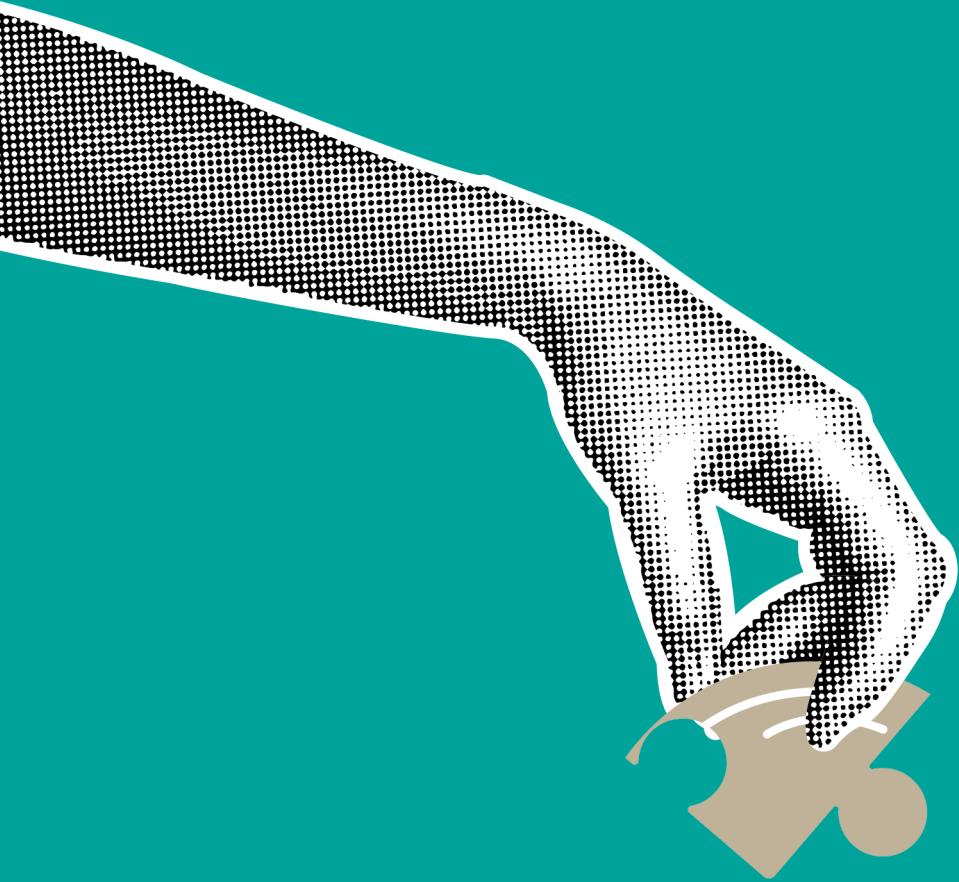


DOM

CASOS E METODOLOGIAS

VOLUME I
2025





Editorial

É com satisfação que lançamos a primeira edição desta revista, criada para apresentar como práticas e metodologias desenvolvidas pela Fundação Dom Cabral vêm sendo aplicadas aos desafios reais de organizações públicas e privadas. Nosso objetivo é mostrar, por meio de casos e métodos, como conhecimento vira ação e como ação gera transformação.

Abrimos esta edição com cinco casos que ilustram diferentes caminhos de evolução organizacional. O Grupo Oscar demonstra como sistemas estruturados de inovação aceleram aprendizagem e ampliam resultados. A Revest revela que foco, disciplina e coerência estratégica permitem crescer com margem, produtividade e identidade preservada. O município de Vila Velha mostra que integração de processos e equipes

pode tornar o setor público mais ágil e orientado ao cidadão. A IDG Engenharia reforça que manter a mentalidade empreendedora enquanto a empresa escala é decisivo para sustentar ritmo e qualidade de execução. E o caso MarDiCô evidencia o poder da aprendizagem aplicada – clareza estratégica, reposicionamento e prática empresarial caminhando juntos.

Na sequência, apresentamos ferramentas que fortalecem decisão e governança. O IMG-Redes oferece uma visão estruturada da maturidade de redes de negócios, orientando maior transparência, alinhamento e impacto coletivo. A metodologia SWOT baseada em dados organiza evidências externas para decisões mais precisas, sobretudo em organizações públicas que buscam gerar valor social com responsabilidade.

