonar a discussão das vantagens que poderíamos ter com um programa unilateral de abertura comercial”, ressalta. “É importante investir em infraestrutura e aprimorar o ambiente de negócios nacional, tornando-o menos oneroso para a produtividade.”

ALTERNATIVAS. Para as empresas que atuam no exterior e que podem se prejudicar em possíveis cenários de aumento das barreiras comerciais, Aragão acredita que a alternativa seja buscar outros mercados. “Este é um momento de autorreflexão acerca das nossas travas internas de diversificação, de ausência de inovação, do excesso de carga tributária e da necessidade de se investir em educação. A lição de casa continua a mesma”, afirma.

SEPARAR DIPLOMACIA E COMÉRCIO

GUERRA TARIFÁRIA. Em 2025, o mundo assistiu a anúncios de barreiras tarifárias evoluírem para questões políticas, fato que também preocupou o empresariado. Para os especialistas, a melhor forma de proteger o setor produtivo nessas situações é agir com pragmatismo e independência.

DIÁLOGO. Em conjunturas de tensão global, Barbosa recomenda que os países evitem retaliações, busquem cautela e construam consensos para minimizar as consequências de medidas protecionistas e do fechamento de mercados. De acordo com o ex-embaixador, é preciso separar as negociações comerciais das questões político-diplomáticas. “Apesar das diferenças ideológicas entre os países, precisamos estabelecer canais de comunicação”, opina.

PRAGMATISMO. Barbosa ainda sugere que o Brasil adote uma postura comercial que priorize os próprios interesses. “Acredito que esteja faltando para o País uma declaração, uma ação coerente, mostrando que a nossa posição é independente e não de alinhamento automático com Estados Unidos, China, Rússia ou, até mesmo, o Brics”, defende.

NOVOS MAPAS DO PODER

Nas últimas duas décadas, uma nova ordem mundial consolidou-se, com a ascensão de novas potências e a disputa comercial cada vez mais acirrada entre Estados Unidos e China. Num mundo que oscila entre a retração e a abertura, o Brasil tem o desafio de ampliar a sua participação nas trocas globais.

AS MAIORES ECONOMIAS DO MUNDO PIB (EM US\$ TRILHÕES)

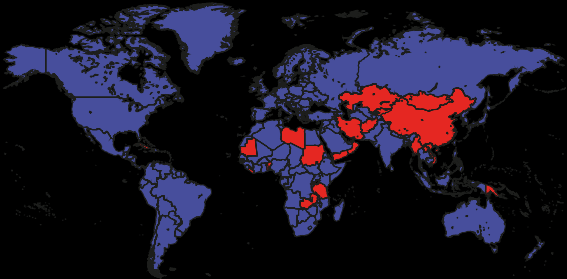
1ª	ESTADOS UNIDOS	30,51
2ª	CHINA	19,23
3ª	ALEMANHA	4,74
4ª	ÍNDIA	4,19
5ª	JAPÃO	4,19
6ª	REINO UNIDO	3,84
7ª	FRANÇA	3,21
8ª	ITÁLIA	2,42
9ª	CANADÁ	2,23
10ª	BRASIL	2,13

PARCERIAS COMERCIAIS NO SÉCULO 21

■ ESTADOS UNIDOS COMO MAIOR PARCEIRO COMERCIAL
■ CHINA COMO MAIOR PARCEIRA COMERCIAL

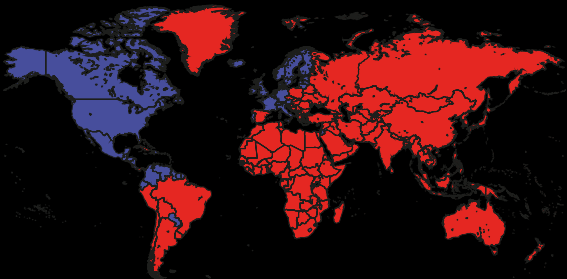
2000

US\$ 2,00 TRI	CORRENTE COMERCIAL	US\$ 0,47 TRI
US\$ 0,78 TRI	EXPORTAÇÕES	US\$ 0,25 TRI
US\$ 1,22 TRI	IMPORTAÇÕES	US\$ 0,22 TRI

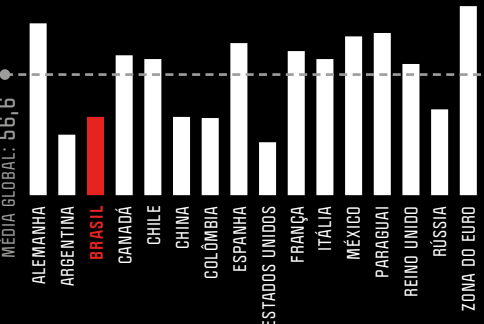


2024

US\$ 5,33 TRI	CORRENTE COMERCIAL	US\$ 6,16 TRI
US\$ 2,06 TRI	EXPORTAÇÕES	US\$ 3,57 TRI
US\$ 3,27 TRI	IMPORTAÇÕES	US\$ 2,59 TRI



ÍNDICE DE ABERTURA COMERCIAL (IMPORTAÇÕES + EXPORTAÇÕES EM RELAÇÃO AO PIB)



BENETT

O DIÁLOGO NÃO
PAROU NAS TELAS.
GANHOU CORPO,
CAPA E PÁGINAS.



Mais do que registrar
opiniões, o **Canal UM BRASIL**
publica perspectivas,
provocações e caminhos.

DEBATE O PRESENTE, PREPARA O
FUTURO E CONVIDA CADA LEITOR
A CONTINUAR A CONVERSA.

LUZES, CÂMERA, PUBLICAÇÃO!

BOAS ENTREVISTAS REVELAM
O TEMPO EM QUE VIVEMOS E OS
PENSAMENTOS QUE O MOVEM.

É exatamente isso que o **Canal UM BRASIL**
faz há mais de uma década, com mais de
650 debates que ajudam a compreender o
País na sua complexidade, nas suas contra-
dições e no seu potencial.

Cada um dos livros publicados amplia o
alcance das ideias que nascem diante das
câmeras e ganham uma nova vida quando
se transformam em leitura.

Este **12º volume**, que você tem em mãos,
analisa as contradições estruturais, políti-
cas e econômicas do Brasil contemporâneo.
A partir de entrevistas produzidas em 2025,
o livro adota um recorte temático, entrela-
çando diagnósticos e propostas em torno
de grandes dilemas nacionais. 

DO AUDIOVISUAL AO
IMPRESSO, O CANAL
TRANSFORMA A TROCA
E O COMPARTILHAMENTO
EM MEMÓRIA — E A
REFLEXÃO, EM LEGADO.

UM BRASIL



@canalumbrasil

UMA REALIZAÇÃO

FECOMERCIO 



DEMOCRACIA EM MUTAÇÃO – As democracias não estão em crise, mas em transformação. O diagnóstico é de Vitalino Canas, professor na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e presidente do Fórum de Integração Brasil Europa (FIBE). Em 2025, lançou o livro *Presidentes governantes: numa era de fragmentação e volatilidade políticas* (Editora Forense). Enquanto os sistemas partidários se pulverizam, o poder de presidentes concentra-se. “Não é preciso democracia para haver desenvolvimento, crescimento e riqueza. Basta olhar para a China”, afirma.

**VITALINO
CANAS**

Entrevista **LUCAS MOTA**
Publicada originalmente
em dezembro de 2025.
Assista:



Quais os problemas de governabilidade do Brasil?

Todos os sistemas democráticos estão em mutação. Não direi que a democracia esteja em crise — há muita gente que entende assim, mas não é a minha convicção. A dinâmica própria do funcionamento democrático está se transformando, e isso atinge quase todos os sistemas de governo, incluindo o do Brasil. A fragmentação do sistema partidário, que não é de agora, está se traduzindo em menos condições de governabilidade. Isso acontece porque os partidos, que tradicionalmente asseguravam a alternância de poder, estão se enfraquecendo e surgem novos, o que torna cada vez mais difícil para os presidentes definirem suas coligações ou coalizões. Há um efeito significativo nas relações entre o presidente e o Congresso. O sistema político brasileiro é caracterizado como presidencialismo de coalizão. Geralmente, nenhum partido tem maioria nas duas casas do Congresso e o presidente é obrigado a fazer alianças juntando vários partidos. Todavia, no passado, essas coalizões reuniam partidos centrais com a capacidade de influenciar os demais. Hoje, existe uma coalizão, mas com uma gestão cada vez mais difícil por causa do número de partidos que a compõem e também pelas expectativas que esses partidos têm em relação à distribuição de recursos. E o Congresso está, de alguma forma, adquirindo mais poder do que tinha no passado, o que eventualmente pode fazer com que o sistema brasileiro deixe de ser o tal presidencialismo de coalizão e passe a ser o que designo como um sistema presidencial de assembleia, no qual o presidente continua a ser o líder do Executivo, mas o Congresso tem cada vez mais poder para distribuir recursos independentemente da vontade do presidente.

Quais as alternativas para solucionar a questão?

Alguns falam de recalibrar o sistema, tornando-o, talvez, semipresidencial. Nele, o presidente continua a ter um papel importante e a ser eleito por voto direto, mas suas funções alteram-se. Assim, o presidente torna-se um árbitro, um moderador para recalibrar a relação com o parlamento. O semipresidencialismo impõe um primeiro-ministro ao lado do presidente e do parlamento, encarregado da atuação corrente do Executivo, liderando o governo. O presidente ocupa uma posição supra-

partes, procurando equilibrar o funcionamento dos sistemas político e de governo e evitando crises. Essa é uma possibilidade defendida por alguns nomes relevantes. Outra alternativa é, sem mexer no sistema presidencial que já existe, introduzir mudanças na lei eleitoral para diminuir, por exemplo, o número de partidos.



A classificação em parlamentaristas, presidencialistas e semipresidencialistas está se diluindo, e o que surge são sistemas concentrados em torno de uma figura — seja um primeiro-ministro, seja um presidente.



Nesse contexto, o conceito de presidentes governantes já não cabe na divisão clássica de presidencialismo, parlamentarismo e semipresidencialismo?

A evolução dos sistemas de governo leva a uma crescente concentração de poder nas mãos do presidente. É uma evolução ligeiramente diferente da que ocorre no Brasil. As democracias procuram responder ao crescimento das autocracias, à atratividade das autocracias, porque um dos fatores competitivos delas em relação às democracias é que são

mais eficazes na tomada de decisão. As autocracias também estão sendo capazes de mostrar que não é preciso democracia para haver desenvolvimento, crescimento e riqueza. Basta olhar para a República Popular da China, onde os níveis de crescimento não apenas estão diminuindo (ou erradicando) a pobreza, mas também criando uma sociedade média muito pujante. Portanto, as autocracias mostram que são capazes de fazer coisas que, no passado, só as democracias conseguiam fazer. Como as democracias estão respondendo? Procurando serem mais eficazes na decisão e também na capacidade de criar riqueza. E, em muitos casos, isso passa por concentrar poder nas mãos de um órgão singular, de um presidente da República, mesmo que não seja um sistema presidencial. Se olharmos para os sistemas parlamentaristas, a situação é semelhante. Cada vez mais os primeiros-ministros são figuras centrais, não o parlamento. A classificação tradicional entre sistemas parlamentaristas, presidencialistas e semipresidencialistas está se diluindo, e o que surge são sistemas concentrados em torno de uma figura, seja um primeiro-ministro, seja um presidente. E as democracias precisam ser capazes de criar novas formas de controle desse poder individual para que não se torne absoluto, porque isso naturalmente destruiria a democracia.

Como a personificação do poder na figura do Executivo pode corroer a democracia por dentro?

Há quem diga que o poder corrompe, isto é, o excesso de poder torna as pessoas insensíveis ao pluralismo, à oposição, àquilo que vem da opinião pública — e, portanto, isso tem que ser evitado. Uma das formas de limitar o poder individual, em sistemas presidenciais, é o impeachment, que o Brasil conhece bem. Mas não é só no Brasil. Para citar um exemplo recente, o presidente da Coreia do Sul foi alvo de impeachment, num país que sempre aparece muito bem classificado nos índices de democracia. Significa que esse instrumento é cada vez mais utilizado e, no meu livro, faço o recenseamento disso — encontrei muitas dezenas de situações de impeachment mundo afora, o que significa que o que era instrumento dedicado a situações graves de ilícitos do presidente da República foi transfor-

mado e adaptado para novos objetivos, de controle político do presidente. Um outro aspecto, que costuma ser indicado como negativo para a governabilidade, é a necessidade de o presidente negociar. Ele tem de ceder em algumas coisas, os partidos têm de ceder em outras e encontra-se ali um ponto intermediário. Essa é uma forma de limitar o poder que, curiosamente, até reforça alguma capacidade de intervenção do presidente, mas também limita, em contrapartida, a sua vontade, porque é obrigado a ceder em alguns aspectos. No Brasil, essa situação é conhecida; noutros países, nem tanto, mas está acontecendo cada vez mais, pois estamos assistindo a uma crescente fragmentação dos sistemas partidários em todo o mundo.

Como o senhor vê a questão de direitos ameaçados em razão da digitalização das relações humanas?

