

LAitude II

Na Carta anterior, descrevemos sucintamente as três expedições antárticas – Robert Scott no *Terra Nova*, Roald Amundsen no *Fram* e Ernest Shackleton no *Endurance* – que nos inspiraram no propósito de pensar as aventuras polares à luz da experiência da Dynamo como investidor brasileiro no século XXI. Construímos paralelos em três tópicos: ‘espírito animal’, foco e preparação. Nesta Carta, mais sucinta, retomamos a narrativa propondo outros três ângulos para nossas reflexões: adaptação, escalação e liderança.

Adaptação

Quem imagina a Antártica como paisagem invariável, monotonia enfadonha de gelo, não poderia estar mais equivocado. A Antártica é um continente em perpétuo movimento. As temperaturas oscilam bruscamente. Ventos furiosos se revezam com grandes calmarias. Água e neve se misturam em matizes variados, do azul mais pueril ao cinza mais lúgubre. As geleiras se formam e se desprendem ao longo das estações, continuamente inquietas. Cada dia amanhece de forma diferente. É a natureza em seu estado mais selvagem e mais surpreendente.

Para além do planejamento meticuloso, as mudanças bruscas do ambiente exigiam enorme flexibilidade e capacidade de adaptação das expedições. Amundsen e seus homens foram hábeis em sintonizar os equipamentos às condições locais. Inúmeros itens receberam aprimoramentos. As baracas, por exemplo, problema frequente nas expedições anteriores, “eram montadas num piscar de olhos e resistiam a todos os tipos de vendaval”. As caixas de provisões dos trenós foram confeccionadas de forma a serem manuseadas sem precisar descarregá-las. Uma adaptação simples que economizava tempo e esforço preciosos. A expedição virou um ‘case’ de design.

Enquanto Amundsen se destacou na adaptação material, Shackleton foi mestre em promover a adaptação psicológica de sua equipe. Não há nada mais angustiante para um comandante do que perder seu navio. Nada mais desolador para a expedição do que ver seus sonhos afundarem. Naquele momento crítico, quando o *Endurance* sucumbiu no gelo, Shackleton tratou de canalizar as energias individuais e o espírito da equipe para outro fim exclusivo: a sobrevivência de todos. Amundsen usou toda sua habilidade para promover pequenos ajustes táticos, necessários para atingir o objetivo estratégico de longo prazo. Shackleton teve que alterar seu

objetivo de longo prazo, uma mudança radical de *mindset*, o que exigiu um esforço ainda maior de reformulação.

Capacidade de adaptação supõe uma visão realista do mundo, uma sensibilidade autocrítica, saber reconhecer os erros e, quando necessário, recuar. Amundsen voltou atrás quando percebeu que tinha se precipitado ao partir cedo demais para o ataque ao Polo, em condições meteorológicas muito adversas. Shackleton também recuou. Na expedição *Nimrod*, a apenas 180 kms do Polo, decidiu retroceder, a fim de não pôr em risco a vida de seus companheiros. Logo após o *Endurance* afundar, Shackleton tentou uma difícil travessia até a ilha Paulet, que se mostrou equivocada. Voltou atrás e estabeleceu acampamento (*Patience Camp*) em outra placa de gelo.

O mercado de capitais por vezes se assemelha à atmosfera antártica. Flutuações bruscas nos preços dos ativos provocam surpresas nos investidores, exigindo permanente recalibragem em seus barômetros de análise.

Buscar o valor intrínseco de um negócio num horizonte de longo prazo nos parece a melhor proposição de investimento em ações. Acontece que, em determinados ambientes marcados por fortes oscilações, o conceito de valor de longo prazo pode embutir grandes ciladas. A alta volatilidade exige uma atitude de constante questionamento, de permanente atualização de premissas. Sem esta disposição, o que é visto como valor futuro hoje, pode se transformar em miragem amanhã. Exemplo típico são os investimentos em commodities. A lógica parece simples. Agregam-se as curvas de oferta e demanda da indústria, ordenando os produtores a partir do menor custo e a assim determina-se o preço de equilíbrio de longo prazo. O problema é que mudanças de curto prazo estimulam deslocamentos estruturais nestas curvas, afetando de forma permanente aquele alvo de ‘longo prazo’.