Os conteúdos finais tratam do elemento que sustenta qualquer transformação: as pessoas. O Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético amplia o discernimento dos líderes ao integrar razão, emoção e prática em experiências reais de aprendizagem.

A metodologia de Disrupção e Revisão de Crenças provoca líderes a questionarem lentes cognitivas e desbloquearem inovação no contexto digital. E o UNI(CO) apresenta o jeito FDC de aprender e ensinar – jornadas cocriadas, rigorosas e humanas, orientadas a gerar impacto e transformar práticas organizacionais.

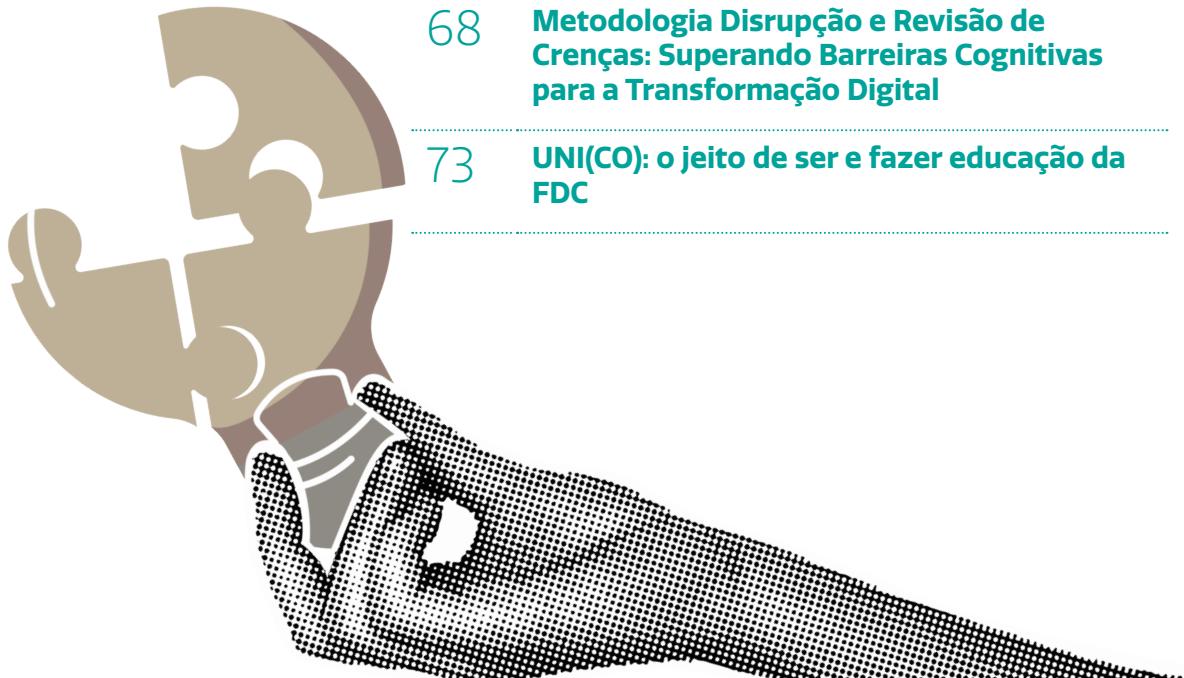
Esta revista nasce para cumprir uma missão: compartilhar conhecimento aplicado que apoia líderes e organizações a evoluírem com clareza, consistência e propósito.

Boa leitura – e bem-vindo(a) à primeira edição.



Sumário

-
- 5 **Grupo Oscar: Inovação e Transformação no Varejo Brasileiro – Um caso documental sobre o Programa de Inovação e Transformação (PIT)**
-
- 14 **Crescer com coerência: o realinhamento estratégico da Revest**
-
- 23 **Vila Velha Ágil: Sincronizando Processos e Pessoas para um Novo Ambiente de Negócios**
-
- 33 **A Jornada de Inovação e Crescimento da IDG Engenharia**
-
- 40 **40 Caso MarDiCô**
-
- 47 **IMG–Redes: Índice de Maturidade da Governança de Redes de Negócios**
-
- 55 **Análise Swot Baseada em Dados e Evidências para Aplicação em Organizações e Entes Públicos**
-
- 62 **Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético de Executivos**
-
- 68 **Metodologia Disrupção e Revisão de Crenças: Superando Barreiras Cognitivas para a Transformação Digital**
-
- 73 **UNI(CO): o jeito de ser e fazer educação da FDC**
-



