

DAVID COHEN

CULTURA DE EXCELÊNCIA



PRIMEIRA PESSOA

Agradecimentos

A ideia deste livro surgiu da nossa vontade de disseminar pelo Brasil uma cultura de excelência e transformação, acreditando em seu potencial de contaminar a todos os que não têm medo de sonhar grande.

Agradecemos a cada um que, de alguma forma, ajudou a construir a trajetória da Fundação Estudar, impulsionou as histórias aqui retratadas e as que infelizmente tivemos que deixar de fora.

Um agradecimento especial a Cecília Araújo – idealizadora deste livro sem a qual não teria sido possível lançá-lo – e a todos aqueles que participaram deste projeto, dispostos a compartilhar suas experiências e ajudar mais gente a se preparar para colocar seus sonhos em prática.

A cada integrante do nosso time e Conselho, cada membro de nossa comunidade que se engaja nas nossas atividades, cada parceiro que nos apoia, cada jovem que participa de nossos programas, conhece nosso conteúdo e nele se inspira: nosso muito obrigado!

São vocês que nos possibilitam chegar mais perto da nossa missão de transformar o Brasil, apoiando o jovem em sua busca por uma educação de qualidade e em suas decisões para que trilhe uma carreira de sucesso e impacto. Graças a vocês, olhamos para o futuro e para nossos próximos objetivos com confiança em nossa capacidade de fazer sempre mais e melhor.

Time Fundação Estudar

Sumário

PREFÁCIO	11
Jorge Paulo Lemann	12
Marcel Telles	15
Beto Sicupira	19
INTRODUÇÃO	23
PARTE I TER METAS AMBICIOSAS	27
Capítulo zero: Os antecedentes	29
Os primeiros passos de Carlos Brito, o executivo mais bem-sucedido do Brasil	
Capítulo 1: Comece pelo fim	35
As batalhas do rapaz que não sabia atirar	
Capítulo 2: A busca de sentido no trabalho	40
A moça que quase morreu duas vezes	
Capítulo 3: O maior risco é não correr riscos	44
As escolhas de Hugo Barra, o brasileiro mais bem-sucedido no mundo da tecnologia	
Capítulo 4: Dinheiro não é final – é sinal	52
O garoto rico que perdeu tudo e o camelô que virou CEO	
A história da Fundação Estudar – 1	59
O princípio e os princípios de uma máquina de impulsionar talentos	
PARTE II TRABALHAR DURO	63
Capítulo 5: Ter vontade, não ficar à vontade	66
Da roça no sul de Minas para a faculdade de ciências na China	

Capítulo 6: Ter objetivos ajuda a perseverar O menino que calculava	69
Capítulo 7: Só a obstinação leva a resultados excepcionais Insistência, persistência, consistência: a lei do maior esforço	74
Capítulo 8: O orgulho de superar adversidades E Luiz Fernando não saiu para soltar pipa...	77
Capítulo 9: O espírito empreendedor vence obstáculos Os picolés que derreteram o coração do coronel	82
A história da Fundação Estudar – 2 O trabalho de organizar e expandir... sem perder o espírito de clube	88
PARTE III ENCONTRAR GENTE BOA	93
Capítulo 10: Nada é mais urgente que gente As prioridades de Bernardo Hees, o “tocador de empresas” do grupo 3G	95
Capítulo 11: Busque ajuda, dê ajuda E Tábata descobriu suas pontes: o caminho da periferia de São Paulo à Universidade Harvard	99
Capítulo 12: Cultive uma rede que o instigue Networking é pouco. Você precisa de netgrowing	107
A história da Fundação Estudar – 3 A missão de encontrar mais gente em mais áreas	114
PARTE IV INVESTIR EM CONHECIMENTO	119
Capítulo 13: É preciso ter senso de urgência Quem alcança nunca espera: a empresa milionária de dois garotos de 18 anos	123
Capítulo 14: Faça o que não sabe Do Capão Redondo para Stanford: o sonho jovem de Gustavo Torres	131

