

OPEN LEADERS

**PROIBIDO
PARA MENTES
FECHADAS**

**PEDRO MELLO
GIOVANA BRATTI**

**MAURO PERES
DANIEL GUEDES**

OPEN LEADERS

OPEN LEADERS

Autores

Pedro Mello, Giovana Bratti, Mauro Peres e Daniel Guedes

Coordenação editorial

Claudia Kubrusly, Joana Mello e Priscila Seixas

Edição

ComunicaMag, Giovana Bratti, Pedro Mello e Claudia Kubrusly

Produção de cases

ComunicaMag

Revisão

Maurício Carneiro

Capa, projeto gráfico e diagramação

Conjunto 31

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Mello, Pedro

M527 Open Leaders / Pedro Mello, Giovana Bratti e Mauro Peres ; com a participação especial de Daniel Guedes e Manoel Alvino Filho. - Curitiba : Voo, 2019.
397 p.

ISBN 978-85-67886-27-5

1. Liderança 2. Capacidade executiva 3. Motivação no trabalho 4. Solução de problemas 5. Comunicação I. Bratti, Giovana II. Peres, Mauro III. Guedes, Daniel IV. Alvino Filho, Manoel V. Título

CDD: 658.4092

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Impresso no Brasil de forma consciente e responsável.



VOO

Editora Doyen Ltda. ME
Rua Ébano Pereira, 11, conj. 1203, Curitiba/PR, 80.410-240
www.editoravoo.com.br

OPEN LEADERS

**PROIBIDO
PARA MENTES
FECHADAS**

Desenvolvido por
Pedro Mello, Giovana Bratti e Mauro Peres

Com a participação especial de
Daniel Guedes e Manoel Alvino Filho

Com a colaboração de
Outros 60 líderes visionários, engajados no movimento OPEN

Dedicado aos líderes extraordinários
que impactaram positivamente o mundo,
transformando as suas organizações,
os mercados em que atuam e
os governos que os regulam,
ao tomar coragem de começar essa
transformação a partir de si mesmos...

...e àqueles que desejam dar o primeiro passo!

Construído em colaboração

Adriana Auriemo Miglorancia

Adriana Salles Gomes

Altino Cristofolletti Junior

Amauri Bathe

Andrea Gomes

Armenita Mendonça

Arnaldo dos Santos Junior

Artur Hipólito

Beatriz Semenzato

Carlos Alberto Julio

Carlos Batros

Charles Tokarski

Daniella Guedes

Dimitrius Nassyrios

Eduardo Lima

Eduardo Maciel

Eliane Bernardino

Elídio Biazini

Elói D'Ávila Oliveira

Elza Martin

Fabio Khouri de Oliveira

Fernando Antonio Ippolito

Carbonell

Flavio Cardoso

Flávio Maia

Flávio Mambreu Menezes

Francisco Loschiavo Neto

Gilberto Mendes

Guilherme Plessmann Tiezzi

Henrique Carbonell

Jaqueline Garcia

Jefferson Vendrametto

Joshua Vial

Kike Martins da Costa

Kiko Hwang

Leôncio Neto

Lindolfo Leopoldo Martin

Lindolfo Paiva

Lívia Moura

Luciana Mitre

Lucy Onodera

Luís Alexandre Chicani

Luís Felipe Ferreira da Costa

Marcelle Miranda

Marcelo Amorim

Marcelo Micucci

Marcelo Rodrigues Ulliana

Marcio Ito

Marcus Abdo Hadade

Mário Kaphan

Melitha Novoa Prado

Pedro Melo Saraiva Filho

Rafael Régis Somera

Renato Auriemo

Ricardo Camargo

Ricardo Pantarotto

Roberta Andrade

Roberto Prates

Rodolfo Credencio

Romeu Busarello

Sandra Chemin

Sérgio Coelho Martins

Sergio Quinsan

Silvia Munhoz

Sylvia de Moraes Barros

Vilmar Sá Almeida

Vinicius Ramos

Vitor Abreu de França

O OPEN É, ANTES DE TUDO, COLABORAÇÃO. Para que esse modelo tão transformador surgisse, diversas pessoas, além dos seus criadores, participaram de alguma forma do seu desenvolvimento, seja implementando o modelo em suas empresas, seja contribuindo com o financiamento do livro, seja participando dos conselhos de mentoria ou, ainda, patrocinando eventos e se engajando em sua divulgação.

SOMOS TODOS COCRIADORES de uma cultura que pode transformar radicalmente o mindset de líderes e o modelo tradicional de gestão, que ainda faz uso de uma fórmula cansada da administração, desenvolvida em meados do século passado, para um mundo completamente diferente daquele em que vivemos hoje.

MAIS DO QUE UM MODELO DE NEGÓCIOS E DE LIDERANÇA, O OPEN É UMA CULTURA, UMA FILOSOFIA DE VIDA. Somos todos entusiastas, otimistas e idealistas que acreditam no potencial do ser humano. Líderes que deixarão um mundo mais autônomo, descentralizado, colaborativo, abundante e, sobretudo, mais humano para as futuras gerações.