Grupo Oscar:

Inovação e Transformação no Varejo Brasileiro – Um caso documental sobre o Programa de Inovação e Transformação (PIT)



Diocélio Dornela Goulart e Rodrigo Baroni de Carvalho

O Grupo Oscar, tradicional varejista de moda e calçados com mais de 40 anos, enfrentava o desafio de transformar um programa de ideias dispersas em um sistema disciplinado de inovação, capaz de gerar resultados concretos e sustentáveis no varejo intensivo em operação. Com o Programa de Inovação e Transformação (PIT), a empresa integrou cultura, governança e tecnologia, estruturando um pipeline de experimentação com apoio da Fundação Dom Cabral, institucionalizando práticas, métricas e projetos como Pulse, Inside Out, Trox e G+. O Grupo mostrou que inovação eficaz depende de arquitetura, método e cultura. Ao consolidar o PIT como ritual organizacional, aumentou a velocidade de aprendizado e a taxa de conversão de ideias em resultados, posicionando-se como referência em inovação aplicada no varejo brasileiro.

Inovação com Propósito: A Origem do PIT

O Grupo Oscar, conglomerado varejista de moda e calçados com mais de 40 anos de atuação e aproximadamente 3 mil colaboradores, iniciou, em 2021, sua trajetória de inovação organizacional por meio de um programa de ideias. No entanto, após a primeira edição do programa, o grupo chegou ao diagnóstico: havia uma abundância de ideias e dados, porém, ausência de projetos estruturados, bem como da correspondente capacidade de priorização, execução e mensuração. No fundo, eram muitas ideias e iniciativas para pouca "acabativa". A chuva de ideias do *brainstorming* era engolida pelo largo bueiro da rotina corporativa. Em resposta, a partir de 2022, o grupo consolidou o PIT – Programa de Inovação e Transformação – como arranjo sociotécnico para converter intenções estratégicas em resultados operacionais, integrando cultura, processo, governança e reconhecimento. O desafio não estava na criatividade, mas sim na capacidade de implementação das inovações.

No Grupo, a diretora Sônia Constantino patrocinou a reconfiguração do funil de inovação, defendendo a inovação como competência distribuída. Bruno Constantino, o CEO, incentivou o projeto, possibilitando integrar portfólio, métricas e orçamento, enquanto a FDC, por meio de seus professores, orientou o processo de gestão da inovação, ancorando o programa em práticas de aprendizagem organizacional. Líderes operacionais viabilizaram a alocação de tempo e a remoção de impedimentos. O PIT nasceu como evolução do antigo programa, que capturava ideias, contudo, sem priorização e alinhamento estratégico suficientes.

Em 2025, o PIT foi articulado ao Comitê de Inovação Aberta (CIA) e ao fundo de *corporate venture* (Acelera Ventures) do Grupo Oscar, instituindo duas "portas" complementares: inovação aberta (prospecção de tecnologias e parcerias) e inovação aplicada (validação em ambiente operacional). Lideranças como o fundador Oscar Constantino e Sônia garantiram legitimidade; Bruno reforçou o alinhamento estratégico; Samara, do RH, coordenou mobilização e qualificação; e Sérgio, *Head* de Inovação, operou o "motor de inovação", ligando método e cadência.

Essa arquitetura sinérgica, de acordo com a figura a seguir, serviu de plataforma para o desenvolvimento de projetos integrados apresentados durante a edição de 2025 do PIT. No campo de marketing e cultura digital, a plataforma *Pulse*, um dos projetos apresentados, propôs inteligência social em tempo real para traduzir tendências em ações criativas. Em ativação orgânica de demanda, o *Inside Out*, projeto vencedor

de 2025, estruturou colaboradores-embaixadores com suporte de IA generativa para conteúdos. Em pós-venda e fidelização, a *Trox* foi concebida como “moeda digital de trocas”, integrada ao ERP e conciliada por *fintech*. No ciclo de vida de produtos, o G+ (“Giro Inteligente”) introduziu inteligência preditiva-prescritiva para reduzir estoques parados e remarcações de preços. A diretoria aprovou todos os projetos para execução, em uma iniciativa inédita até então, dada a qualidade das propostas. Em paralelo, as iniciativas de IA corporativa evoluíram – desde transcrição e sumarização de reuniões até previsão de demanda – em regime de experimentação governada e integração academia-empresa.