Capítulo 15: Experiências diferentes levam a ideias diferentes	134
As viagens de João Castro Neves e o Evangelho segundo Mateus	
Capítulo 16: O trabalho leva ao conhecimento	137
O eucalipto, o curativo e a meia: as experiências de Kawoana Vianna	
A história da Fundação Estudar – 4	142
A hora de elaborar o processo e disseminar conhecimento	
PARTE V SER PROTAGONISTA	147
Capítulo 17: Faça a coisa certa	150
A advogada que enfrentou os cartéis	
Capítulo 18: Tenha espírito de dono	153
Autonomia vem junto com responsabilidade	
Capítulo 19: Tenha foco – mas não se prenda por ele	156
A garota que decidiu vender roupas de frio no Piauí	
Capítulo 20: Leve tudo para o lado pessoal	162
Esqueça a divisão entre vida e trabalho	
Capítulo 21: Julgue as pessoas só pelo que elas fazem	165
O efeito Mateus Bandeira: da implicância com hierarquias à presidência da maior consultoria do Brasil	
A história da Fundação Estudar – 5	170
A entrada da nova geração e o começo do faroeste	
PARTE VI PROVOCAR IMPACTO	175
Capítulo 22: Negócio social também é negócio...	180
O paraibano que saiu de Harvard para a favela e a mineira que entrou na lista da felicidade da Inglaterra	
Capítulo 23: ... e todo negócio é social	186
Mentoria e difusão de valores: quem cai na rede tem que ajudar a costurá-la	

Capítulo 24: Pratique o egoísmo inteligente	190
A lição dos morcegos que bebem sangue e das pessoas que escolhem outras para tomar a sua frente	
A história da Fundação Estudar – 6	194
A expansão dos programas e o mantra escrito a giz na parede da nova sede	
EPÍLOGO	198
SOBRE A FUNDAÇÃO ESTUDAR	200
Cronologia	200
Valores	201
Missão	202
Frentes de atuação	202
Iniciativas	202
Cursos	203
BIBLIOGRAFIA	205

PREFÁCIO

Por Jorge Paulo Lemann

*“Foi a cultura que levou nossos negócios a ter sucesso.
Ela pode ajudar o Brasil, também.”*

Há mais de 40 anos, pouco tempo depois de ter criado o Banco Garantia, percebi que nosso maior ativo era ter pessoas muito boas trabalhando juntas. Não era uma fórmula original. Como quase todos os princípios da nossa cultura empresarial, ela veio do que observamos em outros lugares e adaptamos para a nossa realidade. O que faz a diferença para nós, talvez, é que a aplicamos com mais zelo, mais persistência. Quando o Garantia ainda era um banco pequeno, mais umas 30 pessoas, nós já entrevistávamos mais de mil candidatos por ano para escolher os melhores possíveis. Foi assim que entraram no banco talentos como Marcel Telles e Beto Sicupira, meus sócios até hoje, além de Claudio Haddad, Armínio Fraga, André Lara Resende e tantos outros.

Essa mesma prática, de buscar pessoas muito boas, treiná-las, motivá-las e criar com elas um sonho grande, foi aplicada a tudo o que construímos depois: Lojas Americanas; Brahma, depois Ambev e AB Inbev; Burger King; Kraft Heinz...

Não quero dizer com isso que descobrimos a fórmula do sucesso. Só que este é um jeito de fazer as coisas que tem dado muito certo para nós: juntar gente boa, sonhar grande, praticar a meritocracia, buscar melhorar sempre, trabalhar duro, ter ética... Essa cultura nos ajudou muito nos negócios, é algo em que acreditamos e por isso gostamos de disseminar – não só nos nossos negócios, mas também no Brasil.

Com esse espírito, em 1991 nós criamos a Fundação Estudar, para atrair pessoas talentosas e inspirá-las a crescer. Podiam ser pessoas bem diferentes, pois sempre procuramos selecionar quem pareça ter boas condições de contribuir de forma construtiva para o Brasil – nunca demos atenção a posição política, cor, gênero ou origem social.

Quando jovem, eu tive uma boa experiência nos Estados Unidos. Estudar em Harvard abriu a minha mente, me ensinou a ter disciplina e foco. Ao conviver com tanta gente excelente, sempre preocupada em melhorar, meus sonhos também ficaram maiores. E desenvolvi uma sensibilidade mais aguçada para distinguir as pessoas excepcionais – porque conheci várias. Lá tive contato com a cultura do banco de investimentos Goldman Sachs, que me converteu ao modelo da meritocracia e de tornar as pessoas sócias do negócio.

Essa experiência me convenceu de que os brasileiros podem se beneficiar muito de estudar fora, especialmente nos Estados Unidos, que tem uma sociedade bastante pragmática e eficiente. Por isso, inicialmente, o principal objetivo da Fundação Estudar era conceder bolsas para que brasileiros pudessem fazer cursos lá.