AS FACES DO OPEN



GIOVANA BRATTI

Sou otimista e entusiasta por natureza e acredito que, com confiança e engajamento, tudo é possível. Meu forte exemplo está na história dos meus bisavós. Luigi e Giovana vieram da Itália para o Brasil quando compraram terras para plantio em Santa Catarina e, lá chegando, em vez de solo fértil, encontraram... pedras. Entre seus reconhecidos feitos como desbravador e empreendedor, Luigi construiu o único conjunto de casas italianas de pedra na América Latina, hoje patrimônio histórico nacional.

O empreendedorismo estava nas veias e comecei minha empresa do zero. Fui fundadora e acionista de um grupo financeiro especializado em fundos de investimento

e securitização de títulos, que chegou a estar entre os top five do setor no estado do Paraná.

Sou mãe sortuda (e coruja) de dois seres humanos incríveis: Vitória e Isabela. Particpei do YPO (Young Presidents' Organization) onde conheci líderes extraordinários. Conquistei o que sonha a maioria das pessoas: dinheiro, bens, viagens, status, amigos famosos, família "feliz". E foi chegando aonde eu queria chegar que descobri o que é viver com propósito... ou, no meu caso, na ausência dele.

Mas a vida nos ensina. Decidi aceitar o convite de um ser humano especial, Mayu Brizuela, ex-ministra das Relações Exteriores do Equador e passei a integrar o Conselho da Plan, uma das maiores ONGs humanitárias do mundo. O convite me abriu a mente e os caminhos, e atraiu pessoas extraordinárias para a minha vida.

Quando Pedro Mello me apresentou as primeiras ideias do **OPEN**, me apaixonei! Imediatamente, me engajei na estruturação, organização e expansão desse modelo, que acabou se transformando numa organização de líderes para um mundo em transformação.

Café, fotografia, viagens exóticas, culturas diversas, pessoas, alimentação saudável, esportes ao ar livre, astrologia, medicina ayurvédica, cura com as mãos, línguas, rock n'roll, XPTO... inúmeras são as paixões e as experiências que a vida me proporciona. De Hill a Gibran, do ioga à cabala, desde muito jovem busco entender a profundidade da alma humana pelo estudo das religiões, da psicologia, de filosofias diversas, do misticismo e, por consequência, conhecer a mim mesma. Sou avessa a grupos fechados e aos relacionamentos superficiais, prefiro me aprofundar... e trocar.

É por acreditar que o nosso propósito neste planeta seja a evolução, tanto do indivíduo quanto do coletivo, e também pela imensa transformação e abertura de caminhos que o **OPEN** me trouxe, que quero levá-lo para o mundo, um mundo no qual acredito: um mundo exponencialmente colaborativo!



PEDRO MELLO

Experimentei diversos tipos de esporte, muitos deles com alto grau de adrenalina. De bungee jump a parapente. De mergulho com tubarões a corridas de aventura. Mas a base mais importante da minha formação foi o judô, dos 4 aos 15 anos de idade. Foi lá que aprendi que, numa briga, todo mundo perde. Depois dos 40 anos voltei à bike, com direito a Caminho de Santiago de Compostela em 2013, com dois amigos que ficarão para toda a vida, Marciliano e João Pedro.

Desde 17 de junho de 2014, sou pai da Bella, uma menina que veio para transformar completamente minha vida. Tanto pela compreensão do feminino, quanto pela importância da primeira infância no

desenvolvimento das pessoas para se tornarem melhores num novo mundo. Seu nascimento foi, para mim, um renascimento, uma chance de viver tudo novamente, mas de uma maneira bem diferente.

Nos relacionamentos prefiro pessoas diretas, objetivas e sinceras. Sem filtro, sem julgamento, pessoas positivas que olhem para o meio copo de água como se estivesse cheio, mesmo que cheio de ar. Acredito num mundo onde deixaremos o individualismo para olhar o coletivo.

No lado profissional, passei por algumas multinacionais, como Arthur Andersen, Borland e Microsoft, antes de encontrar a minha vocação como empreendedor. Em 2002, tive a honra de ser reconhecido como Global Leader for Tomorrow pelo World Economic Forum, depois de ter criado a primeira incubadora de negócios digitais no Brasil. Além do empreendedorismo e das startups, tenho mais de vinte anos de experiência em franquias, da gestão de redes a membro e presidente da Comissão de Ética da Associação Brasileira de Franchising. Fui também membro do Conselho da Plan International por cinco anos.

Atualmente, divido meu tempo entre a Reset, onde ajudamos líderes de organizações em processos de transformação cultural, e a **Open Leaders Organization**, uma associação sem fins lucrativos fundada para disseminar os conceitos que estão transformando sistemas inteiros, entre eles, o franchising brasileiro.