É um problema que começamos a ter porque, na verdade, o digital está saindo do nosso controle. E, quando falo “nosso controle”, estou falando do cidadão comum, que participa politicamente, vota nas eleições e emite opinião. O digital está sob o controle de um setor muito restrito de pessoas, entidades e organismos, que domina os algoritmos e as plataformas e os dirige no sentido que lhes parece mais conveniente. Isso precisa ser regulado. A Europa está mais avançada na regulação de tudo o que diz respeito ao digital — plataformas, redes sociais e *fake news*. O Brasil também está avançando bastante. Os Estados Unidos são os mais atrasados e isso é ruim, porque a maior parte dos que comandam as redes digitais está lá. Portanto, os Estados Unidos não fazerem a própria regulação, ou acharem que esta não deva ser feita, complica a situação. Mas eu diria que a Europa e o Brasil estão mais ou menos na mesma onda. Estados Unidos, Brasil e Europa são os gigantes capazes de fazer alguma coisa, porque com a China não se pode contar, é um Estado ainda altamente controlado. O Brasil é o segundo país do mundo em acessos à internet, portanto é um peso-pesado, e tudo o que for feito no País vai ter impacto mundial. Isso requer intervenção global para que os direitos fundamentais possam ser protegidos.

PROTAGONISMO E ATRASO

A ENGCRUZILHADA DA LIDÉERANÇA CLIMÁTICA

Ao sediar a 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP30) da ONU, o Brasil reafirma sua imagem de potência ambiental enquanto tenta equilibrar crescimento, energia limpa, preservação e regeneração. Apesar da queda recente no desmatamento e na redução das emissões de carbono, o País ainda tem fragilidades que ameaçam suas metas climáticas. Pôr em prática os compromissos do Acordo de Paris e transformar promessas em resultados é o verdadeiro teste da sua liderança verde.

A realização da COP30 no Brasil mostrou que o País é capaz de avançar nas questões ambientais, além de ter sido uma oportunidade para reforçar seu protagonismo no debate climático global, com propostas inovadoras. Ainda assim, não entregou o que prometeu nos compromissos assumidos no Acordo de Paris, há dez anos. O desmatamento caiu e as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) recuaram, mas os números continuam distantes das metas de redução previstas. A devastação da Amazônia e de outros biomas, a pressão do Agronegócio e a meta de expandir a geração de energia limpa mantêm o Brasil em um equilíbrio instável entre progresso e preservação [ver gráfico da pág. 78].

A conferência refletiu a tensão entre discurso e prática. Como insistiu o presidente da COP30, o embaixador André Corrêa do Lago, essa seria uma COP de implementação do que já tinha sido acordado, e não de novos compromissos, o que reforçou a expectativa de que países — principalmente o anfitrião — demonstrassem capacidade real de execução do que já haviam prometido.

O governo brasileiro saiu na frente ao apresentar o Mapa do Caminho, que seria um roteiro para alcançar o fim dos combustíveis fósseis, mas não obteve consenso para estrelar no documento final da conferência. Ao mesmo tempo, ficou devendo o Plano Clima Brasil, compromisso doméstico que deveria iluminar esse rumo, com metas e marcos temporais para a transição energética e o combate às mudanças climáticas. Assim, entregou um instrumento diplomático de alcance internacional antes de definir um plano nacional que orientaria como fará a própria transição climática.

O Brasil também liderou a criação do Fundo Florestas Tropicais para Sempre (TFFF, na sigla em inglês), que prevê remunerar países, povos indígenas e comunidades locais que mantenham a floresta em pé. A iniciativa propõe uma lógica diferente da habitual, porque, em vez de privilegiar como parâmetro a emissão de GEE, dá ênfase à área florestal preservada e cria um mecanismo para remunerar a conservação. O TFFF ganhou o apoio imediato de cinco dezenas de países, mas

ainda há o desafio de atrair investidores. Igualmente ambiciosa, a proposta brasileira de criar uma coalizão de mercados regulados para comercializar créditos de carbono em âmbito internacional, de cara, ganhou a adesão da China, da Rússia e de países da União Europeia.

PAGA, MAS FICA DEVENDO

Além de assumir o comando da agenda, o Brasil festejou a queda, entre agosto de 2024 e julho de 2025, de 11,08% no desmatamento da Amazônia — a menor taxa em 11 anos — e de 11,49% no Cerrado, segundo dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe). A comemoração, porém, dispensou rojões. No mesmo período, a Amazônia perdeu nada desprezíveis 580 mil hectares, quase a área do Distrito Federal, enquanto no Cerrado a devastação foi ainda maior, de 723,5 mil hectares, o equivalente a um terço do Estado de Sergipe.

Outra conquista que o governo brasileiro exibiu foi a redução das emissões de GEE, que somaram 2 bilhões de toneladas em 2024, queda de 17% em relação ao ano anterior, de acordo com a rede de entidades ambientalistas Observatório do Clima. As emissões líquidas — o saldo entre o que se lançou na atmosfera e o que as florestas conseguiram absorver — totalizaram 1,5 bilhão de toneladas. No entanto, o compromisso era limitar as emissões líquidas a 1,3 bilhão de toneladas até o fim de 2025, mas as projeções indicam que serão 9% acima dessa meta.

Em resumo, o Brasil avança, mas sempre está devendo. O desmatamento, que continua sendo uma das principais fontes de GEE, corrói os ganhos obtidos em outros setores. E expõe uma contradição central: o mesmo país que conta com matriz energética relativamente limpa e liderança nas negociações ambientais ainda não consegue proteger, de forma efetiva, a sua maior riqueza natural. O outro impasse é a transição energética. São questões que combinam pressões econômicas, falhas de governança e atividades ilegais que se alimentam da ausência de controle territorial.

Segundo autoridades no assunto, como Izabella Teixeira, ex-ministra do Meio Ambiente e

O BRASIL PRECISA ROMPER O CICLO EXTRATIVISTA E TRANSFORMAR A FLORESTA EM BASE DE UMA ECONOMIA DE ALTO VALOR AGREGADO

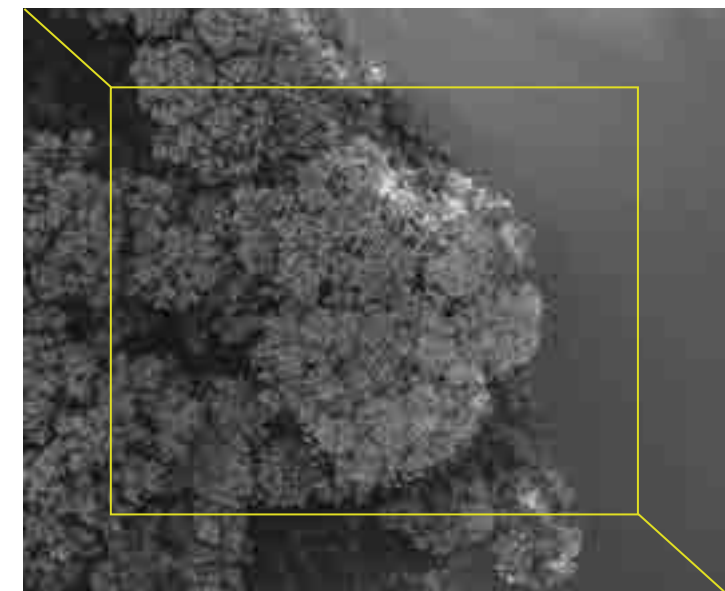
conselheira consultiva internacional do Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI), zerrar o desmatamento é condição básica para que o Brasil cumpra as metas e sustente qualquer ambição de liderança global. Estudos apontam que, de 1985 a 2020, a devastação da Amazônia brasileira liberou mais de 31 bilhões de toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO₂e), cerca de 70% das emissões por desmatamento de toda a Pan-Amazônia. Nesse período, de acordo com o MapBiomas, projeto multi-institucional que monitora o uso da terra, a Amazônia perdeu cerca de 52 milhões de hectares de vegetação nativa, 13% de sua cobertura original. No Cerrado, por sua vez, foram dizimados 38 milhões de hectares.

A destruição florestal no Brasil vai além de fatores naturais e da necessidade de ampliação das fronteiras agrícolas — está também ligada a atividades criminosas, como grilagem de terra, garimpo clandestino com forte contaminação por mercúrio nos rios e extração ilegal de madeira. O governo, que não ficou de braços cruzados, intensificou o monitoramento por satélite,

aumentou as ações de fiscalização do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e fez pactos com os Estados para conter o avanço da devastação. Contudo, especialistas defendem que, mais do que fiscalização, é necessário um novo modelo econômico para a região.

ECONOMIA DA FLORESTA

O cientista político e escritor Sérgio Abranches e a consultora independente Rafaela Guedes, especialista em energia, consideram que o desmatamento é reflexo de um modelo econômico ultrapassado — baseado na ocupação desordenada e na extração bruta de recursos —, com o qual o Brasil perde bilhões de reais ao exportar produtos primários da região. Ambos sugerem que o País rompa o ciclo extrativista e transforme a floresta em base de uma economia de alto valor agregado. “A Amazônia pode ser um polo industrial e biotecnológico de nova geração com a floresta preservada”, acredita Abranches. Em vez de exportar matérias-primas brutas, o Bra-



sil poderia dominar toda a cadeia produtiva de biotecnologia, da pesquisa científica à industrialização. Abranches enfatiza que o desenvolvimento da bioeconomia amazônica depende da integração entre o saber ancestral dos nativos da região e a pesquisa científica.

Na avaliação de Rafaela, os créditos de carbono são importantes, mas representam apenas uma pequena parte da solução. Por isso, concorda com Abranches quanto a se criar um ecossistema de inovação na região, aproveitando a biodiversidade de forma sustentável e gerando desenvolvimento local. “Manter a floresta em pé só será

possível se existirem atividades produtivas de valor agregado, como a bioindústria voltada para a beleza e os cosméticos naturais, e para fármacos. Não vai ser com açaí, andiroba e copaíba”, explica.

ENERGIA CARA

A energia é outro eixo central da agenda climática, já que boa parte das emissões mundiais está ligada à geração e ao consumo. Adriano Pires, sócio-fundador do Centro Brasileiro de Infraestrutura (CBie), observa que o debate brasileiro precisa abandonar o viés ideológico que demoniza combustíveis fósseis e energia nuclear, levando à ado-

ção de metas desconectadas do estágio tecnológico atual. “O Brasil já conta com uma matriz elétrica majoritariamente limpa graças à hidreletricidade, e o foco deveria estar em fortalecer a segurança energética, ampliar capacidades e diversificar fontes — não substituir o que funciona”, ressalta.

Pires argumenta que petróleo e gás continuam essenciais na travessia, assim como a expansão de fontes como o biogás, o biometano e até a nuclear, que ele considera estratégica e subaproveitada. A discussão ambiental não pode ignorar custos, estabilidade e previsibilidade, em especial num sistema cada vez mais complexo, afirma, também apontando distorções criadas pelos subsídios às energias solar e eólica. A expansão acelerada e mal planejada dessas fontes gerou custos bilionários que acabam incorporados à conta de luz. O diagnóstico do especialista é direto: incentivos devem vir do orçamento federal, e não das tarifas pagas pelos consumidores.

Na visão de economistas e empresários, o principal entrave para a transição energética no Brasil não está na tecnologia, mas nas instituições. Instabilidade regulatória, conflitos ambientais e uso do setor elétrico como ferramenta de política social afugentam investidores e impedem o País de aproveitar plenamente o próprio potencial. “Sem regras claras, previsibilidade e coordenação, a transição não sai do papel”, resume Pires.

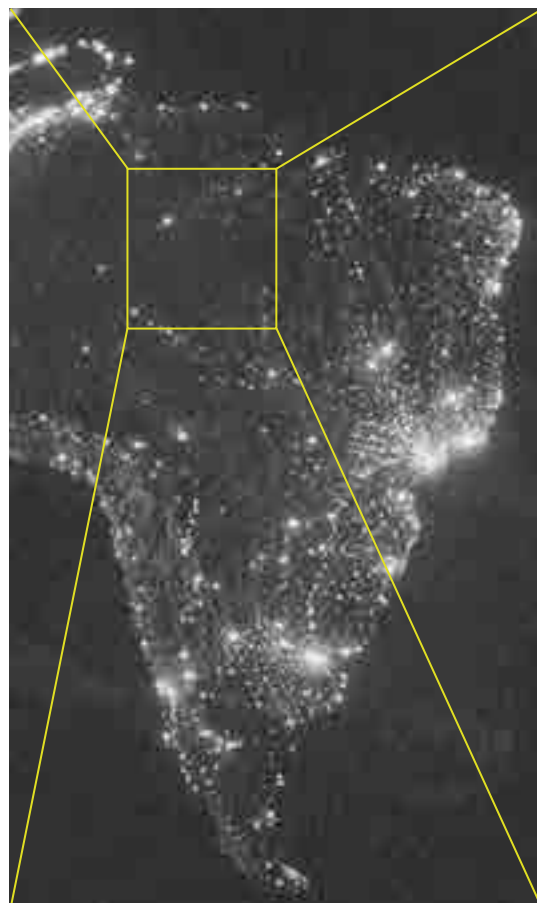
NOVA GOVERNANÇA

À COP30, coube avaliar o que de fato foi entregue até agora, atualizar ambições para 2035 e avançar na construção de mecanismos de financiamento e justiça climática capazes de sustentar a transição energética nos países em desenvolvimento. Tanto para a ex-ministra Izabella quanto para o embaixador Corrêa do Lago, só será possível avançar se houver uma nova “concertação de governança climática” que envolva os governos e os chamados *non-state actors* — setor privado e sociedade civil —, numa agenda integrada de mais de 400 medidas. A lógica é simples, nenhum governo sozinho conseguirá cumprir metas dessa magnitude.