Figura 1: Funil de Inovação do Grupo Oscar



Os obstáculos invisíveis da inovação

O primeiro desafio enfrentado pelas equipes participantes do PIT 2025 foi cultural. Em ambos os grupos, prevalecia aversão ao risco, expectativa de autorização hierárquica e confusão entre sugestão e projeto. A inovação era percebida como evento causal, fortuito e esporádico, não como prática. Algumas organizações entendem que, para inovar, basta fazer uma semana de inovação por ano e coletar ideias, desconsiderando a importância de manter acesa a chama da inovação ao longo do ano. No varejo intensivo em operação, “errar rápido” (*fail fast*) competia com metas diárias. Tornou-se necessário normalizar a experimentação, legitimar a aprendizagem como parte do trabalho

e reconfigurar o reconhecimento do "herói individual" para o protagonismo coletivo, incluindo a valorização de pivotagens bem fundamentadas.

O segundo desafio foi estrutural e de governança. Plataformas de ideias funcionavam como repositórios unidirecionais, sem *gates*, critérios explícitos e patrocínio executivo para remoção de barreiras. Faltavam janelas de decisão, horas protegidas e pequenos orçamentos para experimentação. Fluxos decisórios, orientados à estabilidade operacional, colidiam com a velocidade necessária em pilotos, sobretudo quando envolviam integrações a sistemas legados, dados sensíveis e janelas de mudança restritas.

O terceiro desafio foi metodológico e tecnológico. Havia heterogeneidade de linguagem e práticas de inovação entre áreas, lacunas na formulação de problemas e ausência de um kit mínimo comum (hipóteses, MVP, métricas norteadoras, critérios de sucesso). Em tecnologia, emergiram dilemas entre "comprar/parametrizar" versus "desenvolver/treinar", impactos de custos variáveis em nuvem e a "IA das sombras"¹ – uso não governado de ferramentas públicas. Projetos de previsão careciam de séries temporais suficientemente curadas e documentadas, enquanto iniciativas de CRM e personalização esbarravam em integração, mensuração e cadênciа de entrega.

O quarto desafio foi a tradução do estratégico para o tático. Objetivos anuais precisavam se desdobrar em desafios de inovação com *briefs* claros, métricas de valor e disciplina de *gates* (PoC, piloto, escala). Sem essa ponte, a "tecnofilia" (importar soluções sem *fit*) e o "*not-invented-here*" (rejeitar soluções externas) conviviam, gerando desperdício e desalinhamento. Tratava-se de um aspecto crítico, pois havia iniciativas em curso de inovação aberta, estimulando a transformação digital de fora para dentro da empresa. O escalonamento, por sua vez, exigia kits de implantação, treinamento e comunicação, além de *gatekeepers* funcionais para validar adaptações locais sem diluir o núcleo da solução.

O quinto desafio incidiu sobre *compliance* e incentivos. Programas de colaborado-

¹ "IA das sombras" descreve o uso não governado de ferramentas de IA no trabalho, análogo ao "*shadow IT*", criando riscos de vazamento de dados, inconsistência de práticas e incompatibilidades com termos de uso corporativos. Isto é comum quando os colaboradores começam a empregar a IA sem que a organização tenha uma política formal de uso.

res-embaixadores demandaram termos de consentimento para uso de imagem, voluntariedade e *guardrails* de marca, mitigando riscos trabalhistas. A "moeda de trocas" exigiu trilha fiscal auditável, reconciliação interlojas e regras de comissionamento para evitar frustração da força de vendas. Em contrapartida, o reconhecimento não financeiro e a motivação intrínseca precisaram ser cultivados para sustentar o engajamento além do "efeito campanha", que pode ser até efetivo a curto prazo, mas não provoca mudanças de comportamento.