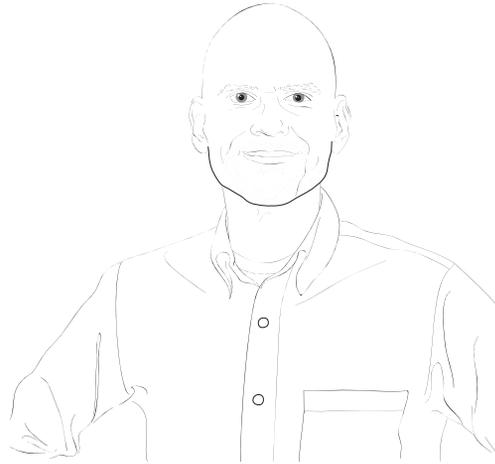
Tive a oportunidade de publicar os livros *Startup Brasil* e *Guia de Sobrevivência do Empreendedor*, além de produzir as séries *7 Pecados Capitais do Franchising* e *Franquias de Alta Performance*. Por alguns anos, fui colunista da revista *Exame* e autor do Blog do Empreendedor, no portal *Exame*.

Sou um idealista movido a quebrar padrões, questionar o status quo e provocar as pessoas a pensarem fora da caixa e a saírem de suas zonas de conforto. Às vezes, passo um pouco do ponto, mas como a intenção é sempre boa, os desconfortos se transformam em movimento – e o movimento, em mudança.

Minha essência é desvendar o ser humano, seu algoritmo. Esse caminho começou aos meus 30 anos

com terapias convencionais, mas depois continuou com diversos estudos, de religiões a ciências metafísicas, das mais diversas. Tudo com o intuito de entender quem sou e de me libertar das crenças limitantes, que vão se programando em nossas mentes ao longo da vida, sem que sequer percebamos.

Essa trajetória foi perfeita como preparação para o trabalho que faço hoje, tanto na Reset quanto na **Open Leaders Organization**.



MAURO PERES

Minha trajetória profissional mistura vivências executivas com a vida de empreendedor. Passei por muitas empresas como Arthur Andersen, C&A, Microsoft, UOL e IDC. Em paralelo, já tive bar e restaurante, empresa de consultoria, ONG. Em 2011, fundei o MBA60, empresa que teve o primeiro investimento dos Harvard Angels no Brasil e, mais recentemente, a Reset e a Disc2work.

A paixão por empreendedorismo e gestão começou desde cedo. Tive uma boa carga teórica, me formando na FGV e fazendo MBA na Babson College, e muita (mas muita mesmo) experiência prática.

Amo ensinar e levar conhecimento às pessoas. Como presidente da

multinacional IDC no Brasil, tive a oportunidade de fazer milhares de apresentações no mundo todo sobre os mercados de tecnologia e telecom. Na Reset e no OPEN, realizo o meu propósito pessoal, que é ensinar de forma prática como as pessoas podem ser mais produtivas e felizes.

Como um bom ariano, gosto muito de esportes e já pratiquei de tudo um pouco, esportes no ar, na terra e no mar. Há anos me dedico a buscar conhecimentos estudando filosofia, religião, psicologia e assuntos místicos. Também amo dançar e viajar, já estive pelos quatro cantos do mundo.

O bom dessa vida, meio paranoica, de ter sido executivo e empreendedor ao mesmo tempo, é ter acumulado uma grande experiência no funcionamento e nas dinâmicas de grandes e pequenas empresas. Mas, claro, isso me custou muitas horas de sono, e um bocado de cabelo.



MANOEL ALVINO FILHO

Chamado de Mano pelos amigos, sou um empreendedor apaixonado pela odontologia e pelo franchising. Com foco em inovação e impacto social, fundei a Rede OrtoEstética, uma rede de clínicas odontológicas. Após me formar em odontologia em 2003 pela Universidade de Pernambuco (UPE), fiz especialização em ortodontia e, posteriormente, em gestão empresarial na FGV.

Eu via no mercado de franquias uma oportunidade para expandir minha rede de clínicas e, assim, gerar valor para meus colegas dentistas, transferindo para esses profissionais com talento em odontologia o meu know-how como empresário, adquirido durante a implantação das minhas clínicas.

Em 2016, conheci o rascunho das primeiras ideias para a **OPEN Franchise** e decidi ajudar a construir este movimento que começou revolucionando as redes de franquias e, na sequência, evoluiu para outros segmentos de mercado.

Casado com Juliana, pai de Dante e Laís, gosto muito das corridas de rua, dos dias na praia, passeios náuticos, viagem com a família e, sobretudo, de me conectar com pessoas. Fui integrante da turma 374 do Processo Hoffman da Quadrinidade, que, durante sete dias de confinamento e meditação, me ajudou a evoluir emocionalmente e espiritualmente.

Como um dos fundadores da **Open Leaders Organization**, estou orgulhoso de participar do primeiro livro sobre o **OPEN** enquanto vejo a Rede OrtoEstética chegando perto do marco de 100 clínicas.

Venho aprendendo com o **OPEN** que não preciso ser um herói na vida das pessoas. O **OPEN** me mostra, na prática, que a extensão da ponte que separa a escassez da abundância será do tamanho que quisermos que ela seja.