No caso brasileiro, o caminho é amplo e exige coordenação, incluindo zerar o desmatamento; recuperar áreas degradadas; restaurar florestas e cumprir integralmente o Código Florestal; reforçar a fiscalização e a governança; ordenar o uso do solo; ampliar as energias renováveis; e modernizar rede e infraestrutura elétricas, além investir em transmissão, armazenamento e digitalização; reduzir subsídios para combustíveis fósseis; desenvolver combustíveis limpos; descarbonizar Indústria e Transporte; regular mercados de carbono; estimular inovação; mobilizar financiamento verde; e articular tudo isso com políticas sociais que garantam uma transição justa.

Essas medidas também compõem a Agenda Verde formulada pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), por meio de seu Conselho de Sustentabilidade, depois de meses de debates com lideranças empresariais, especialistas de diversas áreas, Organizações Não Governamentais (ONGs) e a sociedade em geral. Na opinião do presidente do conselho, José Goldemberg, a iniciativa privada deve se engajar nessa missão, pois o que é bom para o ambiente é bom para os negócios. “Sustentabilidade vai muito além de reduzir emissões de carbono. Envolve melhorar eficiência, reduzir desperdícios e apostar na economia circular e na logística reversa. Essas ações geram menos custo e mais ganho. Trata-se de uma estratégia empresarial inteligente”, afirma.

O Brasil encerra esse ciclo climático diante de uma escolha estratégica, uma vez que tem vantagens naturais, uma matriz elétrica majoritariamente limpa e peso político suficiente para liderar a agenda global. No entanto, essa deliberação somente será efetiva se for acompanhada de planejamento, consistência e capacidade de execução. A transição para a economia de baixo carbono não depende de discursos, slogans e documentos performáticos, mas de decisões claras sobre proteção das florestas, segurança jurídica, gestão pública moderna e transformação da biodiversidade em valor econômico e social.



NA VISÃO DE
ECONOMISTAS E
EMPRESÁRIOS, O
PRINCIPAL ENTRAVE
PARA A TRANSIÇÃO
ENERGÉTICA NO
BRASIL NÃO ESTÁ NA
TECNOLOGIA, MAS NAS
INSTITUIÇÕES



A Inteligência Artificial (IA) pode ser um *game changer* do conhecimento na Amazônia. As pessoas podem estudar em casa, aprender e desenvolver soluções.

CELEIRO DE SOLUÇÕES

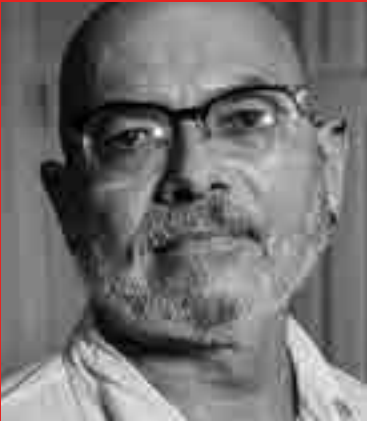
TEMOS PESQUISADORES DE PRIMEIRA LINHA NA AMAZÔNIA, MAS A FALTA DE RECURSOS NÃO OS POTENCIALIZA. E, AÍ, COMO TRANSFORMAR OS ACADÊMICOS EM EMPREENDEDORES?

ESTE DEVE SER O OLHAR DO FUTURO: BUSCA DE SOLUÇÕES LOCAIS PARA TER MAIS QUALIDADE DE VIDA E FORTALECER A ECONOMIA E A CIÊNCIA QUE EXISTEM NA AMAZÔNIA.

ILANA MINEV, presidente do Conselho de Administração da Bemol

QUANDO AS POPULAÇÕES LOCAIS SE INSEREM EM ATIVIDADES ECONÔMICAS DE ALTO VALOR AGREGADO, A QUALIDADE DE VIDA MELHORA DE FORMA GENERALIZADA.

SE O BRASIL NÃO AVANÇAR EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, VAI CONTINUAR NA POSIÇÃO DE MERO FORNECEDOR DE MATÉRIA-PRIMA.



Com inovação tecnológica e qualificação educacional, a atividade econômica vai passar a transbordar riqueza para a Região Amazônica.

MARCO ANTÔNIO SILVA LIMA, doutor em Desenvolvimento Socioambiental e professor na Universidade do Estado do Pará (Uepa)

“Sustentar não é mais a palavra. Se quisermos continuar habitando este mundo, precisamos regenerar tudo o que degradamos ao longo do último século.” É assim que **ANGELA PINHATI**, diretora de Sustentabilidade da Natura, define os rumos da agenda climática. Na opinião da executiva, o Brasil tem a oportunidade de liderar as ações para mitigar os efeitos do aquecimento global — que cada vez mais afeta o mundo dos negócios. Por isso, a discussão acerca do tema deixa de ser ideológica e passa a fazer parte das decisões das empresas.

Entrevista JULIANA RANGEL
Publicada originalmente
em abril de 2025.

HORA DE REGENERAR



ALIANÇA PELO PLANETA

MOVIMENTAÇÃO SISTÊMICA. As mudanças que o mundo precisa não dependem só de uma pessoa, ou só de um governo, ou só de uma empresa. É preciso uma movimentação sistêmica. “Precisamos criar esse elo, essa corrente do bem de empresas que acreditem ser possível fazer negócios financeiros com resultados positivos”, defende Angela.

MUDANÇA DE CONCEITO. É preciso reavaliar conceitos, pois apenas sustentar o mundo, do jeito que está, não é suficiente. “Sustentar não é mais a palavra. Se quisermos continuar habitando este planeta, precisamos regenerar tudo o que degradamos”, reforça Angela.

OPORTUNIDADES PARA O BRASIL

TRANSIÇÃO VERDE. O Brasil tem uma posição privilegiada, com uma matriz energética apropriada, e é um dos países mais ricos em biodiversidade — mais de 20% das espécies do planeta habitam o País. Por isso, pode liderar a agenda para mitigar os efeitos do aquecimento global. Hoje, as projeções indicam a geração de US\$ 8,1 bilhões ao ano, até 2050, apenas na Amazônia.

MERCADO DE CARBONO. “A regulação ajuda a monetizar as ações de sustentabilidade e viabiliza a transição para uma matriz de menor impacto”, pontua. O projeto que regulamenta a compra e a venda de créditos de carbono por empresas foi aprovado no Congresso Nacional em 2024 e está em fase de implementação. As empresas que se anteciparem às exigências regulatórias do mercado de carbono sairão na frente.

AGENDA CLIMÁTICA NOS NEGÓCIOS

SETOR PRIVADO. “Os empresários que têm o bom senso de olhar a crise climática como um risco podem se antecipar e prever medidas de mitigação e de resiliência da cadeia produtiva”, recomenda. E, dada a matriz energética brasileira — predominantemente limpa —, o País tem a oportunidade de trazer novas indústrias que façam sentido para a economia nacional. “Mas precisamos de uma estratégia muito bem desenhada e estabelecida pelo País. Essa é a expectativa”, completa.

VAREJO. A primeira ação para o setor é oferecer uma linha de produtos recicláveis, reutilizáveis e compostáveis, além de embalagens que retornem de alguma forma para a cadeia produtiva e componham uma economia circular. Depois disso, é a coleta e o uso de materiais recicláveis pós-consumo. E, por último, pensar em como engajar o consumidor no consumo consciente.

INDÚSTRIA. Até 2050, a bioeconomia pode gerar até US\$ 284 bilhões por ano para a Indústria. Angela vê a chance de valorizar a imagem do Brasil e atrair negócios e investimentos por causa da matriz energética diversificada e limpa e da biodiversidade nacionais.

Entrevista MÔNICA SODRÉ
Publicada originalmente
em novembro de 2025.

BIOECONOMIA CONTRA A CULTURA DAS COMMODITIES

Há, de fato, um caminho para agregar valor aos ativos naturais e saberes da Amazônia, mantendo a floresta em pé: a bioeconomia. É o que defende JOANNA MARTINS, sócia-fundadora da indústria de alimentos Manioca, diretora-executiva do Instituto Paulo Martins e pesquisadora de cultura alimentar amazônica. “A Europa está aí para provar. O continente transforma um ingrediente em 300 produtos diferentes, de altíssimo valor agregado. E o mundo compra. Por que não fazer igual?”, questiona.



AGREGAR VALOR PARA PRESERVAR

GANHA-GANHA. Transformar as matérias-primas da Amazônia em produtos de maior valor agregado pode promover qualidade de vida e desenvolvimento econômico, além de valorizar as culturas locais. O potencial de impacto socioambiental positivo é alto, explica Joanna.

ECONOMIA DA FLORESTA EM PÉ. “Se conseguirmos fazer esse modelo — e já existe, hoje, um ecossistema aqui, apoiando esse desenvolvimento —, vamos, consequentemente, manter a floresta. Porque são ativos que vêm da floresta. Vamos até reflorestar”, opina.

MODELOS DE SUCESSO. Joanna lembra o caso do cumaru, uma árvore cuja madeira já foi muito utilizada e que, hoje, vem sendo replantada pelas comunidades. “Conseguimos apresentar a semente para o mercado, o que começou a gerar demanda. Agora, ela tem tanto valor que não vale a pena derrubar a árvore”, completa.

POR UM NOVO MODELO PRODUTIVO

CONHECER A AMAZÔNIA. O desenvolvimento de modelos produtivos baseados nos ativos e saberes da floresta é um projeto de longo prazo. “Para que tudo isso aconteça aqui, o resto do País precisa entender o território amazônico, conhecer mais, valorizar a região e sua cultura. E também pensar de forma sistêmica, nunca isolada”, ressalta.

VALOR VERSUS ESCALA. Na opinião de Joanna, o Brasil e a Amazônia têm capacidade de agregar valor aos próprios produtos sem, necessariamente, trabalhar com altas escalas. Ela defende um outro modelo produtivo, com respeito à capacidade da natureza. “Precisamos atualizar o modelo. É possível criar uma economia poderosa sem, necessariamente, trabalhar com grandíssimos volumes, ou commodities, como estamos acostumados”, explica. Trabalhar com produtos da Amazônia significa lidar com “um tempo diferente, uma ambição diferente e uma relação com o meio ambiente mais equilibrada”, observa.

O TEMPO DA FLORESTA. Exemplo disso é o açaí, produto que, há alguns anos, é sucesso em todo o País. Apesar de levar desenvolvimento às regiões de origem, o fruto sofre as consequências de um mercado que não leva em conta o contexto da floresta. “Estamos começando a perder a mão. Porque é só um ativo que está sendo valorizado. E, aí, há uma pressão por produzir muito esse ativo, o que gera pressão sobre o meio ambiente também. Não dá para trazer modelos prontos para cá e querer que funcione”, adverte Joanna.

QUÃO VERDES SOMOS?

2,145

BILHÕES de
toneladas de CO²

16,7%

foi a queda das
emissões brutas
brasileiras em
relação a 2024

Há 15 anos

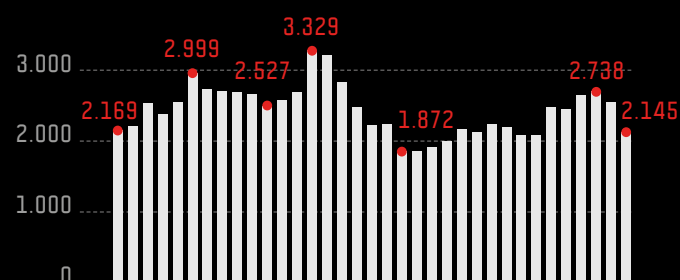
o Brasil não tinha uma queda tão brusca nas emissões

9%

é o quanto o Brasil
está acima da
meta do Acordo de
Paris para 2025

Enquanto as emissões globais de Gases do Efeito Estufa (GEE) cresceram 2,3% em 2024, no Brasil caíram 17%, graças ao controle do desmatamento. Ainda assim, o País, líder em energia limpa, tem um longo caminho até cumprir o que o Acordo de Paris determinou em 2005: neutralidade climática até 2050.

EMISSIONS BRASILEIRAS (1990-2024)*

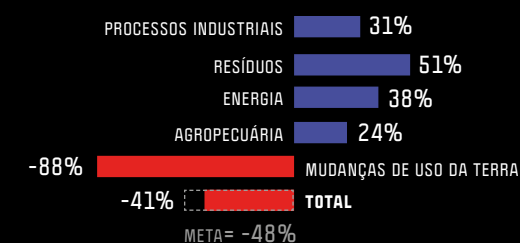


* em bilhões de toneladas de gás carbônico equivalente (GtCO₂e)

O PESO DE CADA SETOR



O QUE MUDOU EM DEZ ANOS?



ONTES | Organização das Nações Unidas (ONU), Sistema de Estimativas de Emissões e Remoções de Gases de Efeito Estufa (Seeg) e Observatório do Clima.



JEAN GALVÃO



MITIGAR E ADAPTAR – O negacionismo econômico é mais uma faceta do movimento que rejeita as mudanças climáticas e seus efeitos. De acordo com o embaixador André Aranha Corrêa do Lago, presidente designado da 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP30), negar essa crise em nome da economia é um erro estratégico. “Dizem que é caro combater a mudança do clima, mas a ciência diz que, com mitigação e adaptação, vamos conseguir reduzir as consequências”, defende nesta entrevista, que contou com a parceria da escola de formação política RenovaBR. Nesse sentido, o Brasil ganha protagonismo como provedor de soluções para um planeta mais verde.

**ANDRÉ CORRÊA
DO LAGO**

Entrevista HUMBERTO DANTAS
Publicada originalmente
em julho de 2025.
Assista:



Quais são as estratégias para garantir o que já está previsto desde o Acordo de Paris?