Ora são os excessos estruturais de capacidade, ora são os deslocamentos acentuados das curvas de custo, ora são as frustrações de demanda: tudo isso exige dos investidores no ambiente das commodities uma constante capacidade de alterações nos seus cálculos e o entendimento de que o valor de longo prazo é um alvo móvel, que se desloca em função da amplitude dos sinais do curto prazo. Dependendo da intensidade dos movimentos, há duas formas de redesenhar os planos originais. Uma, digamos, à la Amundsen, calibrando taticamente o tamanho da exposição, atualizando o objetivo de longo prazo a partir das modificações do ambiente. Outra, à la Shackleton, quando as mudanças são tão acentuadas que ensejam revisar toda a estratégia, desfazendo a posição,

partindo para outro objetivo. Permanecer ancorado num conceito estanque de preço/valor de longo prazo é o caminho para sucumbir nos tormentos que uma vez por outra atingem o mundo das commodities.

Ambientes de negócios em permanente mutação testam a capacidade de adaptação não só dos investidores, mas também das empresas. Quanto mais fluído o contexto, maior o desafio. O setor de tecnologia é o exemplo típico. A ascensão meteórica do Google no início dos anos 2000, pôs em cheque o modelo de negócios da Amazon. Os consumidores passaram a frequentar o site de busca antes de fazer compras *online*. O Google se interpôs entre a Amazon e seu cliente final. A Amazon passou a pagar um pedágio ao Google em cada compra precedida por uma busca. Jeff Bezos sempre enxergou a Amazon como uma companhia de tecnologia voltada para o comércio eletrônico, e não como uma varejista. Sendo este o propósito, a mudança no ambiente competitivo imposta pelo Google exigia reação. Bezos encorajou diversas iniciativas internas visando restabelecer o equilíbrio competitivo, assumindo riscos fora do negócio principal da companhia. O episódio está muito bem descrito por Brad Stone em *The Everything Store* (2013). A Amazon foi tateando num processo de tentativa e erro típico de quem avança na fronteira do conhecimento. Um caminho sinuoso de algoritmos, ferramentas e interfaces até chegar ao desenvolvimento da *Amazon Web Services*, que acabou dominando o mercado de armazenamento, banco de dados e recursos de computação. A companhia construiu de forma pioneira uma plataforma de infraestrutura digital que, no final do dia, permitiu à indústria de tecnologia se desenvolver a baixo custo. A resposta da Amazon foi se reinventar como empresa, colocando-se novamente na vanguarda. Em 2012, Eric Schmidt, chairman do Google, reconheceu: "A turma do livro chegou à ciência da computação. Eles desvendaram os analíticos e construíram algo significativo" (Cfr. Stone 2013).

Escalção

Embora o aspecto econômico não fosse o fim último do objeto social, do ponto de vista organizacional, as expedições polares assemelham-se às modernas empresas. Um grupo de indivíduos com funções diferenciadas e habilidades específicas perseguindo um objetivo comum. Ingredientes típicos do universo corporativo se faziam presentes: necessidade de levantar funding, de prestar contas aos patrocinadores (acionistas), limitações de recursos, divisão interna de trabalho, complicações logísticas, desafios na gestão de suprimentos e de gente.

Neste aspecto da disposição das pessoas, a natureza do empreendimento determinava uma condição ainda mais crítica: uma rotina de trabalho duro, intensa disciplina, enorme desconforto físico, confinamento, convite à depressão, risco de vida frequente. O conhecimento era limitado e as expedições avançavam cercadas por incerteza. Um ambiente de stress permanente, testando os limites físicos e mentais dos exploradores.

Escolher bem os integrantes das expedições mostrava-se crucial. Um a um, Amundsen selecionou seus homens com experiência e múltiplas habilidades manuais. Olav Bjaaland, por exemplo, além de campeão de esqui, era carpinteiro, confeccionava e consertava os equipamentos. Helmer Hassen, "o mais eficiente condutor de trenó que jamais conheci" (Amundsen 2001), foi responsável por conduzir o primeiro trenó durante toda a expedição. Amundsen sabia que o sucesso da expedição dependia crucialmente de cada atividade e não apenas do desempenho dos quatro exploradores que lhe acompanhariam no ataque final ao Polo. Aprendera de Napoleão que "a tropa marcha pela boca". No relato oficial da viagem, ninguém talvez tenha sido mais mencionado do que Adolf Lindstrom, nada mais nada menos do que o cozinheiro do *Fram*.