Eu já havia dado dezenas de bolsas antes, mas não tinha um sistema, não tinha controle nem acompanhamento dos resultados. Dava bolsas para tenistas disputarem torneios, para alunos cursarem medicina, psicologia, qualquer coisa. Quando o Marcel e o Beto se juntaram a mim para criar a Fundação Estudar, decidimos que aquele esforço tinha de ser mais organizado, com objetivos mais claros e maneiras concretas de medir os resultados – assim como fazemos em nossas empresas. Então resolvemos nos concentrar em pessoas que quisessem fazer cursos ligados à área de negócios, um campo que tínhamos mais competência para avaliar.

Aos poucos, o processo de seleção foi tomando forma. Concluímos que o número médio de bolsistas deveria ser de 30 por ano, para manter a qualidade e o prestígio de fazer parte do grupo. Mais tarde,

decidimos ampliar o escopo para apoiar estudantes de outras áreas, especialmente gestão pública e educação. E expandimos nossas ações: cada um de nós criou a própria fundação.

Mais recentemente, a partir de 2011, percebemos que a comunidade que havíamos construído, de cerca de 500 bolsistas, era forte, mas muito pequena para um país grande como o Brasil. Então incentivamos a Fundação Estudar a difundir ainda mais seus exemplos e sua cultura. É isso que tem acontecido, com os programas de preparação para estudar fora e os cursos de formação de líderes. Nossa esperança é atingir milhões de jovens, torná-los conscientes de que existe um mundo eficiente, produtivo, construtivo, em que as diferenças ajudam a multiplicar em vez de dividir. Esperamos que eles apreendam o suficiente para melhorar de vida e para reproduzir esses valores em outros lugares.

Já temos muitos exemplos de pessoas que fazem coisas excepcionais. Algumas dentro das nossas empresas, muitas fora. Não é algo tão mensurável, não é matemático. Mas é nisso que acreditamos. E estamos aí, estamos empurrando, fazendo força, achando que tem mais gente acreditando nessa cultura, acreditando que o grupo todo vai se ajudar... e algumas dessas pessoas vão tornar o Brasil muito melhor.

Por Marcel Telles

“Gente excepcional, que luta para realizar seu próprio sonho, é o que leva o país para a frente.”

Se alguém me perguntar qual o maior mérito de Jorge Paulo Lemann como empresário, eu digo: é que suas ideias se tornaram triviais. Quando começamos o nosso negócio, as práticas de remuneração variável, a oferta de sociedade a quem se destaca, a implantação de ambientes de trabalho sem paredes para facilitar o contato direto e a meritocracia eram colossalmente revolucionárias. Mas mostraram-se tão acertadas que foram adotadas por inúmeros segmentos da sociedade. É claro que ainda as seguimos com mais ênfase do que todo mundo, mas as pessoas não se chocam mais com essas ideias. Em grande parte, essa cultura foi absorvida no Brasil por causa do sucesso que tivemos no Banco Garantia, nas Lojas Americanas, na Brahma. Somos convictos das nossas práticas e sempre achamos que elas também podem ajudar a melhorar o Brasil.

Um dia, no comecinho da década de 1990, estávamos os três, Jorge Paulo, Beto e eu, andando na pista do Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro. Íamos pegar um avião para visitar lojas pelo Brasil e no caminho falávamos que queríamos fazer algo que tivesse impacto, talvez investir em educação. Jorge já dava bolsas de estudos, mas fazia isso de forma individual e desorganizada. Então decidimos, ali mesmo, que realizaríamos alguma coisa juntos.

Foi assim que nasceu a Fundação Estudar. O objetivo era simples: fornecer recursos para jovens que quisessem cursar um programa

de MBA nos Estados Unidos. Nossa ideia era formar gente bem preparada para criar ou tocar empresas, de forma a melhorar o ambiente de negócios no Brasil e gerar mais oportunidades para todo mundo.