Esse é um tema absolutamente central. À medida que as negociações foram avançando, constatou-se que o combate às mudanças climáticas envolvia muito mais setores, custos e interesses econômicos. E foi surgindo a separação entre aqueles que pedem recursos para dirigir a economia para a descarbonização e os países desenvolvidos, que, além de fornecerem muito dinheiro, temem enfrentar a concorrência de nações que possam se tornar mais sustentáveis e competitivas. A negociação transformou-se numa divisão entre Norte e Sul globais.

A ambição é alcançar US\$ 1,3 trilhão para o financiamento de ações climáticas. Como é possível equilibrar a urgência por recursos e a efetiva aplicação?

O valor de US\$ 1,3 trilhão é um mapa do caminho para o financiamento climático de longo prazo. O que foi aprovado na COP29 [em Baku, no Azerbaijão], em 2024, são os US\$ 300 bilhões por ano, uma evolução em relação aos US\$ 100 bilhões propostos em Copenhague [Dinamarca, em 2009, na COP15] e que seriam fornecidos, de 2020 a 2025, aos países em desenvolvimento. Não atingimos esse valor. Há estimativas divergentes, mas, com base em estudos da OCDE [Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico], a partir de 2023 chegou-se aos US\$ 100 bilhões por ano, o que não aconteceu nos dois primeiros anos. Entretanto, isso é discutível. Algumas ONGs, por exemplo, dizem que nem 20% do valor foi recebi-

do. Ao mesmo tempo, foi publicado um relatório, liderado por três grandes economistas — Nicholas Stern, Vera Songwe e Amar Bhattacharya —, que apontava US\$ 1,3 trilhão como o valor necessário para o financiamento climático a partir de 2035. Esse caminho será muito debatido, porque não é óbvio. O que realmente resolveria a questão seria o que chamamos de *mainstreaming* de clima nas finanças internacionais — que todos os investimentos tenham embutida a questão do clima. Se só for possível obter recursos caso a questão do clima seja levada em consideração, certamente reuniremos US\$ 1,3 trilhão e muito mais.

Quais ferramentas para arrefecer o que o senhor chama de negacionismo econômico?

Durante vários anos, houve o negacionismo científico. No entanto, o aumento da intensidade e da frequência dos eventos extremos reduziu de maneira brutal esse pensamento. Pode-se afirmar que mais de 99% dos cientistas reconhecem o impacto das atividades humanas sobre o clima. Há uma mudança natural, sempre houve, mas muitíssimo mais lenta. Na velocidade de agora, justifica-se pela ação humana. Recentemente, em artigo na *The Economist*, o ministro da Energia dos Estados Unidos, Chris Wright, alegou que as mudanças climáticas são consequência do crescimento econômico. Uma consequência negativa, mas cujos benefícios são muito maiores — e ele deixa a entender que a adaptação seria o caminho. E essa discussão é importante desde o primeiro momento: o que é mitigação e o que é adaptação? Mitigação é o esforço, que

tem custo elevado, para reduzir as emissões. Portanto, quando falo do negacionismo econômico, falo sobre o argumento: “Ah, é caro combater mudanças do clima, não vale a pena, porque elas vão acontecer de qualquer maneira”. Mas não é assim. A ciência diz que, com a mitigação, é possível reduzir danos. E tem a adaptação. O exemplo maior para nós é Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Certos investimentos em infraestrutura poderiam ter diminuído os danos das enchentes de 2024. Por outro lado, contra o esvaziamento dos rios na Amazônia, só há a mitigação, não existe adaptação possível.

Qual é o plano para conectar a COP30 com iniciativas de negócios sustentáveis?

Para que o consenso vire ação, precisamos mostrar soluções, uma oportunidade incrível para o Brasil e para todo o setor privado nacional. O País oferece soluções em muitas áreas identificadas como essenciais no combate às mudanças do clima — como, naturalmente, a energia renovável. Há também a Agricultura, as florestas... Abre-se um grande número de oportunidades para o setor privado, pelo fato de o mundo ter adotado, por consenso, o direcionamento para uma economia de baixo carbono. O Brasil é celeiro de soluções e poderá mostrar as direções já tomadas, que são exemplos excepcionais para outros países. Evidentemente, isso é benéfico do ponto de vista econômico, mas também demonstra que coisas que ainda faltam podem ser mais baratas se feitas no Brasil. Mais oportunidades de negócios e investimentos.

A questão dos oceanos tem ganhado relevância na agenda climática. Quais decisões estruturantes podem ser esperadas?

Os oceanos são absolutamente essenciais para regular as mudanças do clima, pois capturam uma grande parte do CO₂ e têm um papel extraordinário, como o atribuído também às florestas. Mas os oceanos são gigantes. Qual é a diferença essencial? Os oceanos não pertencem a países. E a negociação do clima é compromisso dos países, não de setores, tampouco de áreas, mas das nações. Os países podem exercer interferência sobre as

suas 200 milhas náuticas. Houve um avanço interessante, porque o Brasil incorporou o que fará dentro das nossas 200 milhas. Mas a maior parte do oceano é de “ninguém” — é de todos. Como conseguir que as coisas certas sejam feitas nas áreas onde não há jurisdição? Esse debate é extremamente importante porque, pela primeira vez, estamos procurando incorporar o oceano e seu papel como regulador do clima às discussões dessa agenda. As notícias são muito negativas, com números bastante assustadores. Há um aumento da temperatura dos oceanos, há uma redução da capacidade dos oceanos de absorver CO₂. Então, são grandes temas que devem ser discutidos referentes aos oceanos e, por isso, estamos mais conscientes de que é um assunto que não se encaixa nas negociações tradicionais, justamente por essa questão territorial.

Qual deve ser o legado da COP30 para a cidade de Belém?

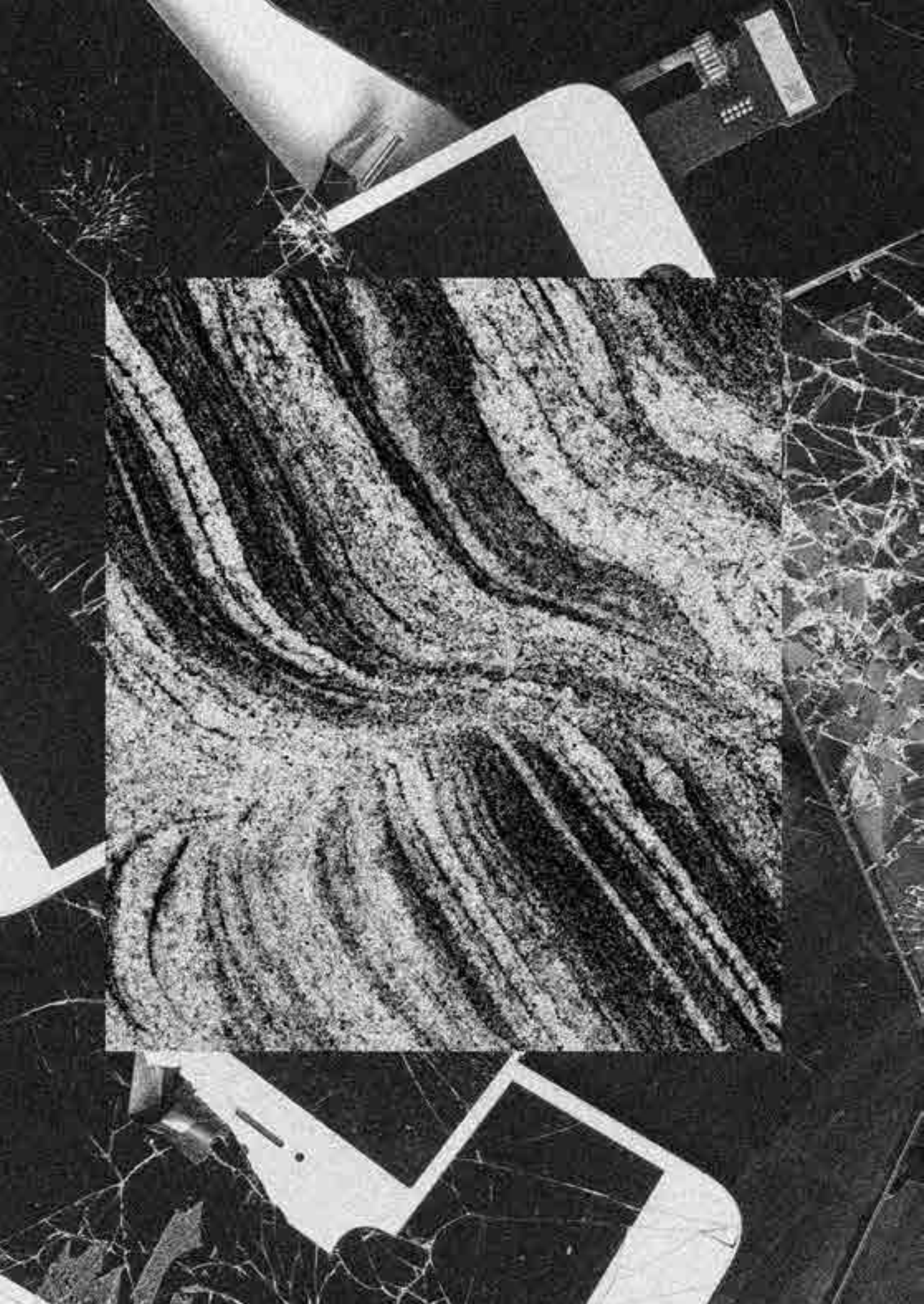
O governo federal teve como principal objetivo assegurar que o que fosse investido em Belém fosse, na realidade, um legado para a população. Da infraestrutura e dos parques ao saneamento básico. Acredito que já se vê claramente que, de um ponto de vista físico, o benefício será evidente. Mas esse legado vai além do físico. O Brasil vai sair da conferência como um país melhor, mais contemporâneo, integrado na discussão atual da economia do futuro: a de baixo carbono. A COP deve contribuir para que o País dê um salto na direção de um novo tipo de desenvolvimento. Algumas pessoas chamam a atenção para a tradição de desenvolvimentismo, um modelo dos anos 1950 que, de certa forma, perdura, consciente ou inconscientemente. Então, que seja um desenvolvimentismo sustentável, uma nova etapa na qual investir na redução das emissões traga reais benefícios econômicos. É o contrário do negacionismo. É aceitar que essa nova agenda traz vantagens econômicas e a conscientização de que o Brasil tem o potencial de ser um dos países que mais se beneficiarão dessa agenda.



O Brasil é celeiro de soluções e poderá mostrar as direções já tomadas, que são exemplos excepcionais para outros países.

CONECTADOS E DESINFORMADOS





Num país hiperconectado como o Brasil, o debate sobre a regulação das plataformas digitais busca equilibrar liberdade e responsabilidade. De um lado, aqueles que defendem regras claras para conter a desinformação e garantir transparência; de outro, teme-se a censura e o uso político da regulação. Enquanto o impasse persiste, a polarização bloqueia o diálogo e a democracia segue fragilizada pela manipulação e pelo fanatismo online.

A VERDADE EM XEQUE

A era é a da informação ilimitada, mas também da desinformação organizada. Nunca a humanidade teve acesso a tantos dados, notícias e fontes de conhecimento. Paradoxalmente, as pessoas nunca estiveram tão vulneráveis à distorção da realidade e à desinformação. As mesmas ferramentas que prometiam conectar a sociedade em torno do conhecimento e da participação cívica intoxicam o debate público e põem em risco a democracia.

O Brasil é um dos cinco países mais conectados no mundo, com 86,6% da população plugada à internet e 67,8% acessando as redes sociais, segundo a plataforma de análise de dados da internet DataReportal. Em contrapartida, estudos revelam que boa parte da população é mais exposta à desinformação e não consegue transformar engajamento digital em conhecimento consistente. Eugênio Bucci — jornalista, professor na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e autor de *A razão desumana: cultura e informação na era da desinformação inculta (e sedutora)* (Autêntica Editora, 2025) — define nosso tempo como “a era em que fervilha a desinformação inculta e ela seduz, arrebatava e mobiliza”.

Sua análise é comprovada por pesquisa do Instituto Locomotiva, segundo a qual quase 90% dos entrevistados confessaram já ter acreditado em conteúdos falsos. A situação complica-se quando as pessoas admitem ter dificuldades de distinguir entre uma informação falsa e uma verdadeira, preocu-

pação que inquieta 58% delas, conforme Relatório das Notícias Digitais 2025 do Instituto Reuters.

A maioria dos especialistas de várias tendências atribui às chamadas Big Techs um papel central na desordem informacional, rejeitando a ideia de neutralidade das plataformas. “A técnica das Big Techs carrega a intenção de promover uma ordem com menos direito, com mais violência, com mais autoritarismo”, analisa Bucci. Rodrigo Tavares, professor catedrático convidado na Nova School of Business and Economics, em Portugal, também alerta que a desinformação não é mais um subproduto, mas um modelo de negócio dessas empresas.

Se esse diagnóstico beira a unanimidade, a regulação das plataformas digitais é um tema que incendeia a discussão política. Os defensores argumentam que regras claras são essenciais para conter a desinformação, proteger a privacidade, responsabilizar empresas por conteúdos nocivos e garantir transparência nos algoritmos que direcionam o debate público. Na outra trincheira, críticos ressaltam que a regulação pode ameaçar a liberdade de expressão, permitir censura estatal e concentrar poder nas mãos de órgãos reguladores ou governos, comprometendo a pluralidade e a inovação.

