

Foto: SET



Carlos Fini: Hoje a SET está mais alinhada com a indústria audiovisual

Da Redação

O engenheiro completa o seu mandato como presidente da SET e compartilhou com a reportagem da Revista da SET as suas ideias, balanço e conclusões de seis anos a frente da entidade, não seis (6) anos quaisquer, senão os que atravessaram a pandemia de Covid-19 e onde se mudou o modelo de governança da entidade.

Revista da SET (RSET): Assumi a presidência da SET em 2018 e no primeiro biênio 2019/2020 realizou uma série de mudanças estruturais, já que durante a Assembleia Geral Extraordinária, que o elegeu em 2018, “a SET aprovou o Novo Estatuto da Instituição”, que passou a funcionar com um Conselho Deliberativo e um órgão colegiado. Qual o seu balanço?

Carlos Fini (CFini): Em 2019, quando assumi a SET estava inaugurando um novo formato de trabalho. Eu diria que foi fundamental para a continuidade da SET nesse período. Obviamente, quando se fez aquele estatuto, ninguém sabia que haveria uma pandemia, que haveria uma série de coisas que acabaram acontecendo. Com a pandemia todo o mercado se ajustou, se modificou, apareceram fatores novos (...) Eu queria deixar minha opinião registrada de quão acertada foi a decisão de rever o estatuto da SET que foi desenhado

pela Liliana (Nakonechnyj, presidenta no biênio 2017-2019). A SET migrou de um modelo que se não me falha a memória, tinha 30 diretorias. Algo bem lateral, pulverizado, totalmente montado com as estruturas da época da fundação em 1988. Essa estrutura, que foi modificada, foi decisiva porque nos deu um modelo mais ágil. Migrou do modelo de estrutura hierárquica e diretorias para um modelo de conselho. Esta mudança nos permitiu atravessar a pandemia.

Há um ano e meio atrás, pensando em balanço, o Conselho de Presidentes me solicitou uma avaliação daquele Estatuto de 2019. E na minha avaliação estava absolutamente correto, correspondia com o que era necessário para a entidade. Há poucos ajustes que têm a ver com alguma flexibilidade na composição do Conselho que deveriam ser realizados, mas, o mais importante é que o estatuto mostrou que a SET precisava atuar em outro modelo.



Em 2019, Carlos Fini assume a presidência da SET

RSET: Como foi o processo de mudança, porque assumiu e teve que mudar a gestão e os processos?

CFini: Houve uma conjunção de fatores. Primeiro todo ser humano quando chega a um lugar, chega com alguma perspectiva, com alguma intenção, com alguma ideia. Eu sempre fui uma pessoa de muitas ideias. Cheguei à presidência com uma série de ideias. E por estar na entidade desde a sua fundação, concordava com algumas coisas, discordava de outras. Eu procurei conversar com o conselho da época e dentro de um modelo democrático, discutir as coisas que acreditava, as coisas que outros conselheiros também acreditavam. O conselho desenhou uma diretriz estratégica, que é um modelo que eu apliquei na minha vida profissional toda, para que todo o mundo soubesse onde queríamos ir. Combinamos um formato, estabelecemos as diretrizes estratégicas e fomos para campo. Mas aí, meio que coincidentemente descobri que, apesar da mudança do Estatuto, a estrutura da SET não estava exatamente preparada e modificada para permitir o desdobramento daquelas ações. E, se não bastasse, conforme começamos a recombina e refazer os modelos para permitir que a SET caminhasse junto para as diretrizes, tivemos uma infeliz surpresa, a Covid-19, que, praticamente, deu pause a tudo.

RSET: E que se fez nesse momento?

CFini: Tivemos de nos reinventar porque tudo parou. E isso trouxe, além das mudanças necessárias, outro desafio, já que para seguir as diretrizes, havia que mudar a estrutura da SET que funcionava num modelo diferente daquele necessário. E, se só isso já não fosse o suficiente, ainda teve uma pandemia que não permitia mais encontro social, mais eventos, e uma série de coisas que eram fundamentais para a SET. Então todo aquele sonho, que não era sonho, era uma expectativa de uma chegada, foi frustrado por algo que veio sem ninguém ter encomendado, que foi a Covid-19.

Tivemos que, simultaneamente, lidar, e estou

usando o plural, porque estou incluindo o Conselho, o staff permanente, os associados, o círculo profissional da SET com a pandemia, a ao mesmo tempo, arregaçar as mangas e superar os obstáculos. É óbvio, que a pandemia trouxe efeitos terríveis, porque ficamos sem a receita dos eventos presenciais. Não tínhamos como sustentar a entidade. Tivemos que fazer malabarismos, mudar questões de cronograma, de fundo de reserva e de fluxo de caixa. Houve uma série de impactos financeiros que exigiam resposta rápida. Mas aí tenho um ponto de vista que, às vezes, é questionado. Dificilmente você tem alguma coisa que é só ruim ou só boa. Na minha vida, sempre encontrei esses dois lados. Então, da mesma forma que foi uma coisa terrível sob a óptica financeira, dos eventos, ela forçou a barra e, tivemos que juntar um grupo e fazer acontecer de outra maneira, num outro modelo, o que fosse necessário para permitir a continuidade da SET. Fizemos um downsizing. Entramos numa guerra e percebemos que estávamos perdendo. Recuamos, pensamos de novo. Repensamos, revimos a nossa estratégia e fomos para frente de outra maneira. Não falo que foi uma ação exclusiva do presidente, de forma nenhuma. Tivemos pessoas importantíssimas nesse processo. O Conselho foi importante, o staff foi importante. Ações duras foram tomadas como rever modelos, rever estruturas, rever remunerações das equipes fixas da SET, mas não tinha outra maneira.