Schackleton também dedicou bastante tempo ao processo de contratação de seus homens, cuidando de equilibrar personalidades e talentos. Frank Hurley, fotógrafo habilidoso, era também eletricitista e ferreiro. O capitão Orde Lees era um exímio esquiador e alpinista experiente, além de dominar a mecânica dos motores. Na entrevista com Reginald James, o médico da expedição, perguntou-lhe se ele sabia cantar. Em seguida, quis saber se ele seria capaz de "gritar um pouco com os rapazes", testando sua capacidade de lidar com situações mais difíceis. Na travessia rumo a Geórgia do Sul, preferiu levar Vincent e Crean, ambos com fama de encrenqueiros, e com isso aliviar o nível de tensão da equipe que ficaria na minúscula ilha Elefante sob o comando de Frank Wild. Nesta mesma travessia, escolheu McNeish como um dos tripulantes do *James Caird*, porque além de marinheiro, era também carpinteiro, o que de fato provou-se muito útil, já que McNeish adaptou diversas melhorias no barco de madeira. Conhecendo bem seus homens, Sir Ernest soube escalar um time que mostrou-se capaz de manter-se coeso diante de grandes adversidades. Quando o *Endurance* ficou preso no gelo e depois afundou, a tripulação manteve a rotina de trabalho em equipe e não se deixou abater.

Em outras expedições, onde situações idênticas ocorreram, o que se viu foi desespero e discórdia. Na Expedição Ártica Canadense (1913-1916) liderada por Vilhjalmur Stefansson, o *Karluk* também ficou imobilizado no gelo. Como a situação poderia perdurar por muito tempo e com poucas reservas de alimento, Stefansson e alguns homens decidiram deixar o barco e ir a caça de caribus. A decisão discutível abriu uma lacuna de liderança e expôs diversas fragilidades de preparação e de execução: o *Karluk* era inadequado para as condições da região, as provisões de alimentos, roupas e equipamentos foram subdimensionadas, os homens foram escolhidos às pressas, faltavam as qualidades e o caráter necessários (cfr. McKinlay 1999) para enfrentar as dificuldades que se apresentariam à frente. Como a situação se deteriorava, a tripulação começou a brigar e trapacear, escondendo alimentos, por exemplo. Quando do resgate, onze integrantes da expedição haviam perecido¹.

¹ Quando terminávamos a redação desta Carta, por coincidência, tivemos a oportunidade de conhecer um dos membros de uma inédita e recente travessia a remo da costa da África para o Caribe. Os relatos são impressionantes. A

Amundsen e Shackleton de forma intuitiva parecem ter seguido um estilo de contratação recomendado para empreendimentos coletivos, que é o de escalar indivíduos cuja realização consiste precisamente em sentir-se parte de um grupo. Montaram equipes coesas, formadas a partir de indivíduos com habilidades específicas e talentos diferenciados, dispostos ao sacrifício pessoal no melhor interesse da consecução de um objetivo conjunto. Preocupados com o equilíbrio no convívio social, mesclaram temperamentos e personalidades.

A importância da diversidade na escalação de uma equipe de trabalho não parece ser muito óbvia. Várias empresas ainda preferem o modelo de pré-definir um perfil de personalidade e contratar apenas os indivíduos compatíveis com estas especificações. Incrustada neste paradigma, repousa a mentalidade de que as características individuais são mais importantes. Acreditam que mais do mesmo é melhor. Muito mais do mesmo, melhor ainda. Embora esta opção possa produzir resultados a curto prazo, dificilmente resiste a um teste de longevidade. O que dizer de uma equipe formada apenas pelos individualistas, pelos altamente ambiciosos, ou pelos competitivos agressivos? Ou de um grupo homogêneo de super-especialistas treinados para resolver um determinado tipo de problema, quando o ambiente muda, dispondo novos desafios? Por outro lado, a diversidade de interesses, de habilidades e de personalidades expande o espectro de visão do grupo e aumenta sua capacidade potencial de execução. Produz ainda um sentido de complementaridade, que costuma estimular o espírito de construção colaborativa, já que cada indivíduo percebe sua posição relativa e entende que os resultados do esforço coletivo são superiores. Como vimos na Carta sobre efeitos de rede, em fenômenos complexos, onde há inúmeros indivíduos/elementos interagindo de forma recorrente – como as expedições polares ou as modernas empresas – a disposição destes elementos (topologia) e a maneira como eles interagem são mais importantes do que suas propriedades individuais. Assim, o segredo do bom desempenho do trabalho em equipe reside mais na forma como os membros do grupo se conectam e interagem do que em suas qualidades individuais².