DANIEL GUEDES

Nasci em Caicó, interior do Rio Grande do Norte. Quando eu era bebê, meu pai, frustrado com a carreira militar, decidiu se mudar para São Paulo em busca do sonho de prosperidade, o mesmo sonho dos imigrantes – no nosso caso, retirantes nordestinos, praticamente.

Cresci vendo meus pais trabalharem muito e empreenderem de diferentes formas e em diversas cidades. Ora com sucesso, ora não, mas sempre com muita garra, honestidade e otimismo. Participei, ao longo do ensino médio, vendendo, fazendo entregas e atendendo clientes no comércio da família nos finais de semana.

Adulto, fui arrebatado pela carreira executiva e sonhava em presidir

uma grande empresa. Paralelamente me graduei, fiz mestrado na Europa, iniciei meu doutorado, abri e fechei vários negócios, que vão de pousadas a empresas de internet.

Aos 30 e poucos anos, me tornei CEO de uma grande empresa e... bem, não era exatamente o que eu esperava! Pedi demissão e, juntamente com a minha esposa Josiane, abri a minha própria empresa. Quase falimos, mas conseguimos vendê-la, o que é o sonho de muitos empreendedores.

Atuava novamente como CEO de uma grande rede quando o coração de empreendedor voltou a bater. Fundei uma startup *foodtech* e atuo como conselheiro de uma grande holding.

Adoro corridas de rua! Sou um ex-sedentário que já correu seis meias-maratonas. Minha próxima meta é me tornar também um ex-gordo, porque outra coisa que adoro é comer! (risos)

O que o **OPEN** tem a ver com tudo isso? Percebi que todas as decisões que tomei ao longo da minha vida que resultaram em mudanças

tinham duas fortes premissas: preservar a transparência nas minhas relações e me manter alinhado com meu propósito de vida.

Conheci o movimento **OPEN** nos últimos anos e rapidamente me engajei. Hoje, tenho a honra de participar como um cofundador da **Open Leaders Organization!**

PREFÁCIO

UMA MISSÃO NADA OPEN

Escrever as primeiras páginas de um livro que desconstrói uma série de crenças limitantes e totalmente sem sentido para os dias atuais, e que a maioria de nós carrega sem sequer perceber, é um grande desafio.

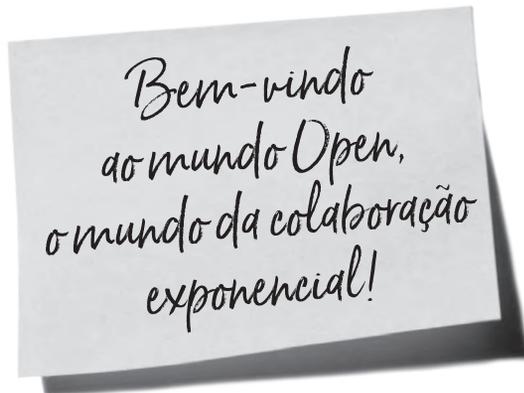
Ao mergulhar no conteúdo do livro, levamos você à presença da proposta de uma grande jornada: atravessar a ponte que separa o mundo que conhecemos, onde o individualismo impera como a base de todos os sistemas, do mundo **OPEN**, onde o verdadeiro poder da colaboração está dando os seus primeiros passos.

Assim, diante de um novo mundo, em que a colaboração é a fundamentação básica dos sistemas que estão sendo reescritos, limitar esse texto de prefácio a uma única mente seria, no mínimo, uma blasfêmia, para não dizer nosso próprio retrocesso em centenas de metros na travessia que propomos que seja percorrida.

Por esse motivo, provavelmente, este será o primeiro livro do mundo a deixar de ter o modelo tradicional de prefácio, normalmente escrito por alguém com notoriedade pública e disposição para emprestar um pouco de credibilidade ao autor prefaciado.

Em seu lugar, teremos diversos, quem sabe dezenas ou até centenas de prefácios escritos por pessoas como você que, ao ler este livro, se sentiu com vontade de prefaciá-lo. Assim teremos não apenas uma visão limitada de uma única pessoa, mas a possibilidade de diversos olhares para o mesmo conteúdo.

Quer ler diferentes prefácios? Então vá ao website do **OPEN** e descubra como a pluralidade de visões é muito mais rica do que se pode imaginar. E se após a leitura deste livro você estiver com vontade de escrever um prefácio com a sua perspectiva, mande também o seu.



SUMÁRIO

1

OPEN: MOVIMENTO, FILOSOFIA, MODELO DE GESTÃO?

- 24 Desafiando o improvável
- 27 Questionadores e visionários, uma construção coletiva
- 31 Uma nova cultura para um novo mundo

2

NÃO BASTA PENSAR FORA DA CAIXA, LIVRE-SE DELA!