Manoel Fernandes, sócio da Bites — consultoria que sintetiza, analisa e interpreta dados para ajudar empresas na tomada de decisões estratégicas —, adverte para os perigos de uma regulação precipitada. Num país onde “há uma sanha regulatória gigantesca”, o especialista acredita que estamos

muito distantes de um marco regulatório adequado e que o pacto social exige que partes diferentes, com visões diversas, sentem-se à mesa para discutir um caminho único.

Bucci discorda, advogando a criação de regras para o funcionamento das plataformas como único caminho para evitar que “essas tecnologias manipulem, abertamente, escancaradamente, desavergonhadamente os processos democráticos”. O professor vai além e propõe tratar as plataformas como são tratados segmentos de alta complexidade e risco, como medicamentos e energia nuclear, com regulação forte, transparente e democrática.

Há quem se declare otimista com a evolução natural do uso das plataformas digitais, como Fernandes, que identifica uma nova geração de políticos que entenderam como usar a internet para agregar valor, e não apenas para criar confusão. “Acho que veremos, nos próximos anos, essa geração mais decantada em relação ao melhor uso das redes sociais”, imagina.

VERDADE E MENTIRA

Professor no Insper e criador e curador do projeto cultural Fronteiras do Pensamento, Fernando Schüller apoia a regulamentação das plataformas digitais, mas acredita que essa discussão não pode estar isolada do debate da crise institucional mais ampla. Ele enxerga a toxicidade do ambiente virtual como sintoma do esgotamento do presidencialismo de coalizão e da “vetocracia”, conceito difundido pelo economista político Francis Fukuyama que se refere à excessiva fragmentação do poder, com milhões de pessoas participando do debate digitalizado. “O resultado é a existência de uma multiplicidade de grupos de interesses diversos que dificulta a obtenção de consenso, a governabilidade e a realização de reformas e projetos em áreas estratégicas”, resume.

A proposta de Schüller é uma regulação efetiva que faça parte de um projeto maior de renovação do debate público. O foco deve estar em quebrar os ciclos de polarização e populismo que as plataformas amplificam — e que presidiram as eleições de 2022 no Brasil —, e não somente na moderação de conteúdo. A solução passa por mudar a *vibe* das discussões, incentivando novas lideranças que priorizem uma agenda mo-

dernizadora em detrimento da histeria comportamental que domina as redes.

O diálogo público está travado pelo surgimento de uma cultura que perdeu a capacidade de fazer a distinção entre juízo de valor e juízo de fato, entre uma opinião infundada e um fato verdadeiro com relato confiável e testado. Bucci, da USP, condena o uso indiscriminado da palavra “narrativa” para relativizar a verdade factual, argumentando que os fatos existem de forma independente das interpretações. “Há fatos e há coisas que são mistificações”, assevera, citando as mudanças climáticas, que são medidas por termômetros e não são meras narrativas.

Tavares, da Nova School of Business and Economics, vai na mesma linha ao afirmar que estamos vivendo uma crise do conceito de verdade. Com o avanço da Inteligência Artificial (IA) e a disseminação das redes sociais, a verdade deixou de ser um consenso coletivo para tornar-se uma construção individual, moldada por algoritmos e preferências pessoais. “Essa fragmentação faz com que as pessoas passem a acreditar em versões diferentes da realidade, o que ameaça a convivência democrática e a credibilidade das instituições”, pondera.

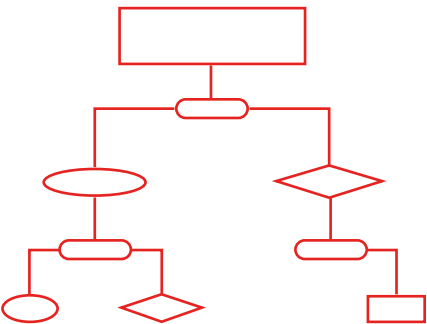
Exemplo contundente desse desarranjo da informação foi captado pelo Laboratório de Estudos sobre Desordem Informacional e Políticas Públicas (Desinfo.Pop), do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGVceapg). O estudo constatou que, entre 2019 e 2024, a desinformação a respeito do Transtorno do Espectro Autista (TEA) nas comunidades digitais da América Latina e do Caribe cresceu mais de 15.000%. O Brasil aparece como líder no continente em publicações conspiratórias sobre o tema. A pesquisa, que analisou mais de 60 milhões de mensagens nas redes sociais de 19 países, identificou 150 falsas causas e 150 falsas curas relacionadas ao TEA.

Enquanto a sociedade não decide que rumo tomar, a democracia continua sangrando no campo de batalha digital, em que a verdade perde espaço para o espetáculo e a razão cede terreno ao fanatismo. O desafio que se coloca é conciliar a liberdade de expressão — fundamento democrático — com a necessária responsabilização daqueles que transformaram a praça pública em arena de gladiadores da desinformação.



DEVEMOS QUEBRAR OS CICLOS DE POLARIZAÇÃO E POPULISMO QUE AS PLATAFORMAS AMPLIFICAM.

Fernando Schüller, professor no Insper e criador e curador do projeto Fronteiras do Pensamento



A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NÃO PODE SER UMA CAIXA-PRETA. A GENTE TEM DE ENTENDER COMO ESSA TECNOLOGIA FUNCIONA PARA QUE POSSA USÁ-LA DE UMA FORMA SEGURA.



REGINA MAGALHÃES, especialista em inovação e sustentabilidade

Um mercado desregulado não é bom para as empresas. Então, garantir o uso da tecnologia de forma ética pode ser, inclusive, uma vantagem competitiva.

SEM A IA, NÃO VAMOS DAR CONTA DO DESAFIO AMBIENTAL. ELA JÁ ESTÁ AJUDANDO A MONITORAR DESMATAMENTO, MAPEAR ÁREAS ONDE O CRIME OCORRE E PROPOR SOLUÇÕES.



Definir e avançar na regulação é um desafio urgente, pois o mau uso da IA está ganhando, até mesmo, em esquemas de fraudes.

VALDEMAR DE OLIVEIRA NETO, consultor associado do Instituto Ethos

REGULAR PARA INOVAR



A TECNOLOGIA TEM DE SERVIR PARA AUMENTAR O POTENCIAL DAS PESSOAS E APERFEIÇOAR SUAS ATIVIDADES. ISSO TEM A VER DIRETAMENTE COM AS EMPRESAS.

GLAUCO ARBIX, professor titular e coordenador do Observatório da Inovação do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP)

A regulamentação gera inovação. Veja, um terço da inovação mundial está ligada à saúde. E não há setor mais regulamentado que a Saúde.

AO SUBSTITUIR GENTE PELA IA, HÁ O RISCO DE SE PERDER O MAIS PRECIOSO NAS EMPRESAS: A *EXPERTISE*, O CONHECIMENTO E A CAPACIDADE HUMANA.

Entrevista JAIME SPITZCOVSKY
Publicada originalmente
em setembro de 2025.

SOBERANIA DIGITAL

Na era da Inteligência Artificial (IA), se não quiser ficar para trás em relação ao restante do mundo, o Estado brasileiro precisa desenvolver as soberanias tecnológica e digital, defende **SILVIA BASSI**, jornalista especializada em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). E pontua que, além do desenvolvimento de uma infraestrutura própria, o País deve estabelecer uma política de letramento digital. A IA tornou-se estratégica na geopolítica global. Por isso, a especialista ressalta a importância da sua regulação.



CORRIDA TECNOLÓGICA

MOMENTO ÚNICO. Vivemos três revoluções simultâneas. “A infraestrutura, o software e a biotecnologia são interdependentes. É um momento em que tudo converge”, elenca Silvia, lembrando como o laboratório BioNTech, na pandemia, por meio da IA, foi fundamental no desenvolvimento da vacina contra a covid-19 em apenas nove meses.

TECNOLOGIA É PODER. Uma infraestrutura alinhada com os novos tempos tornou-se estratégica na geopolítica. “Os Estados Unidos concentram as empresas, mas começamos a ver o surgimento de algumas *powerhouses* chinesas. A China, em termos de corrida, está a par e passo com os Estados Unidos. Há um jogo de forças”, observa.

SOBERANIA TECNOLÓGICA

PRIMEIROS PASSOS. O Brasil ainda não produz modelos fundacionais, aqueles que servem de base para a construção de aplicações. “Começamos a exercitar uma IA brasileira que é, digamos assim, uma tecnologia aplicada”, explica Silvia. “Hoje, temos grandes modelos de linguagem, os LLMs, que conseguem processar melhor em português, porque foram treinados nativamente. Isso é muito importante”, destaca.

IA À BRASILEIRA. A rede tecnológica sobre a qual roda um governo digital depende de ferramentas estrangeiras. E há um risco. “Precisamos investir no desenvolvimento nacional. O Brasil pode ser um grande produtor de plataformas, de aplicações e de usos da IA que sirvam para promover o uso da tecnologia e, assim, melhorar a vida das pessoas”, detalha Silvia.

LETRAMENTO DIGITAL. Além de desenvolver a própria estrutura, um dos passos para conquistar a soberania nesse setor é capacitar a população, opina Silvia. “Se as pessoas não forem treinadas para usar essas plataformas agora, como elas terão emprego daqui a cinco anos? Estamos correndo o risco de ter uma população de ‘inempregáveis’?”, questiona.

REGULAÇÃO DA IA

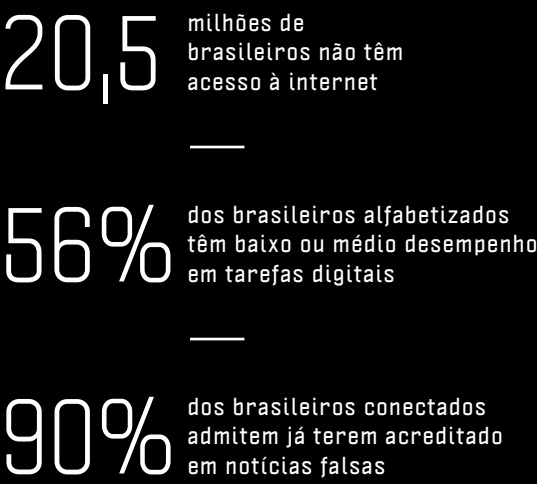
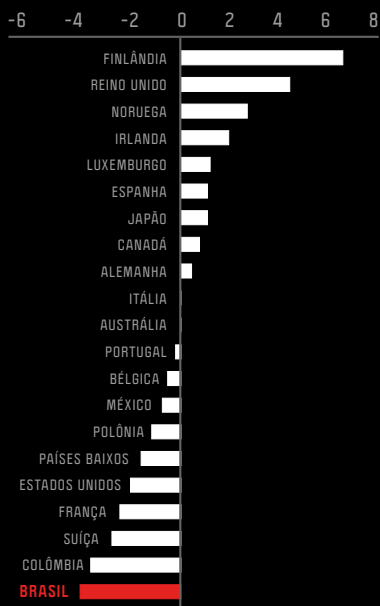
DEBATE CRESCENTE. Enquanto novas tecnologias se desenvolvem em um ritmo nunca antes visto, especialistas alertam para os perigos de pouca ou nenhuma regulação. “O Vale do Silício sempre teve um problema: faz primeiro, pede desculpas depois. É aquela história, não pede licença, pede desculpa. Só que, agora, um erro na IA seria muito grave”, adverte.

DISCRIMINAÇÃO ALGORÍTMICA. Silvia defende a regulação para coibir “vieses” na IA e impedir que a tecnologia aprofunde desigualdades. “É como o caso de Joy Buolamwini [*cientista da computação e ativista digital*], que descobriu que as IAs não enxergavam pessoas negras”, alerta. “A IA é resultado de como ela é treinada. É preciso uma regulação que exija ética e estabeleça regras de governança do uso”, enfatiza.

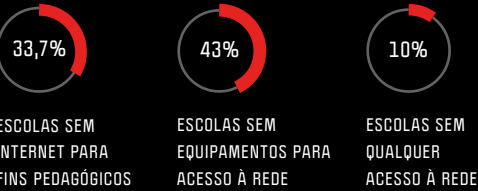
FALHA NA CONEXÃO

Superar a exclusão digital — que ainda atinge milhões de brasileiros — exige a democratização do acesso à internet, mas não só isso. Em um mundo cada vez mais conectado, um desafio fundamental é combater a desinformação e educar cidadãos para que possam ser realmente capazes de filtrar e interpretar os conteúdos que consomem.

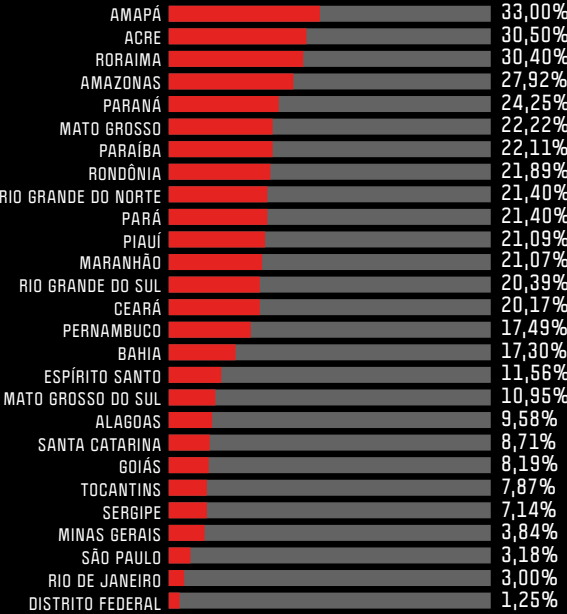
BRASIL: PIOR HABILIDADE PARA RECONHECER FAKE NEWS



ESCOLAS DESCONECTADAS



ESCOLAS SEM BANDA LARGA



FONTE: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Instituto Locomotiva (Inaf), elaborado pela Ação Educativa em parceria com o Instituto Paulo Montenegro. Censo Escolar 2024, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (Inep). Pesquisa Truth Quest, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), realizada em 21 países.