É precisamente este *insight* que Ed Catmull, co-fundador e CEO da Pixar Studios, traz no livro *Creativity, Inc.* (2014), onde ele narra a trajetória da companhia que dominou o

mercado de animação, reconhecida pela excelência de seus filmes. Catmull atribui o sucesso da Pixar não às boas ideias em si, mas à qualidade de sua equipe. Uma boa ideia pode ser estragada por uma equipe medíocre. Já um time brilhante, diante de uma ideia ruim, ou vai consertá-la, ou vai descartá-la e voltar com algo melhor. O time acertado precede à boa ideia. Mesmo indivíduos talentosos reunidos em grupo podem formar um time ineficaz, se não estiverem adequadamente equilibrados. Daí a importância de se focalizar na maneira de atuar do time, e não nos talentos individuais dos componentes. E Catmull conclui: *“Um bom time é feito por pessoas que se complementam. Há um princípio importante aqui que pode parecer óbvio ainda que – na minha experiência – não seja nada óbvio. Obter as pessoas certas e a química certa é mais importante do que obter a ideia certa”*.

Em *How Google Works*, Eric Schmidt e Jonathan Rosenberg (2014), ex-CEO e ex-vice presidente da companhia, descrevem vários ângulos do *modus vivendi e operandi* desta tremenda história de sucesso corporativo, sugerindo experiências valiosas. Contratar consiste na principal atividade de um executivo, afirmam os autores, onde ele deveria dedicar a maior parte de seu tempo. A habilidade mais importante que uma pessoa de negócios pode desenvolver é a capacidade de entrevistar. Os executivos devem preparar da melhor forma possível as entrevistas, buscando detectar nos candidatos integridade, inteligência, paixão, fome por aprender, além de criatividade para pensar perspectivas diferentes na solução de problemas. Além dos atributos usualmente mencionados nos currículos, Eric e Jonathan se disseram igualmente impressionados por um candidato que estudou sânscrito e outro que adorava restaurar máquinas de pinball antigas. *“Seus interesses profundos, tornam-lhes mais interessantes”*. Curiosidade e paixão são ingredientes fundamentais na cultura-Google.

Entre os tripulantes das expedições predominavam indivíduos determinados, com temperamento forte e espírito crítico. Da mesma forma, as boas companhias costumam atrair os perfis criativos, competitivos e ambiciosos. Nada mais equivocado do que se imaginar que a coesão e espírito colaborativo no ambiente de trabalho se obtêm apenas com gente *“dócil”* e altruísta. Ao contrário. Uma boa dose de espírito competitivo entre os membros da equipe é fundamental para o bom desempenho coletivo. Desde, é claro, que os resultados sejam percebidos como produto do esforço de todos.

Sydney Finkelstein, pesquisador da Tuch School of Business, especialista em liderança e estratégia, descobriu um traço comum na trajetória de um grupo de empreendedores muito bem sucedidos: sua capacidade de produzir talentos. Estes inovadores diferenciados, além de gerarem enorme riqueza em suas respectivas áreas, foram responsáveis por treinar e educar uma geração de líderes que também prosperaram. Em seu último livro, *Superbosses* (2016), Finkelstein descreve as técnicas, o *mindset*, as filosofias e os segredos destes ícones. Além do cuidado com o processo de contratação e da importância de construir um ambiente de trabalho colaborativo, Finkelstein salienta que os *superbosses* também fomentam uma boa dose de competição interna saudável:

exemplo dos exploradores polares e lembrando a épica travessia do Amyr Klink em 1984, os oito remadores em um pequeno barco partiram das ilhas Canárias para um objetivo improvável 5,5 mil kms à frente, encontrando inúmeras adversidades no percurso, como tempestades, mar revolvo, sem falar na visita de um enorme e curioso tubarão branco. A empreitada apresentou severos problemas de relacionamento entre os integrantes, tipicamente derivados de uma escalação mal feita e de lacunas de liderança. No final, a campanha foi bem sucedida, graças à peculiar perseverança do grupo.