- 36 Seguimos repetindo padrões
- 38 Treinados para sermos excelentes medianos
- 42 Há séculos o mesmo mindset
- 44 A eterna e incansável busca da (in)felicidade

3

A ORIGEM DA CULTURA OPEN

- 52 Do individual para o coletivo: trocando a escassez pela abundância
- 55 O franchising como laboratório de testes
- 58 O nascimento do mindset OPEN
- 64 O verdadeiro trabalho coletivo
- 67 Quanto mais sigilosos, mais poderosos
- 70 A lacuna entre o discurso e as atitudes
- 73 O MTP e as organizações exponenciais
- 78 Foco na geração de valor
- 81 Improdutivos e infelizes: one size DOES NOT fit all
- 85 Um caminho sem volta
- 88 BUURTZORG

4

O EXTRAORDINÁRIO PODER DO COLETIVO

- 96 A relação do ser humano com a competição
- 99 Competição ou colaboração?
- 103 Ideias sensacionais nascem no coletivo
- 107 Networking, a expressão do potencial da colaboração
- 115 Estruturas tradicionais, a raiz do individualismo
- 120 Autogestão: eliminando o gargalo das organizações
- 122 O poder do coletivo e o impacto na sociedade
- 128 ENSPIRAL

5

QUERO SER OPEN

- 134 Toc-toc: o OPEN bate à sua porta
- 138 Tudo começa com a mudança do mindset líder
- 141 Mas como adotar a liderança e a cultura OPEN?
- 148 ROVAL

6

MASTERMIND: CONSTRUINDO A MENTE EXPONENCIALMENTE COLETIVA

- 154 O verdadeiro Mastermind
- 156 O primeiro Mastermind
- 158 Napoleon Hill e a fórmula do sucesso
- 160 O poder do Mastermind: o que é e para que serve
- 163 Sem transparência não há confiança
- 165 Mastermind negativo versus Mastermind positivo: escolhendo as pessoas certas
- 169 Os Círculos de Confiança
- 172 Metodologia OPEN para o verdadeiro Mastermind

7

A TRANSFORMAÇÃO DO LÍDER OPEN

- 184 Desconectando-se do mito do herói
- 187 A caixa de Pandora da liderança
- 190 A maturidade do líder define a maturidade da organização
- 195 A maturidade impacta diretamente a transformação
- 197 Desenvolva a maturidade a partir de você
- 200 REDE ORTOESTÉTICA

8

INIMIGOS DA TRANSFORMAÇÃO

- 210 Prevenir para não precisar remediar
- 216 Antídoto natural contra os inimigos da transformação

9

COMO IMPLEMENTAR O OPEN NA SUA ORGANIZAÇÃO

- 222 Caíndo na REAL
- 236 RENOVEJÁ

10

OS PILARES E OS CONCEITOS DAS OPEN ORGANIZATIONS

- 242 Os três pilares
- 246 Propósitos e valores
- 251 Uma transição progressiva para o OPEN
- 254 Incentivo à inovação e à experimentação
- 256 Gerando valor para a sociedade, por um mundo melhor

11

TRANSPARÊNCIA

- 262 O primeiro pilar
- 264 Por que não somos transparentes?
- 266 Quais os benefícios da transparência?
- 268 O líder transparente
- 270 Empresas com transparência radical
- 276 Transparência promove o equilíbrio
- 280 CASA X

12

COLABORAÇÃO

- 288 O segundo pilar
- 290 A era dos heróis ficou para os quadrinhos da Marvel
- 293 As atividades-chave de sucesso por meio da colaboração
- 295 Atividades para quem tem o melhor perfil
- 297 Construção coletiva da governança
- 300 VAGAS.COM

13

GERAÇÃO DE VALOR

- 306 O terceiro pilar
- 308 Definição coletiva das atividades-chave de sucesso
- 311 Definição coletiva dos serviços internos
- 313 Monitoramento da geração de valor e de indicadores
- 315 Facilitar a saída de quem não estiver alinhado com o modelo
- 318 YAKISOBA FACTORY

14

GRUPO DE TRANSFORMAÇÃO

- 326 Cultura OPEN: muito mais que apenas teorias
- 337 Segunda fase dos Grupos de Transformação
- 340 FLYTOUR

15

FRANCHISING: REINVENÇÃO OU DESAPARECIMENTO?

- 350 O sistema tradicional de franchising ameaçado
- 353 Um problema aritmético
- 356 Perfeito para americanos
- 358 Um problema sistêmico
- 362 Resultados diferentes exigem novos caminhos
- 364 Praticando a colaboração em um novo patamar
- 366 Tudo pode ser padronizado na rede, menos os seus franqueados
- 369 A relação íntima entre transparência e confiança
- 371 Hackeamos o primeiro sistema
- 376 FINANÇAS 360°

380 POR QUE ME APAIXONEI PELO OPEN

393 REFERÊNCIAS

1

**OPEN:
MOVIMENTO,
FILOSOFIA,
MODELO DE
GESTÃO?**

Desafiando o improvável

Imagine entrar numa escola em que as salas de aula não têm portas nem muros ou monitores para controlar os alunos que entram e saem. Uma escola cujos estudantes ficam lá porque querem, não porque são obrigados. Uma escola cuja liberdade vai além dos limites físicos das paredes e dos muros, onde os seus alunos podem escolher o que vão aprender ao longo do ano e quanto tempo dedicarão para cada um dos assuntos. Uma escola onde, quando as dúvidas aparecem, primeiro tentarão resolvê-las com os seus colegas, que se ajudam mutuamente no desenvolvimento das atividades que estão aprendendo.