ADÃO ITURRUSGARAI

PELO DIREITO DE SONHAR _ A capacidade de sonhar — dormindo ou acordado — é central não só na construção de desejos individuais, mas para o que queremos como sociedade. É o que defende o neurocientista Sidarta Ribeiro, professor na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e pesquisador da Fiocruz. “Precisamos reflorestar nossas mentes, desertificadas pela adoração ao dinheiro”, afirma o autor de *O oráculo da noite*. E o que sonhar para o Brasil? Segundo Ribeiro, a escola é a instituição capaz de “equalizar oportunidades” e seu sonho é tão simples quanto difícil de realizar. “Quem tem mais ajuda quem tem menos.”

SIDARTA RIBEIRO

Entrevista **MÔNICA SODRÉ**
Publicada originalmente em
setembro de 2025. Assista:



Depreendi do seu penúltimo livro — *Sonho manifesto: dez exercícios urgentes de otimismo apocalíptico* (Companhia das Letras, 2022) — que, a despeito do crescimento econômico, somos uma sociedade pobre, que adora o dinheiro e tem dificuldade de valorizar o sagrado. Como resolver isso a partir daqui e de agora em diante?

Não são problemas exclusivos do Brasil. Mas o Brasil, por ter um passado colonial e escravagista, tem certas mazelas extremamente aguçadas. É evidente que nosso principal problema é o desalinhamento entre a fé professada e a prática das pessoas. Um país onde 90% das pessoas se declaram cristãs deveria aderir aos preceitos do Evangelho — partilha, compaixão, amor e solidariedade. No entanto, não acontece de fato, e a maior parte da população vive em condições muito precárias. Existe um grande desacerto. Por que estamos vivendo tão mal? Por que não conseguimos, num país com tantas riquezas naturais, humanas e culturais, compartilhar desses benefícios? Isso tem a ver com o achatamento, o massacre, do mundo interno, do mundo do imaginário, da construção das nossas florestas internas. Então, precisamos reflorestar nossas mentes, que estão desertificadas pela adoração ao dinheiro. Quando as maiores aspirações das pessoas são coisas, elas começam a ser tratadas como coisas e as coisas, valorizadas como pessoas. Precisamos decifrar esse enigma porque, afinal de contas, as melhores coisas da vida são grátis ou muito baratas. O que a gente realmente precisa para viver bem é de amor, partilha, conforto e acolhimento. Se conseguirmos “desneurotizar” a sociedade, isso estará ao alcance das mãos. Apesar de todas as nossas mazelas, os brasileiros têm uma imensa alegria, um prazer de viver que, na verdade, é um reservatório para o planeta. Mas precisamos ser capazes de transformar isso em bem-viver para todos.

Por esse aspecto, é possível dizer que estamos sonhando errado?

Com certeza. É muito evidente, olhando o noticiário econômico, que temos os objetivos errados. O nosso sonho é desenvolvimento econômico ou viver bem? Porque quando falamos de desenvolvimento, falamos de algo que não está envolvido, que se desenvolve. Precisamos nos envolver — com as crianças, com os mais velhos, com nossos biomas, com a vida. Se a

gente olhar para a Escandinávia, um país em que os mais ricos pagam mais de 50% de impostos, a população consegue andar pelas ruas, pegar um ônibus, um metrô e ir ao cinema sem estar o tempo todo com medo. A gente precisa construir uma sociedade sem medo e isso só pode ser alcançado subindo o piso e limitando o teto. Consigo compreender que uma pessoa queira ter um iate, um avião, mas por que ela precisa ter dois iates? Isso é uma doença.

Como país, quais sonhos deveríamos ter?

O que acho que realmente seja o pulo do gato, onde precisamos de uma intenção revolucionária, é na educação. Se conseguirmos, de maneira consistente, oferecer educação de qualidade para todo mundo, poderemos, de fato, dar um grande salto. E se existe uma instituição que possa equalizar oportunidades é a escola. A escola é estratégica. Professoras e professores precisam ser extremamente valorizadas e valorizados, são carreiras de Estado essenciais. É um absurdo que uma professora do ensino fundamental ganhe tão menos que um professor universitário. Não é possível que a gente não dê à educação a centralidade que ela merece, e isso passa pela valorização financeira. Além dessa questão, a valorização precisa ser simbólica, o que passa também por um diálogo diferente com as nossas crianças e jovens, que, muitas vezes, não entendem o que estão fazendo na escola. Precisamos de um grande pacto



Quando as maiores aspirações das pessoas são coisas, elas começam a ser tratadas como coisas e as coisas, valorizadas como pessoas.



nacional pela educação, uma revolução educacional. É muito importante falarmos do tema para além de qualquer bandeira político-partidária, pois isso é do interesse estratégico da Nação. Qualquer um que esteja alinhado com esse objetivo é um aliado — e a pessoa que está contra é inimiga do povo brasileiro.

Essa alegria “imotivada pela vida” — citando o imortal da Academia Brasileira de Letras (ABL) Eduardo Giannetti [filósofo e escritor] — é elemento substantivo para a construção desse sonho futuro?

É um elemento maior. A alegria é a prova dos nove, né?! Na educação, sabemos que aquilo que é aprendido é o que se aprende com emoção. Nos séculos 18, 19 e início do século 20, essa emoção era o medo. Esse temor foi desconstruído e entendemos que, na educação, não cabe medo nem dor. Se a gente for capaz de transformar essa alegria — e o Brasil é um repositório de alegria — em política de Estado, em um compromisso de agentes públicos e privados, estaremos contribuindo para que nossas filhas e filhos, netas e netos, herdem um país e um planeta melhores. É importante que todos olhem para o seu íntimo e considerem que podemos viver melhor se formos capazes de espalhar benefícios.

Somos uma sociedade que dorme pouco e mal. Qual é a relação disso com a capacidade de sonhar?

É uma relação muito íntima e direta. Quando dormimos mal, estamos contratando doenças — em curto, médio e longo prazos. Uma pessoa que dorme mal por uma noite, no dia seguinte tem menos capacidade de aprender e de resgatar o que já sabe. Vai ter uma péssima regulação emocional, ficar irritadiça. Há um dano social. Existem estudos mostrando que dormir mal desagrega as pessoas. No médio prazo, há prejuízos como diabetes, doenças cardiovasculares, obesidade, depressão e ansiedade. No longo prazo, mais predisposição para a doença de Alzheimer, porque o sono é responsável por desintoxicar o cérebro das proteínas malformadas — que vão, eventualmente, quando acumuladas, provocar o Alzheimer. Dormir mal é um péssimo negócio para todo mundo. O problema é que a nossa sociedade está totalmente construída em torno do dormir mal, as pessoas têm a sensação de que pre-

cisam ficar acordadas até a exaustão. Precisamos de um grande pacto pelos elementos fundamentais da saúde — sono, alimentação de qualidade e exercício físico. No que diz respeito ao sonho, o sonho da noite acontece principalmente na segunda metade do sono. Quando alguém dorme pouco, perde horas dessa segunda metade, dominada pelo sono do tipo REM. Isso significa, literalmente, menos sonhos. Agora, esse sonho é a base da construção do futuro. O que fazemos ao imaginar o futuro é sonhar. Existe uma relação muito íntima entre sonho e imaginação. Então, se quisermos de fato construir um futuro melhor, precisaremos resguardar o sono e o sonho.

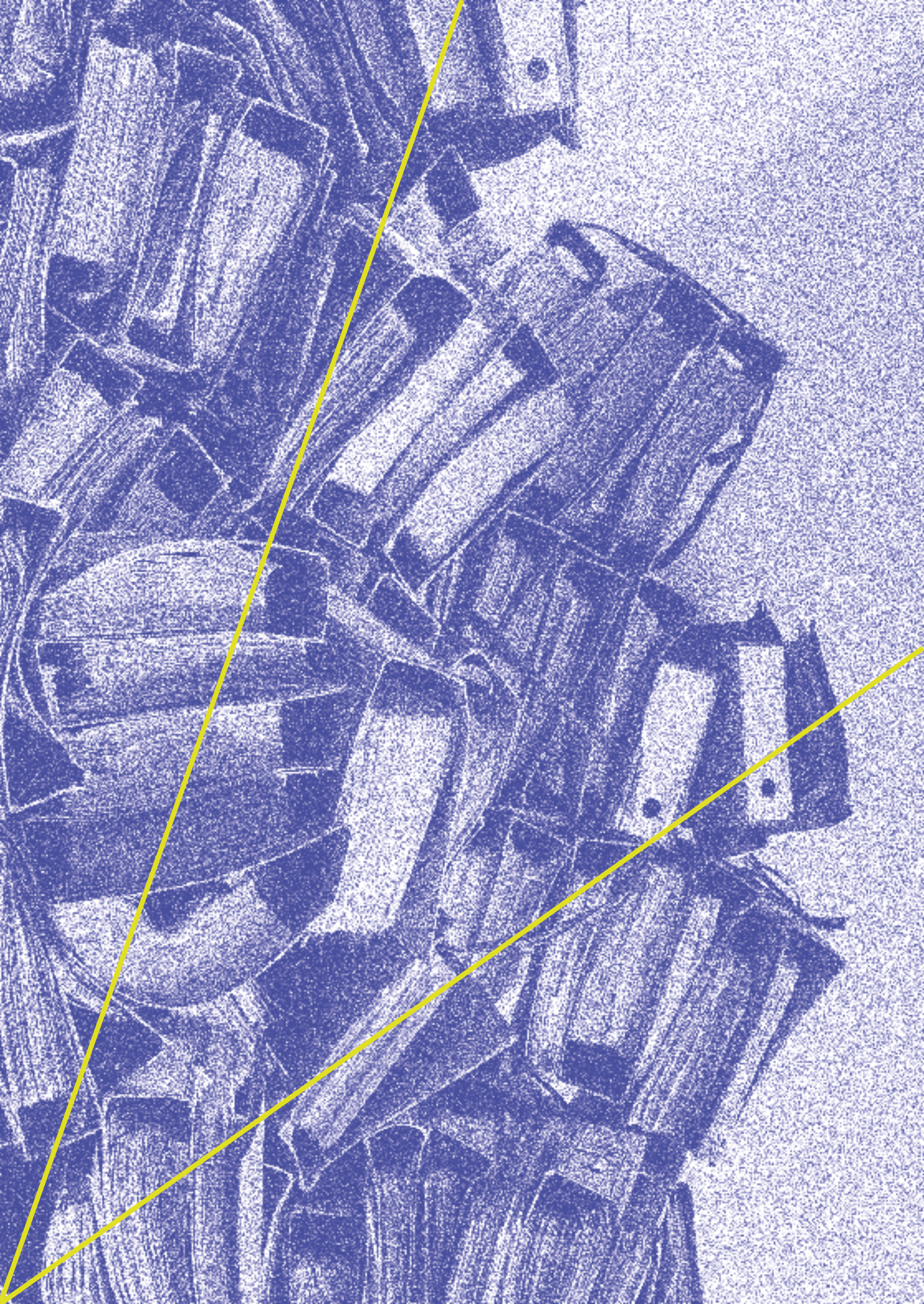
E qual é a diferença entre sonho e imaginação?

É uma diferença de grau, de intensidade. Se olharmos o cérebro de uma pessoa que está sonhando durante o sono e uma pessoa que está imaginando, perceberemos que as mesmas regiões cerebrais são ativadas, mas com uma intensidade muito maior durante sonhos do sono. Na verdade, a imaginação é um tipo de sonho, é o sonho mais tênue, mas, não obstante, extremamente necessário. Até porque utilizamos isso o tempo todo: vou fazer tal coisa, vou sair daqui, vou almoçar e, depois, vou trabalhar. São minissonhos, planos de futuro que envolvem as mesmas regiões cerebrais. Nessa pandemia de telas, estamos inibindo, frustrando e até atrofiando a capacidade de imaginação, sobretudo dos jovens. Que mundo perigoso esse em que os robôs podem produzir imagens e as pessoas já não conseguem criá-las?

Com o que você sonha? Seja à noite, dormindo, seja para o futuro do País?

Tenho tentado valorizar mais ainda os meus sonhos, criando rotinas que permitam um sono de qualidade para produzir imagens que me orientem. E o que mais sonho, tanto dormindo quanto acordado, é que meus filhos possam viver num país melhor do que aquele onde eu vivo. Temo por esse futuro em que os robôs ameaçam tomar empregos. Temo por esse futuro em que um monte de gente mora na rua e isso está naturalizado. Precisamos resgatar essa dimensão coletiva e olhar para as outras pessoas com amor, com compaixão profunda, de verdade. Quem tem mais ajuda quem tem menos. É com isso que eu sonho.

BUROCRACIA E CRESCIMENTO



O CUSTO DA INCERTEZA

A instabilidade das regras e a imprevisibilidade das decisões judiciais corroem a confiança dos investidores e comprometem o planejamento das empresas, desestimulando projetos de longo prazo. No Brasil, o excesso e a constante mudança de leis e normas ampliam disputas e encarecem a produção. Com um Estado engessado por gastos obrigatórios e sem planejamento duradouro, o País permanece preso a frequentes ciclos de baixo crescimento.

Crisis econômicas episódicas, alimentadas por fatores externos ou internos, costumam provocar abalos intensos na economia e nos negócios, impor retrocessos sociais e frear o crescimento. São turbulências que, embora dolorosas, têm começo, meio e fim — e geralmente abrem espaço para a recuperação, como foi o caso da recente pandemia da covid-19.