2 Naturalmente, é fundamental que o sistema de remuneração seja desenhado de forma a refletir esta primazia do propósito coletivo. Calibrando os incentivos seletivos, evitando comportamentos tipo free rider e o problema de cooperação descrito usualmente pelo Dilema do Prisioneiro, este conundrum foi captado por Mancur Olson em sua obra clássica *A Lógica da Ação Coletiva*. A apresentação deste tema numa nota de rodapé não significa sua desimportância, muito pelo contrário. Apenas trata-se de assunto que já foi considerado em várias Cartas anteriores.

... Superbosses entendem que os times vencem mais do que os indivíduos – o potencial de um grupo de indivíduos imensamente talentosos é maior do que a soma das partes. Eles explicitamente encorajam que a colegialidade se enraíze, ainda que instiguem um forte espírito competitivo dentro de seus times. Para os superbosses, colaboração extrema e competição significativa não se opõem; vão de mãos dadas. A presença de uma estimula a outra, resultando num efeito mágico: um ambiente de alta performance que alenta, acolhe – e completa. (...) A razão pela qual uma competição saudável, equilibrada é tão importante para as organizações é porque ela gera um “efeito corte” quando se trata de talento: quanto mais você ajuda as pessoas ficarem melhor, mais elas se ajudam, umas às outras, a melhorarem”.

Amundsen e Shackleton foram modernos neste sentido, pois conduziram o processo de contratação de suas expedições com grande zelo, buscando equilibrar talentos e personalidades. Perkins (2000) assim anotou a experiência de Shackleton:

Com notáveis exceções, Shackleton parece ter sido amplamente bem sucedido ao selecionar um grupo de pessoas que manteve a capacidade de trabalhar junto. Ele claramente não escolheu um grupo homogêneo de onde se deveria esperar uma sintonia espontânea. Havia uma mistura diversa de temperamentos: uns simpáticos e agregadores, outros introvertidos e reservados. Havia os médicos, os cientistas, os homens do mar, os artistas. Shackleton não simplesmente assumiu que o trabalho em equipe iria acontecer.

Quase tudo o que ele fez foi desenhado para promover a mensagem de unidade ao time. Antes que o Endurance afundasse, por exemplo, Shackleton agregava todos na sala de comando depois das refeições da noite. Estes encontros serviam para promover as discussões espontâneas e para construir as ligações sociais que se tornariam importantes mais à frente na jornada.

Scott, por outro lado, sofreu as consequências de alguns descuidos no processo de recrutamento. Durante a preparação, Scott contratou um engenheiro, Reginald Skelton, responsável pelos trenós motorizados. No momento de escolher a equipe, Scott deixou-se influenciar pelo seu segundo comandante, Teddy Evans. Teddy vetou a presença de Reginald, pois não queria ser ofuscado por alguém que tinha uma patente na marinha superior a sua. Os trenós motorizados cedo apresentaram problemas mecânicos e tiveram que ser abandonados porque não havia quem os consertasse. Evans inverteu um princípio básico de contratação, que é o de procurar sempre os melhores talentos, de preferência melhores do que aquele que os contrata. Outro descuido, que se provou mais grave: Scott designou Edward

Atkinson, o cirurgião da expedição, como comandante do acampamento-base. Atkinson, por sua vez, enviou Apsley Cherry-Garrard, um cientista assistente com pouca experiência de navegação polar como responsável pela equipe que iria dispor os depósitos que deveriam suprir a viagem de retorno do Polo. Apsley não atingiu a latitude planejada o que provou-se fatal. Um erro de escalação pode ter sido decisivo para o fracasso da expedição.

Liderança

As expedições polares serviram de modelo para uma vasta literatura de gestão de negócios, com ênfase especial no tema da liderança³. Decisões críticas sob extrema incerteza, tomadas num ambiente de stress permanente, testavam diariamente a capacidade daqueles comandantes, que ainda enfrentavam o desafio de manter a equipe motivada, coesa e concentrada no objetivo coletivo. Para os observadores modernos, as expedições forjaram laboratórios ideais, onde os talentos de liderança eram desafiados em condições-limite.