O grande desafio era – e ainda é – escolher as pessoas certas. Depois de checar as competências básicas (capacidade, ética, caráter, etc.), eu me concentro em duas coisas: ver se os olhos da pessoa brilham quando fala dos próprios planos e sentir se ela tem a faca nos dentes para correr atrás do seu sonho. O brilho nos olhos é a vontade, o desejo vivo e intenso. Sonho é muito bacana, mas, se não tiver uma motivação forte para sustentá-lo, dificilmente vai se tornar realidade. A faca nos dentes é a resiliência – a gente tem de sentir que, quando aquela pessoa cair, vai se levantar. E, além disso, claro, a gente tenta avaliar se aquele sonho, ou aquela pessoa, pode ter um grande impacto na sociedade.

No início achávamos que esse impacto tinha de vir primordialmente na área de negócios. Mas, lá pelo final da década de 1990, começou uma tendência, até um pouco contra a minha vontade, de abrir oportunidades em outras áreas. Aos poucos as pessoas me mostraram as vantagens disso e eu fui me convencendo de que deveríamos apostar em outras carreiras para alavancar o Brasil.

O primeiro setor para o qual abrimos oportunidades de bolsas foi a gestão pública, porque o governo tem um alcance muito maior do que qualquer empresa e o potencial de impacto de gente bem preparada nessa área é, portanto, muito maior. Também vemos com bons olhos qualquer esforço para melhorar a educação. Então, desde 2014, não excluimos nenhuma área de estudos para concorrer às bolsas. Embora demos preferência aos setores em que temos alguma *expertise* para julgar o impacto potencial dos candidatos, acreditamos que, com o tempo, a multiplicidade da nossa rede nos permitirá agir em outras áreas.

Esse movimento de abertura foi um dos modos de evitar dar bolsas ao que eu chamava de “mais dos mesmos”: candidatos com caracte-

rísticas muito parecidas com as de bolsistas anteriores. Um segundo modo foi abrir mais os olhos para pessoas de perfis diferenciados. Eu acho uma bobagem imensa acreditar que o talento está concentrado nos jovens de uma única classe social. Então comecei a reclamar muito – e, normalmente, quando eu falo, também faço. Por isso criei o Ismart, instituto que dá bolsas de estudos a jovens talentosos da rede pública. Minha visão do Ismart sempre foi a seguinte: pegar um jovem pobre, que tenha muito talento e seja muito esforçado, e dar a ele a chance de um dia bater à porta da Fundação Estudar. Ao mesmo tempo, a Estudar começou a oferecer mais bolsas para cursos de graduação, que têm candidatos mais jovens. Aos poucos, deparamos com mais histórias de gente de outras classes sociais, de outras regiões, com experiências completamente distintas.

Hoje em dia já não é mais tão raro ver brasileiros indo estudar no exterior. As pessoas têm muito mais informação, mais ofertas de bolsas. E isso fez a Fundação Estudar mudar, também. Vemos muito mais gente interessada em participar dos nossos projetos, não tanto pelo dinheiro, mas pelo selo de qualidade, pela rede de contatos, pelas palestras e cursos, pela chance de interagir com gente talentosa. Pela cultura.

Para mim, esse pessoal tem um potencial muito grande de virar referência não só em suas áreas, mas para toda a sociedade. Uma medida de sucesso para a Fundação Estudar é produzir exemplos inspiradores – aquele tipo de pessoas que às vezes alguém lhe aponta num restaurante ou numa festa e diz, com admiração: “Está vendo aquela moça? Ela fez isso e aquilo outro.”

É claro que tem muita gente fazendo coisas extraordinárias no Brasil, vejo isso o tempo inteiro, em todos os cantos. Estamos só dando uma ajudinha. E estamos ampliando essa ajuda com programas de liderança por todo o país, para uma rede muito mais ampla, a fim de disseminar os mesmos valores.

O propósito da Fundação Estudar é, basicamente, atrair jovens excepcionais que tenham interesse em realizar algo grande na vida. Nem precisa ser tão grande agora, mas tem que continuar, crescer. Essas pessoas, ao subir um degrau, já pensam no degrau seguinte. Muitos candidatos aparecem com um discurso ensaiado, dizendo que querem fazer o melhor para o Brasil. Eu quero é que eles sejam muito bons e façam alguma coisa muito boa para eles mesmos. O esforço de melhorar a própria vida, de correr atrás do próprio sonho, de realizar o próprio desejo... é isso que empurra o país para a frente.

Por Beto Sicupira

“Se você quer garantir seu lugar, nosso sistema é muito desconfortável. Mas, se quer construir algo grande, é o modo mais eficiente.”

