



**Texto / Text:**  
Eduardo Bom Angelo

LAZAM | MDS CEO

**Bio:**  
Eduardo Bom Angelo é economista pela Universidade de São Paulo (FEA-USP), pós-graduado pela EAESP-FGV/ SP e tem cursos de extensão na Wharton School of Business. Foi Professor de Estratégia e de Empreendedorismo em duas Escolas de Negócios em São Paulo (FAAP e Ibmec). Iniciou sua carreira na área de Seguros em 1977; a partir de 1980 atuou por 10 anos como Consultor em Estratégia e em Cenários Macroeconômicos. De 1990 a 2007 trabalhou ativamente no Mercado de Previdência, tendo sido, de 1998 a 2007, CEO da Cigna e da Brasilprev. Sua carreira inclui vasta experiência em relacionamento com acionistas e com diferentes modelos de governança corporativa, com foco em projetos de Gestão de Mudança. Participa em Conselhos de Administração de empresas privadas, bem como no Conselho do Instituto Akatu, além de membro do Comitê de Governança Corporativa da Câmara Americana de Comércio. Atualmente é CEO da LAZAM | MDS Corretora de Seguros.

**Bio:**  
*Eduardo Bom Angelo has a degree in Economics by the Universidade de São Paulo (FEA-USP), postgraduate qualifications by EAESP-FGV/ SP and further courses by Wharton School of Business. He was a Strategy and Entrepreneurship teacher in two Business Schools in São Paulo (FAAP e Ibmec). He began his career in the Insurance business in 1977; starting in 1980 he was a Strategy and Macroeconomic Scenarios Consultant for 10 years. From 1990 to 2007 he worked actively in the Retirement/Pension Market, and so being, from 1998 to 2007, Cigna and Brasilprev CEO. His career also includes wide shareholder relationship and dealing with different corporate governance models, particularly Change Management projects. He takes part in private enterprises Boards as well as in the Akatu Institute's. Besides he is a member of the American Commerce Chamber's Corporate Governance Committee. He is presently the CEO of LAZAM | MDS Corretora de Seguros.*

# Eduardo Bom Angelo

## Atitudes empreendedoras Entrepreneurial attitudes

Os gestores têm papel importante no incentivo à atitude empreendedora de suas equipes.

Aos gestores cabe estimular o senso de mudança. Injetar oxigênio na rotina corporativa 'esse é um dos desafios que grande parte das empresas enfrenta hoje.

Mas enquanto as organizações se abrem para que seus colaboradores exercitem a criatividade e transformem idéias em ações surge uma questão importante: como estimular de fato a inovação no ambiente corporativo?

As ferramentas de gestão mais modernas exigem um grau cada vez maior de participação dos colaboradores 'não apenas dos gestores' na proposição de novos processos, produtos e serviços. A comunicação ganha peso e a governança corporativa exige cada vez mais transparência. No entanto, poucas empresas se deram conta de que é preciso oferecer mais do que ferramentas; é necessário provocar e dar espaço para uma mudança de atitude por parte dos colaboradores.

Os gestores têm papel importante no incentivo à atitude empreendedora de suas equipes.

Isso inclui saber exercer uma liderança capaz de disseminar o senso de não-conformidade a todos os membros do time. Incentivar o risco calculado, reconhecer e recompensar são alguns dos verbos que devem ser incorporados. Dos estagiários e assistentes ao presidente da organização, todos devem trabalhar tendo visando a prática da inovação, o exercício da criatividade e a geração de valor para todos os públicos com os quais a companhia se relaciona: seus colaboradores, clientes, acionistas, governos e comunidade.

É claro que, para adotar essa conduta, antes deve-se conhecer bem a empresa, as pessoas que nela trabalham e o mercado onde ela está inserida. Isso porque, ao incentivar o intra-empresendedorismo, a companhia deve estar preparada para uma verdadeira virada de jogo. A implantação de novas idéias e conceitos exige dos gestores um grande empenho para compreender que administrar, hoje, equivale a assumir o risco da quebra de paradigmas e gerenciar as mudanças.