De fato, em Amundsen e em Shackleton encontram-se os elementos que hoje se identificam nos grandes líderes. Os dois se apoiaram na sabedoria coletiva de suas equipes. Confiaram nas opiniões de seus companheiros, envolveram-nos no ambiente de decisão, solicitaram sugestões, dividiram apreensões. Huntford referia-se ao *Fram* como uma “pequena república de exploradores”. Scott também foi um líder respeitado e de qualidade. Acontece que toda sua carreira se deu na marinha britânica. Neste ambiente militar, Scott incorporou um estilo de liderança mais autocrática e classista, predicados que têm pouco a dizer para as modernas corporações, onde predominam culturas mais participativas e organogramas mais horizontais. Daí sua ausência como referência de liderança na literatura atual⁴.

Conscientes dos enormes desafios, Amundsen e Shackleton mantiveram uma atitude de humildade, que se manifestava na admiração pela contribuição de seus comandados e numa disposição permanentemente aberta para aprender. Amundsen se dizia orgulhoso “por ser o líder desse fantástico grupo de homens”. Sabia que a experiência no *Bélgica* poderia ser útil posteriormente e encarou as adversidades com serenidade. Em seguida, passou anos pacientemente convivendo com os inuits (esquimós), período em que aprendeu valiosas técnicas de sobrevivência e de domesticação de cães. Schackleton, por sua vez, não perdia a

3 Em nosso site no menu Biblioteca: <http://www.dynamo.com.br/var/www/html/dynamo.com.br/web/pt/biblioteca>, encontram-se algumas destas referências que tivemos acesso.

4 As diferenças de perfis de liderança entre Scott x Amundsen/Schackleton remetem aos tipos de dominação ‘burocrática’ x ‘carismática’ definidos por Max Weber em sua obra clássica *Economia e Sociedade* de 1922. Recentemente, um interessante artigo na *New Yorker* (Rothman, 2016) aborda precisamente esta plasticidade do conceito de liderança. O texto trata a forma pela qual as preferências acerca de um ou outro modelo – ‘processual/burocrático’ x ‘carismático’ – oscilam ao longo do tempo, e como o dilema de se decidir sobre qual o perfil mais adequado permanece atual: por exemplo, frequentando os conselhos de administração das companhias, no difícil momento de escolher o CEO, ou a psicologia dos eleitores, durante as campanhas políticas.

oportunidade para exaltar a “suprema lealdade, e o generoso auto sacrifício” de seus homens.

Líderes acertam mais do que erram em decisões críticas. Evitam determinadas escolhas quando os demais não enxergam riscos, assumem responsabilidades quando ninguém quer enfrentá-las. Amundsen não dialogou em relação aos meios de transporte. Tinha segurança de que os cães eram superiores e não quis testar qualquer outra tecnologia. Por outro lado, com a confiança que depositava em sua equipe e na preparação, assumiu o risco de tomar um caminho inédito, pela geleira Axel Heiberg, ao invés da rota já conhecida pela Beardmore. Shackleton também tomou uma decisão difícil e arriscada ao embarcar no minúsculo *James Caird* com cinco homens para buscar ajuda, deixando sua expedição para trás. No final, as duas decisões críticas mostraram-se acertadas.

Grandes líderes criam laços fortes entre os membros de sua equipe. Conseguem desenvolver a consciência do espírito coletivo, onde cada um dispõe de sua individualidade a serviço do objetivo comum. Fomentam o sentido de comprometimento e de *ownership*, onde cada membro da equipe se sente responsável pelo sucesso da missão, e não apenas um simples contratado.

Líderes verdadeiros inspiram lealdade e encantam através do exemplo pessoal. Shackleton foi mestre neste quesito. Algumas ilustrações: i) com a perda do *Endurance*, era preciso reduzir a carga total da expedição. Shackleton estabeleceu que cada membro só poderia levar duas libras de peso em objetos pessoais. Era preciso livrar-se do supérfluo, mas sem grandes baixas emocionais, evitando descartar o que remetia aos laços familiares. Uma linha tênue. Shackleton deu o tom. Na frente de todos, abriu sua gaveta de objetos pessoais e desfez-se de várias moedas e outros objetos de ouro; ii) durante a incrível travessia a bordo do pequeno *James Caird*, em condições extremamente adversas, Shackleton fazia questão de manter-se de pé em vigília na proa, buscando inspirar esperança em seus homens. Nesta travessia, teve um dedo congelado; iii) os sacos de dormir feitos à base de pele de renas eram superiores aos confeccionados com lã. Mas não havia o suficiente para todos. Shackleton sugeriu que a distribuição dos sacos melhores se desse por meio de um sorteio, onde ele não participaria; iv) na expedição *Nimrod*, quando lutavam contra a fome, Shackleton cedeu sua ração diária, um biscoito, para Frank Wild, que escreveu em seu diário pessoal: “*todo o dinheiro jamais cunhado no mundo não teria comprado aquele biscoito e a lembrança deste sacrifício estará comigo para sempre*”.