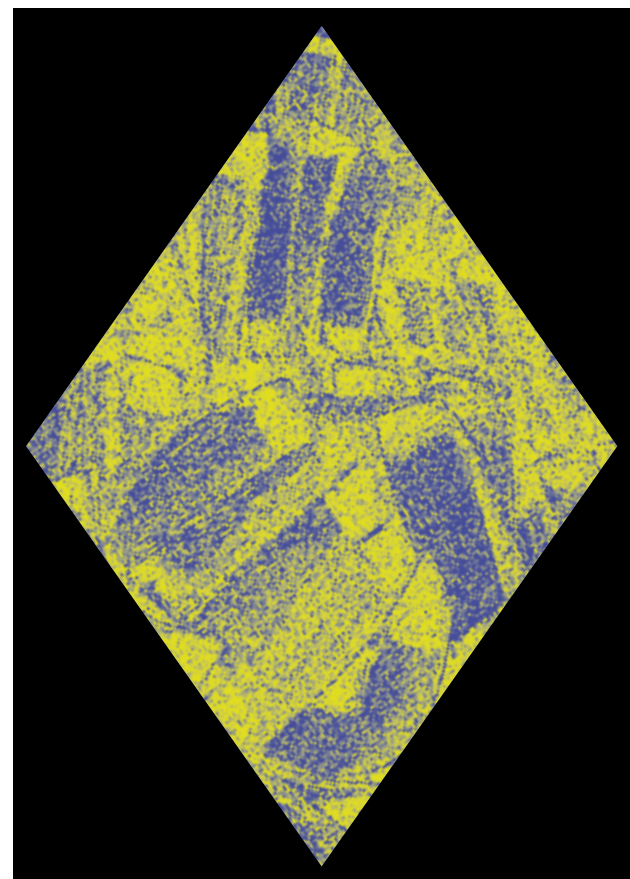
Mais grave e destruidora, porém, é a crise silenciosa e permanente que se instalou no Brasil: a insegurança jurídica. Ela está enraizada em um cipoal de leis mutantes, muitas vezes contraditórias, em decisões imprevisíveis e desconfiança crônica. Uma instabilidade estrutural que abala a confiança dos investidores, trava projetos e condena o País aos velhos “voos de galinha” — crescimentos curtos, promessas interrompidas e um eterno recomeço.

Problema crônico e multifacetado que afeta cidadãos, empresas, o próprio Estado e toda a sociedade, a insegurança jurídica é apontada por 10 entre 10 economistas como o maior entrave aos investimentos, ao lado da política fiscal e da carga tributária elevada. A incerteza tem impacto direto sobre o *spread* bancário e o custo do crédito, reduzindo o consumo das pessoas e a competitividade das empresas.

O fenômeno manifesta-se de diversas formas, a começar pela profusão de leis, que Luciana Yeung, professora no Insper, chama de “Torre de Babel normativa”. O Brasil é um dos países com o maior volume de leis e normas do planeta. São centenas de milhares de dispositivos frequentemente sobrepostos, contraditórios e em constante mudança. Só na esfera federal, o portal Legalics e a Consultoria Legislativa do Senado calculam que se edita, em média, uma nova norma a cada duas horas úteis. O resultado é um ambiente regulatório confuso, que multiplica disputas judiciais, encarece a atividade produtiva e desestimula investimentos.

Com tantas leis e normas, é natural que o País suba ao pódio, com frequência, em disputas nada honrosas. É campeão em litigiosidade trabalhista, com o ajuizamento de 5,5 milhões de processos pendentes em 2023, segundo dados do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Não raro, a litigiosidade caminha ao lado da litigância de má-fé avalizada pelos tribunais.

A Reforma Trabalhista de 2017 é citada como perfeito exemplo de como a insegurança é alimentada. Mesmo após a aprovação no Congresso, a Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra) manifestou-se publicamente contra a lei. “A falta de percepção, por parte dos próprios magistrados, das consequências econômicas e sociais de suas decisões gera uma externalidade que afeta toda a sociedade”, destaca Luciana. São abundantes os estudos que demonstram os efeitos nocivos da insegurança jurídica sobre os negócios. Trabalho da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), de 2024, constatou que o custo direto dessa insegurança para as empresas atinge



R\$ 9 bilhões, impulsionado por leis ambíguas e decisões judiciais arbitrárias, que ampliam a incerteza e dificultam investimentos. Ao avaliar os países da América Latina, o levantamento indica que leis de qualidade e uma atuação mais consistente do Poder Judiciário poderiam elevar os investimentos em 14%, aumentar o número de empregos em 12% e ampliar as vendas das empresas em até 18%.

O problema também se reflete nos rankings internacionais. Em termos de segurança jurídica e respeito às regulamentações legais, o Brasil ocupa a 76ª posição entre 142 nações avaliadas pelo World Justice Project, organização independente que trabalha para o avanço do Estado de direito no mundo. O sistema tributário brasileiro, notoriamente com-

plexo, engrossa a enxurrada de litígios. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estima que existam mais de 100 milhões de processos tributários em tramitação no Brasil. O contencioso tributário, apenas na esfera federal, ultrapassava estratosféricos R\$ 5 trilhões em 2023, valor equivalente a mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo dados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

Outro fator de insegurança é a morosidade e a ineficiência do Judiciário. De acordo com o relatório Doing Business, do Banco Mundial, o Brasil ocupava, em 2020, a 140ª posição entre 190 economias no indicador Execução de Contratos, principalmente em decorrência da lentidão. Em média, uma ação comercial no País leva 801 dias para ser resolvida, contra 164 dias em Singapura, líder no ranking nesse índice.

SEM VISÃO ESTRATÉGICA

A ausência de um planejamento nacional de longo prazo também atua como um imposto invisível sobre a economia, minando a confiança e inviabilizando projetos estratégicos. Segundo Armando Castelar, economista e professor na Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito Rio) e no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE-UFRJ), sem um horizonte previsível, os empreendedores e investidores não conseguem calcular os riscos de forma adequada, preferindo adotar uma postura defensiva ou simplesmente alocar os recursos em outros países com regras mais estáveis.

Adriano Pires, sócio-fundador do Centro Brasileiro de Infraestrutura (CBIE), cita o setor de Energia como exemplo dos danos causados pela falta de visão estratégica e de um planejamento integrado que considere a segurança do sistema e a necessidade de transmissão. “Isso resultou em investimentos bilionários em linhas de transmissão que ficam subutilizadas e um sistema que se tornou refém da natureza, onerando todos os consumidores com uma conta de luz mais cara e um risco constante de desabastecimento”, esclarece. A falta de previsibilidade, além de afastar capitais, inviabiliza projetos estratégicos e onera toda a economia, criando um círculo vicioso de baixa produtividade.

**A JUSTIÇA
TRABALHISTA
ACUMULA MAIS
DE 5,5 MILHÕES DE
AÇÕES, ENQUANTO
MAIS DE 100 MILHÕES
DE PROCESSOS
TRIBUTÁRIOS
TRAMITAM NO BRASIL**

A esfera fiscal também sofre com a miopia gerencial. Felipe Salto, economista-chefe da Warren Investimentos e ex-diretor da Instituição Fiscal Independente (IFI) do Senado Federal, alerta que o orçamento público se transformou em um piloto automático, dominado por despesas obrigatórias e vinculações constitucionais. Essa rigidez impede o direcionamento de recursos para investimentos inovadores e infraestrutura crítica, gastando apenas com a manutenção de um Estado inchado e ineficiente, travando ganhos de produtividade e condenando o País a uma trajetória de baixo crescimento.

INOVAÇÃO EMPERRADA

Salto destaca que a crise de confiança também inviabiliza o investimento privado em inovação, mola propulsora para um crescimento sólido e duradouro. Apesar de ser classificado como uma nação que entrega mais resultados de inovação do que se esperaria para seu nível de renda, o Brasil ocupa a modesta 52ª posição entre 139 economias no Global Innovation Index 2025, da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI).

Dentre os principais fatores que emperram a inovação, os especialistas citam a instabilidade regulatória, o excesso de burocracia, a escassez de financiamento privado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a baixa integração entre universidades e empresas. O sistema tributário complexo desestimula o investimento em pesquisa, ao passo que a falta de segurança jurídica desincentiva o risco tecnológico.

Além disso, o Brasil ainda carece de uma política industrial clara e estável que conecte metas de competitividade, sustentabilidade e digitalização. Esses obstáculos explicam por que o País oscila, há anos, no meio da tabela global de inovação sem conseguir consolidar um avanço contínuo.

Mesmo com tantos entraves, o Brasil mantém ilhas de excelência. O Agronegócio é o exemplo mais emblemático. Liderado por instituições como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e promovido por centenas de agritechs (startups especializadas na área), o setor combina ciência, dados e sustentabilidade para aumentar a produtividade e reduzir custos. Também se destacam polos de tecnologia no Sudeste e no Sul, bem como *hubs* emergentes

em biotecnologia e energia limpa. Essas experiências mostram que temos capacidade de inovar em alto nível — falta transformar essas ilhas em um arquipélago conectado por políticas eficazes, visão estratégica e ambiente favorável ao investimento.

Professor de Economia e Assuntos Internacionais na Universidade George Washington, nos Estados Unidos, Nicholas Vonortas ressalta que, mais do que as grandes, as pequenas empresas são os verdadeiros motores da inovação disruptiva. “Elas têm o incentivo real para inovar porque, caso contrário, não poderão competir com as grandes empresas cara a cara”, afirma, ressaltando que o governo deveria conceder mais estímulos a esses negócios. Para fazer a inovação deslanchar, segundo os economistas, o Brasil precisa de uma estratégia nacional que una incentivos fiscais bem calibrados, marcos regulatórios previsíveis e incentivo à cooperação entre centros de pesquisa, startups e grandes empresas. Medidas como ampliar os investimentos públicos em ciência e tecnologia, fomentar capital de risco e acelerar a digitalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são fundamentais. Políticas consistentes de longo prazo — que resistam a mudanças de governo — também são essenciais para dar estabilidade a esse sistema inovador.

‘BABEL
NORMATIVA’: O
BRASIL PRODUZ
UMA NORMA A
CADA DUAS HORAS



ONDE ESTÁ A SAÍDA?

A falta de credibilidade é apontada como o cerne do problema que paralisa os negócios e a economia brasileira. Este é o primeiro e mais crítico elo da corrente: a imprevisibilidade das regras do jogo torna economicamente inviável uma ampla gama de investimentos produtivos de longo prazo, antes mesmo de serem considerados. Sem a confiança básica de contratos honrados e leis estáveis, o capital simplesmente não se materializa.

A consequência final da crise de confiança é a fuga de investimentos qualificados e a distorção do perfil de capital que permanece no País. A credibilidade, portanto, é o ativo mais importante a ser reconstruído, segundo Salto, da Warren, para quem a solução passa por priorizar a sustentabilidade das contas públicas.

Castelar e Luciana defendem que a superação da insegurança jurídica exige mais do que novas regras. É fundamental que os Poderes, especialmente o Judiciário, atuem com autocontenção, respeitando as leis aprovadas e gerando previsibilidade. Descrente da solução por meio de reformas e da criação de mais normas, a professora aponta que o caminho é um “trabalho de formiguinha” que envolva o diálogo e a construção de uma cultura de negociação e resolução de conflitos.

Para além da estabilização macroeconômica, os especialistas propõem uma mudança estratégica no papel do Estado. Vonortas entende que o protecionismo excessivo e prolongado foi um dos principais impedimentos à modernização e à inovação nacionais, criando um casulo confortável que desincentivou a competitividade e a eficiência, tornando os produtos mais caros. O economista acredita que, agora, a reorganização das cadeias globais de investimento, com o foco em resiliência, abre uma nova janela para países que estiverem preparados, e o Brasil poderá aproveitar essa oportunidade. Mas, para isso, deve aceitar investimentos estrangeiros que se liguem genuinamente à indústria local, permitindo que o País capitalize o próprio potencial em setores nos quais já demonstra força inovadora.

O desafio, portanto, é construir confiança suficiente para que transformemos previsibilidade em prosperidade.

AS AMARRAS DO ESTADO

O risco é o Brasil virar um leviatã assistencialista — caro, com baixa produtividade e milhões de brasileiros dependendo cronicamente do Estado.

O ESTADO BRASILEIRO É PERDULÁRIO E NÃO ALOCA RECURSOS COM EFICIÊNCIA. TEMOS DE ENCARAR ISSO. O JUDICIÁRIO E O LEGISLATIVO SÃO OS MAIS CAROS.



O ESTADO DEVE SE ESPECIALIZAR EM BOAS REGULAÇÕES E CONTRATOS. E DEIXAR O SETOR PRIVADO FAZER O QUE SABE FAZER MELHOR: ESPECIALIZAR-SE LÁ NA PONTA.

FERNANDO SCHÜLER, cientista político e professor no Insper



O gargalo da produtividade é a organização do Estado. É preciso um plano de metas e um prazo longo de maturação. Os ciclos políticos prejudicam isso.

O SETOR PRIVADO VÊ A FRONTEIRA DA INOVAÇÃO E IMPLEMENTA. O SETOR PÚBLICO FICA DEFASADO PELO TANTO DE AMARRAS. É PRECISO ADOPTAR MODELOS MAIS FLEXÍVEIS.

O SETOR PÚBLICO PODE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE COM A TECNOLOGIA. A REFORMA ADMINISTRATIVA MERECIA UM CAPÍTULO À PARTE PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA).