Uma escola em que os problemas disciplinares, as brigas, os desentendimentos não são resolvidos pelos professores, mas, sim, pelos próprios alunos. Lá, todos os problemas são tratados por uma comissão mediadora formada por dez deles, eleitos por eles mesmos. Nessa escola, somente nos casos mais difíceis, quando a comissão não consegue resolver o conflito, é que os pais são chamados, mas não para falar com professores ou coordenadores. Quem os atende é a mesma comissão mediadora, formada por... crianças. Isso mesmo, crianças empoderadas!

Seria fácil concluir que essa escola está localizada num país de primeiro mundo, num bairro nobre, com famílias abastadas que tiveram acesso a uma educação de peso e que podem, igualmente, proporcionar uma escola inovadora e caríssima a seus filhos. Essa seria a conclusão mais óbvia, não é mesmo? Mas quem deduzir isso, se engana. Essa escola está localizada numa das maiores favelas da América Latina, onde seus 200 mil moradores enfrentam todos os tipos de problemas possíveis, da falta de esgoto ao tráfico de drogas. Bem-vindo à Campos Salles, escola municipal localizada no bairro de Heliópolis, em São Paulo, que transformou o improvável em modelo inspirador para todo o sistema educacional brasileiro.

Foi no final da década de 1990 que seu reitor, Braz Nogueira, influenciado pela Escola da Ponte, de Portugal, resolveu iniciar uma verdadeira revolução na Campos Salles. Braz conta, em uma de suas entrevistas na imprensa, que, poucas horas depois de assumir o cargo de diretor, colocou as mãos na cabeça e se perguntou: "O que eu fiz da minha vida?". Foi nesse momento que teve dois grandes insights. O primeiro foi que "tudo passa pela educação e, por isso, esta deveria ser uma preocupação de toda uma sociedade". O segundo foi que "a escola tem que ser um centro de liderança na comunidade". Foi a partir dessas duas compreensões que Braz iniciou uma busca obstinada pela aproximação entre pais, educadores, alunos e moradores da comunidade.

Tudo começou com a demolição das paredes e a remoção das portas das salas que dividiam as turmas de cada série. As mesas deixaram de ser individuais e os alunos passaram a se organizar em grupos de quatro, com liberdade para realizar atividades distintas dos outros grupos. Dessa forma, exercitam a autonomia, tentando resolver as questões entre si, recorrendo a um dos educadores somente quando encontram um obstáculo que não conseguem superar sozinhos. O intuito é estimular o trabalho colaborativo entre os alunos e a gestão compartilhada entre os educadores.

Além disso, no lugar das tradicionais aulas expositivas, os estudantes recebem roteiros de estudo baseados nos assuntos que definiram que desejam aprender ao longo do ano. Nesses roteiros, desenvolvem a capacidade de aprendizagem tanto individual quanto de grupo, em diferentes disciplinas: português, matemática, geografia, ciências, história etc. Mais do que isso, aprendem a desenvolver a proatividade, focando em áreas de conhecimento nas quais têm maior interesse.

Hoje, esse modelo inovador é visitado por centenas de educadores de todos os cantos do Brasil, em busca de inspiração para mudar as escolas das quais fazem parte, e até mesmo o sistema de ensino. Quando chegam para a visita, são recepcionados por uma das coordenadoras pedagógicas apenas para receber as boas-vindas. Minutos depois são entregues a dois ou três alunos da própria escola, que os conduzirão por um tour que pode durar até duas horas. Mais um exemplo de que é possível engajar crianças por meio da delegação de responsabilidade, autonomia e, sobretudo, colaboração!

Questionadores e visionários, uma construção coletiva

Foi a partir de visitas a escolas como essa, combinadas com a sua vasta experiência como profissional e com uma inquietação em relação aos modelos de gestão tradicionais que Pedro Mello, após quinze anos inserido no mercado de franchising e observando o comportamento das redes de franquias brasileiras, teve os primeiros insights sobre os problemas sistêmicos que o modelo tradicional de franchising enfrentava. Um modelo baseado na fórmula criada na metade do século passado nos Estados Unidos, um país com características ímpares de infraestrutura, nível de investimento, perfil comportamental dos cidadãos e poder de consumo, bem diferente dos padrões brasileiros e dos demais países do mundo.

Suas ideias não tiveram muito eco a princípio, até serem apresentadas à sua colega de conselho da Plan International, uma das maiores ONGs mundiais em direitos das crianças. Com expertise totalmente distinta da de Pedro Mello, Giovana Bratti viu naquela apresentação o potencial para a construção de um novo modelo de negócios que, além de apresentar novas possibilidades para o segmento do franchising no Brasil, como era a ideia original, serviria também para qualquer segmento, fosse ele varejo, educação, governo, bem como para empresas ou organizações diversas, independentemente de seu porte e formato, com ou sem fins lucrativos.