Robert Gates dedicou toda sua carreira ao serviço público americano, onde obteve inúmeros reconhecimentos, entre eles o fato de ter sido o único secretário de Defesa a permanecer no cargo após um presidente de outro partido assumir. Em seu livro mais recente, *A Passion for Leadership* (2016), Gates sugere que os mesmos princípios de liderança das iniciativas privadas se aplicam perfeitamente a uma agenda de reforma do serviço público. Do alto de sua experiência profissional cinquentenária afirma: “*No centro da liderança reside uma habilidade de se relacionar com as pessoas – de simpatizar, compreender, inspirar e motivar.*

(...) *Um líder que trata os membros de seu time com respeito e dignidade pode ganhar a lealdade de seus subordinados literalmente para a vida inteira*”. De fato, após aquele gesto emblemático, Wild esteve sempre ao lado de Shackleton e sua dedicação foi fundamental para que todos do *Endurance* fossem resgatados a salvo.

A liderança autêntica lastreia-se na legitimidade do exemplo, e não procede do cartório, da patente, ou do crachá. Não é propriamente uma condição imposta pelo líder, mas uma prerrogativa concedida pelo grupo. Não é designada, é conquistada. A liderança verdadeira não domina, nem ao menos controla. Shackleton por exemplo, exercia o controle sem o menor sinal de autoridade. O líder ouve, sugere, inspira e conduz⁵. Seu papel é o de precisamente conduzir as pessoas para onde elas não conseguiriam chegar sozinhas. O líder tem o papel de alavanca, aquele que cria as condições para que cada indivíduo extraia de si o seu melhor, e possa fazê-lo ao mesmo tempo em que contribui com os demais membros do time. Nas palavras do CEO da Pixar: “*Passsei praticamente quarenta anos pensando como ajudar pessoas inteligentes e ambiciosas a trabalharem efetivamente umas com as outras. Da forma como vejo, meu papel como executivo é o de criar um ambiente fértil, mantê-lo saudável, e cuidar das coisas que possam ameaçá-lo*” (Catmull, 2014). Não por coincidência, em sua auto análise, o treinador do Manchester, Alex Ferguson, também citado na Carta anterior, atribui-se idêntico ofício: “*Eu lentamente passei a entender que o meu papel seria diferente. Consistia em estabelecer padrões muito elevados. Em ajudar todos os demais a acreditar que poderiam fazer coisas que eles não pensavam serem capazes de fazê-las. Em traçar um caminho que não tinha sido perseguido antes.*

5 Como curiosidade, *lad* em germânico antigo significa caminho. Laddan aquele que mostra o caminho, derivando para *leader* em inglês, que inspirou o nosso líder em português.

Dynamo Cougar x IBX x Ibovespa *Desempenho em R\$ até fevereiro de 2016*

Período	Dynamo Cougar	IBX	Ibovespa
60 meses	75,8%	-18,2%	-36,5%
36 meses	28,7%	-16,3%	-25,5%
24 meses	26,8%	-8,2%	-9,1%
12 meses	7,7%	-16,0%	-17,0%
No ano (2016)	0,7%	-1,3%	-1,3%

Valor da cota em 29/02/2016 = R\$ 518,63481638

DYNAMO COUGAR x FGV-100 x IBOVESPA

(Percentual de Rentabilidade em US\$ comercial)

Em fazer todos entenderem que o impossível seria possível” (Ferguson, 2015).