Nosso jeito de operar é muito simples. Pode ser resumido em uma única frase: descobrir pessoas que tenham capacidade de fazer mais do que estão fazendo e impulsioná-las. Essa é a estratégia de perenidade das nossas empresas, porque acreditamos que as circunstâncias mudam, os mercados se tornam mais competitivos e, para se manter no topo, é preciso ter gente cada vez mais capaz. Nós só conhecemos um jeito de conseguir isso: contratando pessoas melhores do que você mesmo – e estabelecendo um ambiente de meritocracia, para garantir que os mais talentosos cheguem aos cargos de comando.

Na teoria, quase todo mundo concorda com essa lógica. Mas, na hora de implementar, não é bem isso que acontece... Porque a primeira consequência de contratar gente melhor do que você é que o seu lugar passa a não estar garantido. Se o seu desejo é manter sua posição, se dedicar sempre à mesma atividade, ter a tranquilidade de fazer as coisas da sua maneira sem que ninguém venha torrar a sua paciência, nosso sistema é extremamente desconfortável.

Agora, se você tem um sonho grande, se quer construir algo que dure e esteja sempre melhorando, então o sistema é muito eficiente. Esta foi a nossa escolha: fazemos as coisas não para ganhar dinheiro, e sim para construir algo que dure. O dinheiro é um subproduto do

processo de construir algo grande, e possibilita fazer ainda mais. O verdadeiro desafio é criar algo que funcione sozinho. Este é o conceito-chave do nosso método: um negócio de sucesso é aquele que você não precisa estar lá para que ele funcione e prospere. Para atingir esse estágio, deve haver outros sistemas, mas o nosso é o único que conhecemos.

Então é natural que, quando criamos a Fundação Estudar, tenhamos adotado esse mesmo conceito. Com uma pequena diferença: nas nossas empresas ele é base de uma estratégia de crescimento; na fundação, ele se tornou uma missão social: descobrir pessoas talentosas e ajudá-las a ter um impacto ainda maior no país. Nosso sonho, desde o início, era que essas pessoas ajudassem a transformar o Brasil.

Também nos preocupamos em atrair talentos que se tornem exemplos de sucesso. Quanto mais exemplos temos, mais conseguimos disseminar a importância da dedicação ao estudo, da vontade de trabalhar e do senso ético apurado para chegar a resultados positivos duradouros.

Não se trata de buscar exemplos extraordinários para servir de referência. Precisamos de vários exemplos intermediários. Não adianta dizer para o jovem que ele pode ser o Roberto Marinho; a pessoa duvida, fica desestimulada. Você tem que mostrar o sucesso que a pessoa acredita que pode alcançar.

O Brasil tem uma enorme carência de talentos, principalmente por causa da educação básica deficiente da população. Há alguns anos comecei a enfatizar que o governo possui o mesmo problema, que o país deveria ter uma quantidade maior de jovens bem formados na administração pública. Acredito que o setor público é o que tem mais poder de transformação, porque suas ações atingem muito mais gente, de forma até mais direta. A lógica é a mesma: se você colocar gente boa numa companhia, vai melhorar a companhia; se colocar mais gente boa no setor público, vai transformar o país.

É só olhar esse pessoal que conduz a Lava Jato: a maioria foi estudar no exterior, bancada pelo governo. Não sei quanto a Fundação Estudar contribuiu para esse cenário, mas nós fomos pioneiros na crença de que estudar nos melhores centros de ensino potencializa o talento. Acho que ajudamos a estabelecer essa prática. Mas, quando se considera o tamanho da população, o Brasil ainda manda pouca gente para estudar fora, em relação a outros países.

O que começou a me preocupar na Fundação Estudar, de uns anos para cá, foi o impacto que estávamos tendo. Àquela altura, nossa rede de bolsistas já era forte, com muitos casos bem-sucedidos. Mas 500 pessoas, num universo de 206 milhões, é um número irrisório. Jamais gostei de participar de ações de impacto nulo. Se não é para fazer diferença, prefiro cuidar das minhas coisas.

Manifestei abertamente esse desconforto em 2010, na reunião anual da Fundação Estudar. Tínhamos um grupo de altíssimo nível, um processo excelente e uma rede de relacionamentos muito forte – e produtos classe A são sempre difíceis de expandir. Mas quando você tem um produto de alta qualidade, uma gestão de alta qualidade, um conteúdo de alta qualidade, é sua obrigação estender isso para o maior número de pessoas possível. Eu achava que tínhamos conteúdo, material, talento e metodologia suficientes para alcançar 100 vezes mais gente do que estávamos alcançando. Hoje conseguimos impactar milhões de pessoas, das mais variadas formas. É claro que esse impacto não é tão intenso quanto era para aqueles 500 bolsistas, mas o alcance é extraordinariamente maior.