Por fim, o sexto desafio foi simbólico e econômico. Era imperativo medir valor além do ROI imediato, incorporando alavancas de intangíveis – capacidades, dados, velocidade de aprendizado – e utilizar raciocínios de opções reais para fracionar decisões sob incerteza. A organização teve de consolidar um *Total Cost of Ownership* (TCO) ampliado, contemplando licenças, integração, segurança, gestão de mudanças e curadoria, equilibrando entusiasmo metodológico com disciplina de capital.

Figura 2: Desafios de Inovação em um Ambiente de Varejo



Arquitetando o caminho: do caos criativo à execução disciplinada

A primeira solução foi desenhar o PIT como um processo contínuo com um *pipeline* de quatro fases – Descoberta, Definição, Desenvolvimento e Decisão –, entregáveis padronizados e um comitê plural (negócio, tecnologia, finanças, jurídico) sob patrocínio executivo e coordenação do PMO. *Gates* claros, critérios de passagem e marcos quinzenais garantiram cadência, visibilidade e *accountability*, substituindo a ideação difusa do caos criativo por uma trilha disciplinada de experimentação.

A segunda solução consistiu na institucionalização de um kit metodológico enxuto, com glossário comum, canvas de problema, plano de experimento, plano de medição e quadro de riscos. *Briefs* de produto conectaram dores e hipóteses a métricas de resultado, enquanto práticas de ideação divergente-convergente (por exemplo, Crazy 8s) ampliaram o espaço de opções antes da priorização. O *Lean Canvas* funcionou como artefato vivo de síntese, e o *Value Proposition Design* deu centralidade ao cliente, reduzindo a ambiguidade decisória². Em governança financeira, adotou-se a lógica de opções reais para *gates* PoC-piloto-escala, com limiares de avanço baseados em métricas de aprendizado e de resultado.³

A terceira solução materializou-se em projetos integradores. A Pulse, plataforma de inteligência social, combinou detecção algorítmica de tendências e curadoria humana (Geração Z), reduzindo o tempo de triagem de horas para minutos e entregando briefings prontos com recomendações acionáveis. O Inside Out ativou colaboradores-embaixadores com consentimento jurídico, trilhas de capacitação, IA generativa para roteiros e cupons rastreáveis, integrando-se à plataforma proprietária da empresa e preservando padrões de marca. A Trox, “moeda digital de trocas”, foi concebida como *API-first*, atrelada ao CPF do cliente, com emissão automática de notas de

² *Value Proposition Design* (VPD) e *Lean Canvas* são artefatos que estruturam hipóteses sobre cliente, dor, proposta de valor e modelo de negócio, facilitando o alinhamento entre estratégia, produto e finanças.

³ Opções reais aplicadas a projetos fracionam decisões de investimento em *gates* com possibilidade de expandir, adiar ou abandonar diante de novas evidências, substituindo a exigência de ROI determinístico inicial por flexibilidade gerencial sob incerteza.

devolução, custódia em *fintech* parceira e reconciliação diária, além de regras claras de comissionamento para alinhar incentivos no ponto de venda. O G+ inseriu um motor preditivo-prescritivo no ciclo de vida do produto, com alertas por SKU, protocolos de intervenção por janelas (15/30 dias), priorização por impacto esperado em margem e giro, e trilhas de auditoria sobre a eficácia das ações.

Figura 3: Soluções adotadas variam de ideação difusa a execução focada



Lições para o futuro

O caso do Grupo Oscar demonstra a transição de um regime de ideação dispersa para sistemas disciplinados de inovação orientada a valor, evidenciando a diferença entre criatividade e inovação. Três sínteses sobressaem. Primeiro, inovação eficaz depende de arquitetura: *pipeline* com *gates*, papéis definidos, horas e fundos protegidos, e governança apropriada para baixo risco. Plataformas de coleta de ideias, isoladamente, não sustentam impacto; é o arranjo sociotécnico que converte ideias em projetos e projetos em resultados. Segundo, protagonismo coletivo e aprendizagem pública são antídotos à dependência de heróis e ao estigma do erro: equipes responsáveis pelo ciclo completo, rituais de demonstração e valorização de pivotagens criam musculatura organizacional e ampliam a capacidade de entrega. Terceiro, disciplina de capital

sob incerteza requer raciocínios de opções reais, métricas de aprendizado e resultado, e TCO ampliado, alinhando exploração e performance em linguagem comum para finanças e operações.