Período	DYNAMOCOUGAR*		IBOVESPA***	
	NoAno	Desde 01/09/93	NoAno	Desde 01/09/93
1993	38,8%	38,8%	7,7%	7,7%
1994	245,6%	379,5%	62,6%	75,1%
1995	-3,6%	362,2%	-14,0%	50,5%
1996	53,6%	609,8%	53,2%	130,6%
1997	-6,2%	565,5%	34,7%	210,6%
1998	-19,1%	438,1%	-38,5%	91,0%
1999	104,6%	1.001,2%	70,2%	224,9%
2000	3,0%	1.034,5%	-18,3%	165,4%
2001	-6,4%	962,4%	-25,0%	99,0%
2002	-7,9%	878,9%	-45,5%	8,5%
2003	93,9%	1.798,5%	141,3%	161,8%
2004	64,4%	3.020,2%	28,2%	235,7%
2005	41,2%	4.305,5%	44,8%	386,1%
2006	49,8%	6.498,3%	45,5%	607,5%
2007	59,7%	10.436,6%	73,4%	1.126,8%
2008	-47,1%	5.470,1%	-55,4%	446,5%
2009	143,7%	13.472,6%	145,2%	1.239,9%
2010	28,1%	17.282,0%	5,6%	1.331,8%
2011	-4,4%	16.514,5%	-27,3%	929,1%
2012	14,0%	18.844,6%	-1,4%	914,5%
2013	-7,3%	17.456,8%	-26,3%	647,9%
2014	-6,0%	16.401,5%	-14,4%	540,4%
2015	-23,3%	12.560,8%	-41,0%	277,6%

Sob o pretexto de uma leitura de aventuras, as expedições polares acabaram nos brindando com boas reflexões, subsídios para nossa condição de investidor interessado no dia a dia das empresas. Concluiremos com um breve resumo das principais lições destas duas últimas Cartas. Como investidor, temos que compreender a natureza diversa do empresário, em particular seu maior apetite por tomar riscos. Contrário à ênfase que a literatura de gestão costuma dar, preferimos relativizar o papel estratégico do foco. Numa cultura corporativa sadia, aspecto mais importante do que perseguir um único objetivo é não tolerar a complacência, desenvolvendo em todas as frentes de atividade uma atitude de vigilância permanente em relação às brechas por onde a competição pode se infiltrar. As condições extremas da Antártica exigiam enorme diligência no planejamento das expedições, uma mentalidade entre os exploradores de estar preparado para o pior, além de flexibilidade para adaptar as campanhas às flutuações inesperadas do ambiente. Investidores, executivos e empresários enfrentam os mesmos desafios em seus respectivos mercados de atuação, onde a dinâmica da competição requer uma permanente disposição de atualização de premissas e estratégias, sob pena de sucumbirmos inertes em nossos próprios julgamentos. Em atividades coletivas, a sociologia/topologia do grupo importa mais do que os talentos dos membros isolados. Cuidar da escalação do time é tarefa fundamental, e os resultados dependerão inescapavelmente da forma como os membros da equipe se relacionam e se complementam. Por fim, sob as lentes das organizações modernas, as expedições polares trazem interessantes lições no capítulo da liderança. A exemplo dos grandes exploradores, o líder autêntico subverte a lógica tradicional da autoridade/controlado, se legitima através do exemplo pessoal e consegue extrair o melhor dos demais, conduzindo-os até onde estes não conseguiriam jamais chegar sozinhos.

Rio de Janeiro, 16 de março de 2016.

Patrimônio médio do Fundo Dynamo Cougar nos últimos 12 meses: R\$ 2.335.444.850

(*) O Fundo Dynamo Cougar é auditado pela Price Waterhouse and Coopers e sua rentabilidade é apresentada líquida das taxas de performance e administração, ficando sujeita apenas a ajuste de taxa de performance, se houver. (**) Índice que inclui 100 companhias, mas nenhuma instituição financeira ou empresa estatal (***) Ibovespa Fechamento.

Para comparar a performance da Dynamo e de diversos índices, em períodos específicos, ou para nos conhecer um pouco mais, visite nosso site:

www.dynamo.com.br

Esta carta é publicada somente com o propósito de divulgação de informações e não deve ser considerada como uma oferta de venda do Fundo Dynamo Cougar, nem tampouco como uma recomendação de investimento em nenhum dos valores mobiliários aqui citados. Todos os julgamentos e estimativas aqui contidos são apenas exposições de opiniões até a presente data e podem mudar, sem prévio aviso, a qualquer momento. Performance passada não é necessariamente garantia de performance futura. Os investidores em fundos não são garantidos pelo administrador ou por qualquer mecanismo de seguro ou ainda, pelo fundo garantidor de crédito.

DYNAMO

DYNAMO ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS LTDA.

Av. Ataulfo de Paiva, 1235 / 6º andar – Leblon – 22440-034 – Rio – RJ – Tel.: (021) 2512-9394 – Fax: (021) 2512-5720