Giovana via no **OPEN** um modelo de negócios para ser aplicado em múltiplos segmentos, além de ser uma influência positiva para uma mudança de comportamento social, uma filosofia de vida que serviria não só para o Brasil, mas também para o mundo. E assim, Pedro Mello e Giovana Bratti se uniram ao sócio de Pedro na Reset, Mauro Peres, e desenvolveram juntos os conceitos e pilares que sustentam o modelo **OPEN** de gestão. Na sequência, partiram para diversas ações simultâneas a fim de que as hipóteses e os conceitos fossem aprimorados, testados e aprovados, transformando o **OPEN** em realidade.

A primeira experiência prática do que viria a se tornar a metodologia **OPEN** aconteceu lá mesmo, na Plan International, onde Pedro e Giovana ocupavam no Brasil a presidência e a vice-presidência do conselho, respectivamente. Do **OPEN**, implementaram uma governança horizontal e estimularam o trabalho coletivo entre seus colegas de conselho, entre outras iniciativas.

Para refinar as teorias, iniciaram pesquisas por modelos inovadores e inspiradores. Mergulharam em diferentes formatos e estilos de instituições, da Buurtzorg, na Holanda, até a Enspiral, na Nova Zelândia. Das organizações exponenciais até os Alcoólicos

Anônimos, uma entidade que diariamente abre suas portas em milhares de pontos do mundo, funciona como relógio suíço e é gerida por alcoólatras em recuperação. Estavam em busca de cases únicos, tal como a Campos Salles, para pesquisa e estudo.

Tendo como linha mestra do **OPEN** a colaboração, convidaram líderes com experiência e perfis heterogêneos e complementares, a fim de formarem um grupo que, durante dezoito meses, se reuniu mensalmente, para assessorar a validação do modelo **OPEN** de gestão.

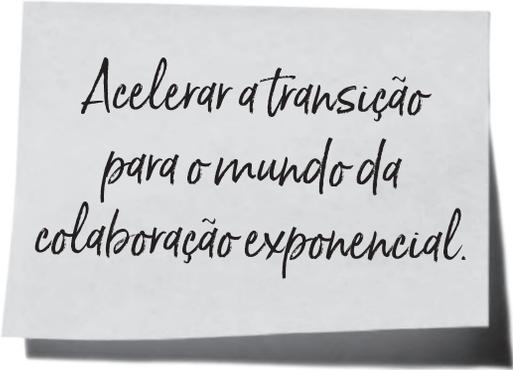
Manoel Alvino Filho, um jovem empreendedor do Nordeste, se identificou de imediato com o **OPEN**. Ao ser convidado para uma das reuniões do grupo, sua rede de franquias, a Rede OrtoEstética, se tornou a primeira a testar o novo modelo, como também a formar o primeiro grupo de mentoria **OPEN**. Para o início da implantação, criou-se o protótipo desse grupo de mentoria, uma espécie de Conselho Mentor formado por seis a nove participantes, em que Manoel atuava mensalmente com seu principal assessor.

A implantação do **OPEN** também foi proposta na Flytour, uma empresa de turismo corporativo que teve faturamento superior a 5 bilhões de reais em 2018. E foi na Flytour que nasceu uma das ferramentas mais poderosas do **OPEN**: os Grupos de Transformação, construídos *on the fly*, num processo totalmente colaborativo.

A exposição do **OPEN** em eventos trouxe outros visionários, motivados pelas possibilidades do modelo, líderes conscientes determinados a deixar sua marca positiva no mundo. Esse foi o caso de Daniel Guedes, CEO do grupo SMZTO, a primeira holding a aderir ao **OPEN**. Seu entusiasmo, engajamento e estilo de liderança contribuíram tanto para a imediata implantação do **OPEN** na organização da qual fazia parte quanto para fazer de Daniel um dos mais apaixonados participantes do movimento.

A partir daí, a introdução do modelo **OPEN** foi feita em inúmeras redes e empresas, das quais alguns cases fazem parte deste livro. A cada novo grupo, a metodologia ganhava mais força e robustez, bem como as organizações obtinham resultados cada vez melhores e equipes mais engajadas. Criávamos, assim, um novo algoritmo, um novo padrão de comportamento capaz de mudar lideranças de diversos segmentos.

Quando percebemos, tínhamos uma clareza única de propósito, que já nasceu massivo e transformador:



*Acelerar a transição
para o mundo da
colaboração exponencial.*

Para acelerar esse processo da transformação, decidimos fundar a **Open Leaders Organization**, uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de disseminar a cultura mundo afora, da maneira mais **OPEN** que pudermos, a começar por este livro, que revela, em todos os detalhes, tudo que aprendemos até aqui.

Uma nova cultura para um novo mundo

Antes do OPEN, éramos apenas cinco líderes inquietos e questionadores, emparedados em nossos negócios e exaustos por carregarmos, sozinhos, o peso dos conflitos e problemas recorrentes. Presenciamos o mundo mudar radicalmente com a evolução tecnológica e, com isso, sofremos com o aumento da competitividade e a consequente queda nas margens dos nossos negócios. Estávamos sós, nos encontramos e passamos a questionar por que fazemos as coisas do jeito que fazemos. Tais reflexões atraíram outros líderes que também se encontravam exaustos e sem esperança, em busca de uma luz no fim do túnel.