Do ponto de vista gerencial, emergem contribuições práticas. A separação e orquestração das “duas portas” de inovação evitam tanto a adoção inadequada de tecnologias quanto a rejeição do externo, reduzindo descompassos entre oferta e demanda de soluções. Kits metodológicos enxutos e glossários comuns diminuem a entropia informacional e facilitam a comparação entre projetos, ao passo que kits de escala tratam a expansão como design organizacional. Em dados e IA, uma trilha de maturidade – diagnóstico de dados, MVP com serviços gerenciados, critérios de internalização por custo/latência/sensibilidade – reduz a distância entre promessa tecnológica e ganho econômico verificável. A plataforma corporativa de IA mitiga a “IA das sombras” sem tolher a produtividade, enquanto *sandboxes*⁴ e janelas de mudança preservam *compliance* e velocidade.

Em síntese, a evidência acumulada aponta que a inovação organizacional, no varejo brasileiro contemporâneo, é menos sobre genialidade e mais sobre arquitetura, método e cultura. Ao consolidar o PIT como ritual organizacional e integrar frentes de valor – inteligência social, *advocacy* interno, moeda de trocas e giro inteligente de produto – sob uma governança pragmática e científica, os grupos estudados aumentaram a velocidade de aprendizado e a taxa de conversão de ideias em resultados. Não por slogans, mas por um ofício contínuo de colaboração, experimentação e aprendizado disciplinado. Usando uma metáfora calçadista, o Grupo Oscar aprendeu que, para inovar, o salto alto com a cabeça nas nuvens não é o “calçado” adequado. É preciso calçar as “sandálias da humildade” bem rasteiras para entender os desafios do mundo real, gastar muita “sola de sapato” no alinhamento interno necessário para a tradução do movimento estratégico para a execução no nível tático e reconhecer que a organização pode e deve aprender com terceiros por meio da inovação aberta.

⁴ Sandbox é ambiente controlado para experimentos com dados e integrações limitadas, reduzindo riscos de segurança e compliance ao permitir testes com *rollback* planejado.

Para se aprofundar no tema

- CHESBROUGH, Henry. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- RIES, Eric. *A startup enxuta*: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- TRIGEORGIS, Lenos. *Real Options: Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation*. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

Crescer com coerência: o realinhamento estratégico da Revest

Victor César de Sousa Marques, Juliano Martins, Áurea Helena P. Ribeiro



Ao assumir a segunda geração da Revest, tradicional distribuidora e varejista de materiais de construção e marcenaria no Maranhão, Victor Marques enfrentou o desafio de equilibrar crescimento acelerado e rentabilidade, diante de uma expansão interestadual que trouxe vendas crescentes, visibilidade, mas também desalinhamento estratégico, queda de margem e perda de identidade cultural. A empresa promoveu a revisão da cultura organizacional, o redesenho dos processos e da gestão, a redução de quadro, a digitalização, a implantação de OKRs e o fortalecimento da cultura, com apoio da Fundação Dom Cabral, transformando a Revest em uma referência regional de eficiência, inovação e propósito. Hoje, com quatro lojas e faturamento cinco vezes maior do que no período pré-pandemia, a Revest cresce menos em número de unidades – e mais em inteligência, margem e impacto, aumentando a produtividade em 30% e sendo reconhecida como Empresa do Ano no Maranhão.

A empresa que crescia mais rápido que sua estrutura

Fundada em 1997 em São Luís (MA), a Revest nasceu como uma empresa familiar voltada à instalação de produtos de construção. Com o tempo, evoluiu para distribuição e, em 2011, incorporou a linha de produtos para marcenaria. A partir de 2017, com a entrada da segunda geração – Victor e sua irmã, Paula Duailibe –, teve início um processo de modernização, digitalização e diversificação. A troca do ERP marcou o início de uma nova fase, que manteve o crescimento da empresa em dois dígitos por vários anos.