BRUNO FUNCHAL, economista e CEO da Bradesco Asset Management

“Se você está fazendo algo com o qual todo mundo concorda, possivelmente isso não é inovador. Se está fazendo algo diferente, precisa estar ligeiramente exposto ao ridículo — ou ao fracasso.” Esta é a visão de inovação do empresário **EMILIANO ABAD**, empreendedor com passagens pela Loggi e Gympass e fundador da startup Samwise. Ele lembra que a taxa de erro entre as startups é alta, e os investidores sabem disso. Ainda assim, vale a pena, pois são elas as principais responsáveis pela inovação.

Entrevista LUCAS MOTA
Publicada originalmente
em fevereiro de 2025.



INOVAÇÃO, A ISCA DAS STARTUPS

ERRO NA CULTURA DE INOVAÇÃO

SUJEITAS AO FRACASSO. Investidores sabem que apostar fichas em empresas jovens e inovadoras pode ser uma jogada arriscada. “Trabalhando com startups, qualquer *venture capital* — ou investidor-anjo no primeiro estágio das empresas — sabe que, ao investir ali, está fazendo um fundo. Ele está investindo em mil empresas e só dez vão dar certo”, explica Abad.

NEGÓCIO VANTAJOSO. A possibilidade de fracasso entre as startups é alta, observa Abad. Mesmo assim, vale a pena seguir confiando nesses negócios, porque o acerto, em geral, paga o investimento — e é mais do que suficiente para compensar todos os que deram errado.

ERROS E ACERTOS. A única maneira de existir um ecossistema em que as pessoas estejam dispostas a arriscar para acertar é tolerar o erro. “Acima de tudo, o erro é tolerado quando se executa bem”, afirma o empreendedor. “Mas se há falhas na execução, se não há aprendizado, o erro não é bem tolerado”, pondera.

OPORTUNIDADE. As tecnologias que envolvem Inteligência Artificial (IA) estão se desenvolvendo rapidamente e o impacto tem sido enorme, tanto para o processo de construção de um novo produto quanto para o produto em si. As empresas, principalmente as startups, podem se beneficiar dessa nova dinâmica. “O ganho de produtividade é imenso”, avalia.

DIFERENCIAIS DE CADA MERCADO

BRASIL. O ambiente brasileiro de startups tem um diferencial: o grande mercado interno consumidor. “São 200 milhões de pessoas. E um ritmo de crescimento ainda muito forte”, aponta. Abad lembra que, apesar dos altos e baixos da economia nacional, em geral, a perspectiva é bem positiva. “Em algumas áreas como Finanças, o Brasil é modelo. Além de o Banco Central fornecer uma base muito boa de integração, há um ecossistema de fintechs excelente”, ressalta.

PORTUGAL. O empresário acredita que os países da Europa — em especial Portugal — se destacam pelo *mindset*. A nação ibérica não conta com um mercado interno vasto, explica, mas dispõe de um capital humano excelente e, histórica e culturalmente, tende a “olhar mais para fora”. “As startups que surgem em Portugal já nascem pensando em como vão sair para explorar novos horizontes, nos Estados Unidos, na Europa ou até mesmo no Brasil”, detalha.

ESTADOS UNIDOS. O país segue como a principal fronteira para empresas inovadoras. Segundo Abad, em termos de oportunidade para os negócios que estão inovando, os Estados Unidos estão muito à frente de outros países. “A capacidade que o país tem de catapultar empresas pequenas a tamanhos gigantescos é inigualável. É muito diferente do que se tem na Europa e no Brasil”, enfatiza, ao citar grandes nomes como Meta e Alphabet, fundados há menos de quatro décadas.

INOVAR PARA DESENVOLVER

Para alavancar a competitividade das empresas e o desenvolvimento econômico, o Brasil precisa investir em inovação tecnológica e digital. A agenda avança no setor privado, principalmente na indústria, mas esbarra no baixo financiamento, na burocracia e na insegurança jurídica.

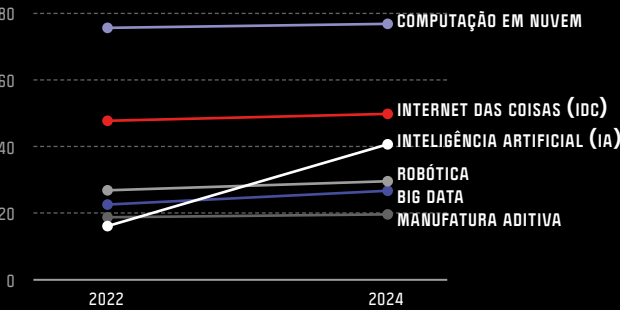
O QUE PREOCUPA O EMPRESÁRIO BRASILEIRO?



O QUE IMPEDE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA?



EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DIGITAL NA INDÚSTRIA BRASILEIRA



52ª

é a posição do Brasil, entre 132 países, no Índice Global de Inovação 2025

1,19%

é o quanto o Brasil investiu em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em relação ao PIB em 2023

7 EM CADA 10

empresas brasileiras quebram por falta de inovação

9,1%

das indústrias tinham apoio de programas públicos ou privados de incentivo à digitalização em 2024



ADÃO ITURRUSGARAI

FONTES | World Intellectual Property Organization (Wipo), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), SME The New Economy, Pintec Semestral 2024 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Fapesp/DICTA/GPAFI, com dados de 2024 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



Relembre a entrevista com Marcos Azambuja pelo código QR.

MARCOS AZAMBUJA, O DIPLOMATA QUE SONHOU COM EQUILÍBRIO



texto
GUILHERME BAROLI,
diretor de
Conteúdo
do Canal
UM BRASIL

“SE O BRASIL
NÃO FOR
POSSÍVEL,
O MUNDO É
IMPOSSÍVEL.”

Azambuja rejeitava tanto o messianismo quanto o complexo de inferioridade. Acreditava em um Brasil que, mesmo ciente de seus limites, se mantinha fiel às suas possibilidades

Em março de 2018, numa entrevista concedida ao jornalista Jaime Spitzcovsky para o Canal UM BRASIL, o embaixador Marcos Azambuja (1935–2025) construiu um retrato lúcido do País e deixou-nos uma frase que se impôs pelo peso da simplicidade: “Se o Brasil não for possível, o mundo é impossível”.

Uma constatação de quem aprendeu, ao longo de décadas de diplomacia, que o destino nacional é também um espelho do globo, mas que aponta para uma verdade incômoda sobre o lugar que o País ocupa, ou hesita em ocupar, no cenário mundial.

A conversa é uma agradável síntese do seu pensamento. Uma joia do nosso acervo por ser expressão fiel da missão editorial que nos move — compreender o Brasil em sua complexidade, com amplitude, profundidade e compromisso com o futuro.

É exatamente o que Azambuja fazia. Comentava o presente e antecipava o futuro. Descrevia o Brasil como um laboratório da humanidade, uma miniatura do planeta onde se refletem as grandes tensões e promessas da civilização. “Se não der certo aqui, não vai dar certo. Porque nós somos a coisa mais próxima do que o mundo está virando. O Brasil não é uma exceção à regra. É um profeta do que vem”, disse.

Diplomata por formação, Azambuja foi secretário-geral do Itamaraty, chefiou a delegação brasileira para Assuntos de Desarmamento e Direitos Humanos em Genebra e esteve à frente das embaixadas da Argentina e da França. Também coordenou a II Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, a Rio-92 — evento que consolidou o Brasil como referência na agenda ambiental global. A sua trajetória, entre cargos e ideias, ajudou a moldar a política externa brasileira moderna.

Em suas análises, ele rejeitava tanto o messianismo quanto o complexo de inferioridade. Acreditava em um Brasil que, mesmo ciente de seus limites, se mantinha fiel às suas possibilidades. “O

Brasil será mais do que foi”, afirmou, “mas também sem nenhuma grande eloquência. É quase uma grande potência, mas ainda uma grande potência regional, com projeções mundiais”, opinou. Era, acima de tudo, um otimista realista. Antecipou a crise de alianças regionais, os impasses dos países emergentes e o risco de o Brasil apostar em um “protagonismo teatral que vá além do seu real poder”, pois “um país não pode viver aquém do que ele é, mas não deve viver além do que ele pode”.

Em 2026, as suas palavras parecem ainda mais precisas. O multilateralismo atravessa um momento delicado, com uma ordem internacional abalada. O Brasil segue às margens das decisões centrais, mesmo com reconhecida autoridade ambiental e respeitável capital diplomático, que ganham novo peso na conjuntura atual.

Em um cenário de tarifas, polarizações e reconfiguração de alianças, a diplomacia volta a ocupar o centro do tabuleiro global. Vivenciamos a era da geoeconomia, em que o poder se mede menos por tanques e mais por cadeias de suprimento, semicondutores e capacidade de moldar normas internacionais. Nesse contexto, a capacidade de dialogar, negociar e compreender o outro é considerada um ativo estratégico. Como estudiosos da área não cansam de lembrar, é a diplomacia — e não o isolamento — que tem potencial para transformar rivalidades em equilíbrios sustentáveis.

Não há uma fórmula mágica, mas Azambuja indicava o rumo. Um caminho que, segundo ele, não seria linear nem centralizado. “O Brasil erra pouco, mas demora muito a acertar”, observava, enfatizando estar “convencido de que o Brasil vai se arrumar não por uma definição central de um governo, mas por acertos setoriais” que, “num certo momento, vão produzir o que nós há tanto tempo esperamos: que o Brasil finalmente chegue lá”.

A ausência de Azambuja deixa um vácuo, mas suas metáforas — tão precisas quanto poéticas — ainda reverberam em um cenário de incertezas, com uma lição que deve permanecer: com equilíbrio e senso de proporção, nosso país ainda pode conquistar o lugar que lhe cabe.

Manteremos a esperança. Se o Brasil for possível, talvez o mundo ainda tenha salvação.

Obrigado, embaixador.

SOBRE A FECOMERCIO-SP

Reúne líderes empresariais, especialistas e consultores para promover o desenvolvimento do empreendedorismo.

Em conjunto com o governo, mobiliza-se pela desburocratização e pela modernização, desenvolve soluções, elabora pesquisas e disponibiliza conteúdo prático sobre as questões que impactam a vida do empreendedor. Representa 1,8 milhão de empresários, que respondem por quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram em torno de 10 milhões de empregos.

FECOMERCIO-SP



PRESIDENTE
Abram Szajman

VICE-PRESIDENTE
Ivo Dall'Acqua Júnior

SUPERINTENDENTE
Antonio Carlos Borges

REDAÇÃO

**GESTOR DE COMUNICAÇÃO E
EDITOR RESPONSÁVEL**
Lucas Mota MTB 46.597/SP

EDITORA
Dimalice Nunes

REDATORES
Charles Magno Medeiros e Giovanna Costanti

REVISORAS
Flávia Marques e Nanci Vieira

COLABORAÇÃO
Pâmela Brito

DESIGN

DIRETORA DE ARTE
Carolina Lusser

EDITORES DE ARTE
Paula Seco, Joélson Buggilla e Alberto Lins

DESIGNERS
Annima de Mattos, Débora Faria,
Jônia Caon e Priscila Gonzaga

PROJETO GRÁFICO
Paula Seco

CAPA
Joélson Buggilla/Priscila Gonzaga

ILUSTRAÇÕES
Priscila Gonzaga

AUDIOVISUAL

**COORDENAÇÃO AUDIOVISUAL E
DIRETOR DE CONTEÚDO**
Guilherme Baroli

FOTOS
UM BRASIL e Divulgação

CONSULTORIA DE CONTEÚDO E RELAÇÕES PÚBLICAS

André Rocha

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS FECOMERCIO-SP

Maria Izabel Collor de Mello

ENTREVISTAS UM BRASIL

André Rocha, Caio Junqueira, Guilherme Baroli,
Humberto Dantas, Jaime Spitzcovsky, Juliana
Rangel, Lucas Mota, Mônica Sodré, Renato
Galeno, Thais Herédia e Vinícius Mendes

CHARGES

Adão Iturrusgarai, Alberto Benett,
Caco Galhardo e Jean Galvão

AGRADECIMENTOS e PARCERIAS

BM&C News
Casa Balaio
CEBRI
Centro Mackenzie de Liberdade Econômica
Ibmec
Instituto Ethos
Movimento Pessoas à Frente
RenovaBR
Tendências Consultoria
The Brazilian Report

FALE COM A GENTE

publicacoes@fecomercio.com.br

IMPRESSÃO

Pigma

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

#12 Um Brasil: Brasil, o país das contradições /
Federação do Comércio de Bens, Serviços e
Turismo do Estado de São Paulo — FecomercioSP.
-- São Paulo: LSM Comunicação, 2026.
ISBN 978-65-978722-0-6

1. Clima - Mudanças 2. Economia - Análise - Estudo
e ensino 3. Meio ambiente - Aspectos econômicos
4. Orçamento - Brasil 5. Políticas públicas - Brasil
6. Sustentabilidade social I. Federação do Comércio
de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo
— FecomercioSP.

26-329051.0

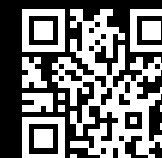
CDD-320.0981

Índices para catálogo sistemático:

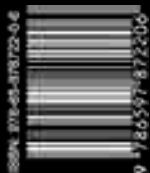
1. Brasil: Política: História e crítica 320.0981

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB - SP-010133/O

UM
BRASIL



Aponte a câmera do
celular para o código
QR e acesse o site do
Canal UM BRASIL



REALIZAÇÃO



WWW.UMBRASIL.COM



@CANALUMBRASIL