RSET: O fim do primeiro mandato é permeado pela Covid-19 e com isso, muitas mudanças e problemas foram enfrentados. Pode fazer um balanço do período?

CFini: Resumidamente, quando nos vimos livre da pandemia, em 2021, começamos a ter os eventos presenciais de novo. Não que tivéssemos parado, fizemos algumas coisas no modelo virtual com algum resultado e garantimos a subsistência da SET. Tínhamos iniciado um processo de reestruturação do staff e o que me coube fazer foi rever aquele plano estratégico de 2019. Ajustamos o plano, e num regime de exceção, a SET aprovou uma continuidade por mais dois anos do Conselho da presidência e foi nesse período que vimos o quanto foi importante aquela revisão da estrutura e do modelo da SET. Em dois anos, deixamos a SET, do ponto de vista financeiro, de entregas, de eventos, eu arrisco dizer que melhor do que antes da pandemia. Então, a minha avaliação, apesar de dizer que foi terrível a pandemia, ela teve um efeito colateral que foi positivo, que nos obrigou a realizar uma revisão do modelo da SET.

RSET: Os conceitos de governança e responsabilidade têm estado presentes nos seus discursos. Qual a sua avaliação da receptividade?

CFini: Vou começar a resposta ao contrário. Eu não acredito mais em modelo centralizado de governança, em um modelo comum. Eu acredito em modelos mais celulares, mais ágeis de governança, o modelo atual exige muita rapidez de resposta, leitura de ambiente e de cenário. Eu defendo que a SET teve uma evolução na governança e que conseguimos fazer uma parte dela. Pensando no futuro tenho conversado com os meus colegas que serão Presidente e Vice, no biênio 2025 e 2026, no sentido de dar continuidade a esse modelo de governança. Diria que ainda hoje não temos o modelo de governança que acredito seja adequado, mas caminhamos em direção dele no próximo biênio. O modelo está mais adequado neste momento, dá mais resposta e reforça algumas estruturas que a SET precisa fortalecer. Por exemplo, a SET precisa crescer na parte de conteúdos, precisa dar mais atenção, dar mais valor para o seu associado, para os seus eventos. Precisamos ter capacidade de realizar novos eventos e novos modelos de vendas. Este ano começamos com o pós IBC, com o pós NAB, e tem uma série de ideias que ainda não conseguimos implementar.

Eu acho que tanto no modelo de governança quanto no fortalecimento de algumas estruturas, a SET caminha para o modelo que acredito e entendo que a futura direção irá finalizar. Tudo porque uma coisa é certa, este mercado vai continuar em transformação. Uma coisa que tenho absoluta certeza é que haverá uma modificação. A única coisa estática é a que morreu, mas a indústria audiovisual está viva, está se mexendo, está se movendo. Então, eu não vejo outro caminho para a SET que é ter a capacidade de perceber essas mudanças, ambientes de mídia ou de tecnologia, e mudar.

das pessoas, existe a vontade, mas quando você olha de uma forma mais sistêmica, por exemplo, a formação de engenheiro, existe uma grade curricular que forma engenheiro sobre certos aspectos, sobre assuntos, os especializa em alguns assuntos. Aí quando você pergunta para os engenheiros, para as pessoas de tecnologia, onde elas gostariam de atuar, elas falam aquilo que elas gostariam de atuar, e a gente já percebe algum descolamento entre onde elas gostariam de atuar e a grade de formação. Aí quando você olha para o outro lado, que é o que as empresas querem dos profissionais, aí tem outro descolamento. As empresas querem agilidade, pessoas com propostas, então o que não percebem é que existe um descolamento entre o que as pessoas querem e o que as empresas precisam. Por isso, acho que é papel das lideranças preencher essas lacunas, é entregar soluções, mostrar essas lacunas, esses gaps de formação, perceber os gapes de estrutura, e a SET como associação tem muito para contribuir com isso, suprimindo essas lacunas, construindo pontes. Nosso grande papel é o de reconstruir pontes.

RSET: Qual é o balanço do seu mandato?

CFini: Eu percebo que ainda tem muita coisa para ser feita. Ainda tem muita ponte para ser construída. Eu quero continuar colaborando com a SET como parte do Conselho de ex-Presidentes. Já manifestei meu desejo de continuar colaborando, porque enxergo que tem muita ponte, tem muita demanda. Estamos em um mundo de diversidade, e se começam a discutir algumas coisas de diversidade, de raça, de diversidade de gênero, e acredito que possamos ter muita atividade, muita ponte para construir, muitas lacunas que suprir.

Quando eu falo da diversidade, não falo apenas de raça, de estrutura, senão de proveniência, de onde vêm as coisas. Acredito em um processo de diversidade mais apurado, mais sofisticado, mas, por sua vez, mais simples. Sou super adepto a diversidade, uma diversidade equilibrada, e procurei fazer isso na SET.



RSET: Um dos grandes passos dados foi a abertura da SET, não apenas para a engenharia, mas sim para a indústria. Por que liderou a mudança?

CFini: Esta pergunta é muito curiosa porque ainda ontem falei com uma pessoa sobre isso. Existe o desejo



Carlos Fini discursa GT de TV 3.0 em Brasília