Durante a pandemia, Victor assumiu efetivamente a liderança como CEO. Enquanto o setor recuava, ele aproveitou oportunidades de negociação e abastecimento, o que permitiu à Revest expandir sua atuação para além do Maranhão. Em 2021, a empresa adquiriu uma operação em Fortaleza (CE), cidade natal dos fundadores, Paulo e Eliane Marques, e abriu sua primeira loja fora do estado. Em seguida, criou o modelo de loja compacta *Revest Express*, com unidades em São Luís e Fortaleza, e, em 2024, chegou ao Piauí com a aquisição de uma loja em Teresina.

A Revest alcançou cinco unidades e, por três anos consecutivos, figurou entre as empresas que mais crescem no Brasil, segundo o ranking *Negócios em Expansão*, da revista *Exame*. Em 2025, foi eleita Empresa do Ano no Maranhão e reconhecida pela ACOMAC-CE como revenda de destaque no setor de materiais de construção.

Nesse período, a estrutura da empresa se transformou: de apenas dois gestores, além da família empresária, passou a contar com 25 gestores e uma hierarquia profissionalizada. O crescimento, no entanto, trouxe um efeito colateral: a expansão avançava mais rápido que a estrutura, ao passo que a abertura de novas lojas dividia o público e aumentava os custos.

Figura 1: Revest São Luís – Loja Antiga



Figura 2: Revest São Luís – Loja Atual



Quando crescer não era suficiente

A Revest crescia em faturamento, visibilidade e número de unidades, mas as despesas cresciam em uma proporção muito maior. A abertura de novas lojas, embora ambiciosa, não trouxe o ganho proporcional em vendas que se esperava. A expansão acelerada exigia contratações constantes e gerava custos que pressionavam a margem.

Com o aumento da estrutura, vieram também os sintomas de uma operação inchada: queda na produtividade, sobreposição de funções e processos pouco eficientes. A cultura organizacional, antes sólida e familiar, começou a se perder nos novos territórios, dificultando a integração de equipes e a manutenção dos valores da empresa.

Era hora de frear. A frase “mais lojas não significam mais vendas” passou a guiar as reflexões. O desafio não era apenas operacional. Era estratégico, cultural e emocional. Exigia coragem para rever decisões, comunicar mudanças impopulares e manter a confiança da equipe.

“Mais lojas não significam mais vendas. O crescimento precisa estar a serviço da estratégia – e não o contrário. Crescer exige coerência, não apenas velocidade.” – *Victor Marques, CEO da Revest*

Além disso, o aumento da escala e da complexidade da operação exigiu avançar em indicadores claros e metas definidas, em uma gestão orientada por dados. As decisões não podiam mais ser tomadas com base em percepções, sem instrumentos adequados que permitissem medir desempenho ou corrigir rotas com agilidade. Internamente, a empresa também enfrentava resistência às mudanças, especialmente entre colaboradores mais antigos, acostumados a modelos tradicionais de operação e gestão.

Mesmo com o aumento do faturamento, a lucratividade começou a cair. O crescimento exigia maior controle de margem e alinhamento entre estratégia, operação e finanças.

A tensão estava posta: **como manter o crescimento sem perder eficiência, identidade e margem?** A resposta viria em forma de uma virada estratégica – e de uma nova lógica de gestão.

A virada estratégica

A pausa na expansão trouxe clareza. Em vez de abrir novas lojas, Victor decidiu olhar para dentro: revisar processos, enxugar estruturas e fortalecer a cultura. A Revest reduziu seu quadro de colaboradores em 15% e, mesmo assim, cresceu 30% em receita

no ano seguinte. O faturamento por colaborador disparou, resultado de uma reorganização profunda, investimento em sistemas e adoção de inteligência artificial para automatizar tarefas operacionais.

A revisão de processos foi um dos pilares dessa virada. Com o fim da expansão territorial, a Revest passou a enxergar com mais nitidez os gargalos internos. "Quando você para de expandir com novas lojas, enxerga o horizonte com mais clareza", diz Victor. A empresa identificou redundâncias, realocou funções, automatizou tarefas com apoio de sistemas e inteligência artificial, e redesenhou fluxos para aumentar a eficiência. O resultado foi um salto de produtividade.

Mas a virada não foi apenas técnica. Foi humana. Victor enfrentou resistência interna, especialmente de colaboradores com muitos anos de casa. A frase "sempre foi feito assim" aparecia com frequência. Para lidar com isso, ele adotou uma abordagem direta: comunicava pessoalmente as mudanças mais estruturais, repetindo o discurso em diferentes cidades e horários, garantindo que a mensagem chegassem com clareza e empatia. Algumas saídas foram inevitáveis: feitas com cuidado, reconhecimento e apoio à realocação.