Para o **OPEN** se desenvolver e evoluir, foi necessário olharmos o mundo sob uma nova perspectiva. Foi preciso constatar que uma grande mudança tornara-se necessária nos modelos mentais, nos padrões de comportamento e no modelo de sistemas individualistas para novos formatos baseados na coletividade. Era o início do fim dos tempos da competição, do controle e do medo. E o começo da transição do mundo para a era da cooperação, da colaboração e do compartilhamento, comprovado pelo surgimento da economia compartilhada, preferida pelas novas gerações.

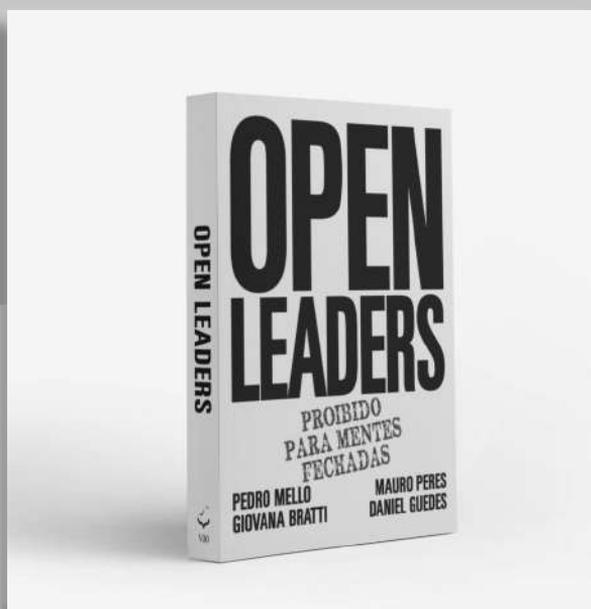
Quanto mais praticávamos e evoluíamos nesses conceitos, mais descobríamos como esse despertar para um novo patamar de consciência poderá mudar radicalmente a história da humanidade. Portanto, este não é somente um livro sobre um modelo de negócios inovador para que você possa aplicar na empresa da qual faz parte. Este livro foi escrito principalmente para provocar em você reflexões profundas, para que você possa conhecer caminhos alternativos de liderança, não só para o trabalho, mas também para sua vida pessoal.

Não importa se você gostaria de ser ou se você já é um líder. Não importa se você é um empreendedor audacioso, uma chefe inspiradora, um executivo determinado, uma diretora inovadora, um político buscando uma forma de fazer diferente, um gerente em busca de melhores resultados para a sua equipe, ou alguém em busca de novas visões e caminhos.

Independentemente de quem você seja, este livro é uma inspiração, um convite para você experimentar intensamente esse novo mindset – a forma de pensar e agir – de liderança, para participar conosco desse momento épico que estamos começando a viver e para se mudar para um novo mundo. O mesmo que, num curto espaço de tempo, transformou completamente as nossas e as vidas de diversos líderes que adotaram a cultura **OPEN**. O mesmo que transformou líderes em **OPEN Leaders!**



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.



A era dos super-heróis na liderança acabou! A fórmula do líder capaz de ter todas as soluções do topo de uma estrutura hierárquica, centralizadora, competitiva, sigilosa e punitiva tornou-se ineficiente e obsoleta. Empresas agonizam com a escassez de recursos, enfrentando com equipes desmotivadas e doentes a competição predatória que reduz as margens de lucro a próximo de zero.

Enquanto isso, líderes de setores diversos experimentam um novo mundo em construção, o OPEN. Nele, descobrem como levar a colaboração a patamares inimagináveis, usando o poder da transparência e da busca obstinada pela geração de valor. E transformam segmentos inteiros para que as organizações possam prosperar com menos esforço e melhores resultados, estimulando a confiança, o engajamento e a abundância.

Mais do que um modelo de gestão, o OPEN é uma cultura que nasceu da inquietação de cinco líderes à beira de um colapso, e os levou a transformarem radicalmente suas vidas. O livro OPEN LEADERS mostra a você a metodologia e as histórias de pessoas que abraçaram o mindset OPEN para também mudar completamente seus negócios, suas vidas e daqueles ao redor.

"OPEN é a gente aprender a tirar o ego, a tirar aquela percepção de que a gente sabe tudo."

Fabio de Oliveira, Grupo Flytour

"Eu resumo o OPEN a uma palavra: SURPREENDENTE!"

Lindolfo Leopoldo Martin, Multicoisas

"Os segmentos da economia estão se transformando em uma escala cada vez maior. Quem não adotar o OPEN certamente ficará para trás."

Henrique Carbonell, Finanças 360º

"Esse espírito de modernidade do OPEN vai inspirar instituições, escolas e governo."

Gilberto Mendes, Solutto

"Em menos de sete meses, saímos de uma empresa falida para uma empresa lucrativa. Conseguimos virar o negócio."

Kiko Hwang, Yakisoba Factory