*Managers have an important role in fostering an entrepreneurial attitude in their teams.*

*It is up to managers to stimulate the spirit of change. Injecting oxygen into the corporate routine is one of the challenges facing most companies today.*

*Yet while organisations are open to their employees exercising creativity and turning ideas into actions, one important question arises: how in fact to go about stimulating innovation in the corporate environment?*

*The most modern management tools require employees – 'not just managers' – to be increasingly involved in suggesting new processes, products and services. Communication becomes more important and corporate governance demands increasing transparency. Few companies, however, have realised that it is necessary to offer more than tools; employees must be encouraged and given the leeway to change their attitudes.*

*Managers have an important role in fostering an entrepreneurial attitude in their teams.*

*This includes the ability to lead in a way that instils a sense of non-conformity among all team members. Encouraging calculated risk, recognising and rewarding are some of the considerations that must be taken on board. Everyone, from trainees and assistants to the chairman of the organisation, must work towards innovation, creativity and value creation for all those with whom the company has a relationship: employees, clients, shareholders, governments and the community.*

*In order to adopt this conduct it is of course, necessary in the first place to be familiar with the company, the people working in it and the market in which it operates, because, in its encouragement of intra-entrepreneurship, the company must be prepared for a real turnaround. Instilling new ideas and concepts requires managers to fully commit themselves to understanding that administration today means assuming the risk of breaking up paradigms and managing changes.*

Depois de anos de dedicação ao estudo e à prática do empreendedorismo, percebi que o bom empreendedor é aquele que consegue se movimentar com cuidado e estratégia dentro de um jogo que tem a instabilidade como regra. Para reconhecer a figura do empreendedor corporativo basta observar aquele profissional que conduz com segurança e habilidade, utilizando as ferramentas adequadas, tirando proveito do conhecimento, buscando constantemente o novo e sempre mantendo equipes e negócios em movimento.

Os administradores competentes percebem que somente a inovação e a constante renovação são capazes de manter vivas e saudáveis as instituições produtivas.

Para isso precisam de times formados por pessoas de diversos perfis e, ao mesmo tempo, flexíveis o suficiente para se adaptarem rapidamente a novas realidades. Nesse contexto, aqueles que têm o perfil empreendedor são as molas propulsoras da tática corporativa.

Para descobrir quem são os empreendedores dentro da organização é preciso observar as pessoas de perto e com sensibilidade para notar os que apresentam no dia-a-dia algumas características:

- 1) Visão: enxergar oportunidades antes dos outros.
- 2) Saber decidir: aprender, por meio do conhecimento e da prática, a tomar decisões corretas.
- 3) Paixão pelo que faz: sem essa característica, o empreendedor não chega a lugar algum.
- 4) Liderança: capacidade de reunir e articular pessoas em torno de um objetivo comum.
- 5) Boa rede de relacionamentos: reconhecer que um networking ativo viabiliza os movimentos dentro e fora da organização, além de estar sempre disposto a ajudar os outros.

Também é preciso ter clareza para perceber que não se pode ter apenas empreendedores na equipe. O segredo do sucesso é o equilíbrio da diversidade. Inovar dentro da corporação exige esse balanceamento, e mantê-lo é uma tarefa delicada. Mas se por um lado uma empresa não pode ser formada unicamente por empreendedores, por outro ela só tem a ganhar se conseguir estimular que todos tenham atitudes empreendedoras.

*After years dedicated to the study and practice of entrepreneurship, I have realised that a good entrepreneur is one who manoeuvres carefully and strategically in a game where instability is the rule. To recognise the figure of the corporative entrepreneur it is enough to observe the professional who leads safely and astutely, using the right tools, taking advantage of knowledge, constantly seeking out what is new and always keeping teams and business on the move.*

*Competent executive directors understand that only innovation and constant renovation can keep productive institutions alive and healthy.*

*For this purpose we need teams made up of people representing a range of profiles and, at the same time, flexible enough to adapt quickly to new realities. In this context, those with an entrepreneurial profile are the drivers of corporate tactics.*

*To find out who the entrepreneurs within the organisation are, you need to watch people closely and sensitively to be able to see those daily behaviour is marked by certain characteristics:*

- 1) *Vision: focusing on opportunities before others;*
- 2) *Decisiveness: learning, through knowledge and practice, to make the right decisions;*
- 3) *Passion for what they do: without this characteristic, the entrepreneur will get nowhere;*
- 4) *Leadership: the capacity to bring people together and unite them around a common aim; and*
- 5) *A good network of relationships: recognising that active networking enables movements within and outside the organisation, besides, to be always ready to help others.*

*It is also necessary to see clearly that you cannot have only entrepreneurs in the team. The secret of success is the balance of diversity. Innovating within the corporation requires this balance, and maintaining it is a difficult task. But while on one hand a company cannot be made up only of entrepreneurs, on the other hand it can only gain if it is able to stimulate everyone to adopt entrepreneurial attitudes.*

**“Os administradores competentes percebem que somente a inovação e a constante renovação são capazes de manter vivas e saudáveis as instituições produtivas.”**

**“Competent executive directors realize that only constant innovation and renewal are able to maintain healthy living and productive institutions.”**