A Fundação Estudar oferece principalmente um pacote de valores – importância do trabalho duro, ética, meritocracia, ter espírito de dono, querer fazer coisas grandes... Em segundo lugar, vem o *networking*. Na fundação você consegue ampliar a sua rede de relacionamentos num grau muito maior do que fora dela.

Nós não achamos que temos o monopólio das pessoas talentosas

no Brasil. Até gostaríamos de ter, mas não temos. O que diferencia as pessoas que fazem parte da fundação é que elas carregam um selo de gente disposta a ralar, que quer fazer as coisas da forma correta, que tem a ambição de construir algo transformador. São pessoas que têm gana de realizar. E a Fundação Estudar está aí para ajudar.

Introdução

“Se você fosse presidente do Brasil, qual a primeira coisa que faria?”

“Fale de dois amigos e um desapontamento.”

“O que você vai estar fazendo daqui a 10 anos?”

Essas eram as típicas perguntas que cinco jovens tinham que responder durante a entrevista, que acontecia numa sala ampla e acarpetada, com grandes janelas, no bairro dos Jardins, em São Paulo. À sua frente sentavam-se os quatro interrogadores, profissionais que haviam estado em sua posição alguns anos antes. Na lateral da sala estava a equipe que organizou o encontro. Estávamos em maio de 2015 na sede do banco BTG Pactual e aquele era o início da fase presencial do longo processo de seleção de bolsistas da Fundação Estudar.

Um mês antes, eu havia sido chamado para escrever um livro sobre a Estudar, em comemoração aos seus 25 anos. Não era para ser apenas um livro institucional. A ideia era escrever sobre seus valores, com base nas histórias de sucesso de pessoas ligadas à fundação.

Como jornalista que dedicou boa parte de sua carreira à área de negócios, a instituição não me era desconhecida. Pouco tempo antes, a revista que eu dirigia havia publicado uma reportagem de capa sobre os planos de Jorge Paulo Lemann de impactar milhões de pessoas no país – em grande parte calcados na disseminação dos valores da Fundação Estudar entre os jovens brasileiros. Mesmo assim, aquele

era para mim o primeiro contato ao vivo com uma cultura... *fascinante*, como diria o vulcano Spock, do seriado *Jornada nas Estrelas*.

Entrevistei 40 bolsistas e tive outras dezenas de conversas com funcionários, membros do conselho, candidatos a bolsa e participantes dos variados programas oferecidos pela Estudar, além de seus três criadores. Minha tarefa era coletar seus testemunhos e ajudá-los a organizar a mensagem que desejavam transmitir – para disseminar a cultura peculiar da Fundação Estudar. O livro que você tem agora em mãos é o resultado desse trabalho.

A Fundação Estudar nasceu em 1991, com o intuito básico de apoiar jovens talentosos que quisessem fazer cursos de negócios no exterior. A motivação era ajudar o Brasil, melhorando a qualidade de seus executivos e empreendedores. A seleção dos candidatos era feita com base em critérios da cultura que Jorge Paulo Lemann imprimira no Banco Garantia. Procurava-se gente que se identificasse com valores como meritocracia, busca da excelência, senso ético, transparência, trabalho duro e em equipe, metas ousadas.

Um quarto de século depois, essa base permanecia intacta. “Nosso papel aqui é pegar os melhores entre os excelentes”, afirmou um dos entrevistadores naquele processo de seleção de bolsistas.

Em cima dessa base, porém, a Fundação Estudar construiu uma cultura própria. Numa empresa, a cultura é transmitida principalmente de forma tácita, pelas escolhas e pelos exemplos do dia a dia. Sem contar com essa vivência, a Estudar foi obrigada a explicitar valores e extrair a essência de suas crenças, para torná-las aplicáveis na mais ampla gama possível de situações e ambientes.

Com o passar do tempo e o aumento do número de bolsistas, a Fundação Estudar criou a própria massa crítica e sua missão foi se transformando: o apoio aos jovens se expandiu para cursos de graduação, depois para outras áreas além dos negócios, a seguir para outros programas além da bolsa – como cursos de liderança, facilitação

na escolha da carreira, vitrine para contratação por empresas e até um curso de autoconhecimento.

Essa transformação levou o impacto da Fundação Estudar a outra ordem de grandeza. As bolsas de estudos atingem cerca de 30 estudantes por ano (selecionados entre mais de 60 mil candidatos). Nos últimos quatro anos, os cursos de apoio à decisão e ao desenvolvimento de carreira já tiveram mais de 25 mil participantes, enquanto o conteúdo dos portais Na Prática e Estudar Fora chegou a mais de 15 milhões de pessoas.

O termo “fascinante” era usado por Spock quando a nave estelar *Enterprise* deparava com alguma cultura alienígena complexa e bem estabelecida. De certa forma, a cultura Estudar é uma espécie de alienígena para uma parcela significativa do Brasil: ao primado do jeitinho e do paternalismo, ela contrapõe a meritocracia e as metas; ao costume de se resignar, ela responde com o incentivo à ambição e à obstinação; ao receio de conflitos, ela opõe a competitividade; ao conservadorismo, a vontade de criar.

Não é uma cultura que serve para todo mundo, ou para todos os projetos que se tem na vida, porque demanda um nível de energia excepcional – nem todo mundo quer ser líder, nem todos se sentem confortáveis em ambientes competitivos. Mas é uma cultura que favorece o crescimento, e da qual o país pode se beneficiar muito.

Com sua rede de troca de estímulos e experiências, a Fundação Estudar funciona como uma espécie de catalisadora do processo interno que leva à ação. Outras influências podem ajudar ou atrapalhar nesse caminho, mas a rede dá sustentação, os exemplos inspiram, a lógica que costura os valores dá substância à crença no sucesso. A Fundação Estudar tem a convicção de que pode ajudar mais gente a encontrar um caminho original, de satisfação pessoal e impacto positivo para a sociedade. E este livro é uma das formas de alcançar esse objetivo.

Em síntese, a Fundação Estudar prega a excelência. A fórmula para atingi-la está baseada em seis valores:

- ter metas ambiciosas
- trabalhar duro
- unir-se a gente boa
- investir em conhecimento
- assumir o papel de protagonista em sua história
- almejar um impacto positivo na sociedade

Esses valores são o fio condutor do livro. Nas próximas páginas, eles são expostos por meio de histórias inspiradoras de gente ligada à rede da Fundação Estudar. Há pessoas extraordinárias. Mas há mais pessoas comuns que fazem coisas extraordinárias.

brasil.estadao.com.br/blogs/estadao-rio/parque-ecologico-no-alto-do-morro-do-vidigal-e-premiado-nos-eua/>.

Pfeffer, Jeffrey. *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. Nova York: HarperCollins, 2015.

Pompeu, Sérgio. “É preciso viver fora, conhecer culturas”, in *Estadão Educação*, 25 de agosto de 2009. Disponível em <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,entrevista-e-preciso-viver-fora-conhecer-culturas,423960>>.

Ridley, Matt. *As origens da virtude: um estudo biológico da solidariedade*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

Rigney, Daniel. *The Matthew Effect: How Advantage Begets Further Advantage*. Nova York: Columbia University Press, 2010.

Salgado, Raquel. “A dieta do Burger King”, in *Época NEGÓCIOS*, junho de 2011.

Stanford Encyclopedia of Philosophy, Schopenhauer. Disponível em <<http://plato.stanford.edu/entries/schopenhauer/#4>>.

Tanz, Jason. “Xiaomi’s Smart Strategy to Design Phones for Everyone”, in *Wired*, 21 de abril de 2015.

Teixeira, Alexandre. “Hugo Barra, o brasileiro mais poderoso da tecnologia”, *GQ*, maio de 2015.

Thiel, Peter. *De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

Vassallo, Cláudia. “A vida depois do Garantia”, in *Exame*, 7 de outubro de 1998.

Viturino, Robson. “O vírus do Garantia”, in *Época NEGÓCIOS*, 6 de fevereiro de 2013.

Weintraub, Steve, in Collider, “Woody Allen Interview – Vicky Cristina Barcelona”, 15 de Agosto de 2008. Disponível em <<http://collider.com/woody-allen-interview-vicky-cristina-barcelona/>>.

Wood, James (org.), *Dictionary of Quotations*, 1899.

FILMES

Romance de formação. Julia de Simone, 2012.