A coesão familiar também exigiu atenção. A transição geracional demandou legitimidade, escuta e respeito aos limites individuais, mantendo diálogo e equilíbrio entre gerações.

Na área comercial, a virada foi ainda mais profunda. Com apoio da Fundação Dom Cabral, a Revest criou uma trilha clara de desenvolvimento para os vendedores, com metas táticas, categorização por nível e indicadores de desempenho. Como resume Victor: "Hoje somos protagonistas do resultado das lojas. Entendemos o que gera resultado – e o que não gera."

A remuneração variável passou a abranger todas as funções, do vendedor ao carregador de chapa. A cultura organizacional foi reescrita em valores simples e acionáveis, como "sempre fazemos bem feito" e "sempre buscamos inovar". Esses valores passaram a orientar não apenas o comportamento interno, mas também a relação com fornecedores, parceiros e a comunidade.

"Transformamos a remuneração do time comercial em uma declaração viva da estratégia da empresa." — *Juliano Martins, FDC*

O engajamento se tornou um eixo estratégico. A Revest ampliou sua atuação social com projetos como **Revestidos de Amor**, voltado ao apoio a instituições locais, e **Revest Kids**, que promove experiências educativas para crianças. A empresa passou a enxergar cultura como um ativo coletivo: cultivado dentro das lojas, entre os times, e também fora delas, junto à sociedade.

A decisão de fechar uma das lojas do modelo Express veio após um diagnóstico claro: havia canibalização de público. Ao abrir novas unidades em regiões próximas, a Revest acabou dividindo a mesma base de clientes entre lojas diferentes: o que não gerava aumento de receita, apenas diluição de resultados. Esse aprendizado foi decisivo para a virada estratégica. A expansão territorial deu lugar à expansão de resultado, com foco em produtividade, eficiência e protagonismo comercial. A Revest passou a operar com quatro unidades distribuídas em três estados, cada um com características próprias na abordagem ao mercado.

A Revest não apenas cresceu: ela se reinventou.

Sincronismo como modelo de gestão

A Revest contou com o apoio do programa PAEX – Parceiros para a Excelência – da Fundação Dom Cabral, além de outras consultorias e ferramentas, para reestruturar sua gestão e alinhar estratégia, operação e cultura. Esse conjunto de iniciativas contribuiu para o que Paulo Rocha define como *sincronismo organizacional*: uma orquestração dinâmica entre áreas, pessoas e processos voltada à geração de resultados sustentáveis.

A metodologia do PAEX trouxe ferramentas práticas e adaptadas à realidade da empresa, como o desenvolvimento de um **mapa estratégico**, a implantação de **OKRs (Objectives and Key Results)** e a criação de **indicadores setoriais** acompanhados em reuniões mensais de resultado (AGMs). Como sintetiza Juliano Martins, orientador técnico da FDC: "O ponto é a orquestração, a sincronização dos movimentos de estratégia com movimentos comerciais e financeiros."

"O PAEX ajudou a gente a colocar método na intuição. Hoje temos um negócio mais maduro, pessoas mais conscientes e um futuro ainda mais sólido." – *Victor Marques*

A implantação dos OKRs trouxe à Revest uma nova forma de pensar metas. Em vez de acompanhar apenas resultados finais, a empresa passou a definir objetivos estratégicos claros e desdobrá-los em resultados-chave mensuráveis. Isso permitiu que cada área e colaborador entendesse seu papel na estratégia e acompanhasse o progresso com autonomia. Segundo os princípios de John Doerr, autor de *Measure What Matters*, os OKRs ajudam a garantir que todos caminhem na mesma direção, com prioridades claras e ritmo constante.

A cultura organizacional também foi revisitada. Victor Marques adotou uma abordagem prática e contemporânea: transformar princípios abstratos em **comportamentos observáveis**. Em vez de palavras genéricas como "ética" ou "comprometimento", os novos valores passaram a ser frases como "sempre fazemos o que é certo" e "sempre buscamos inovar". Como defende Stephen Denning, "a cultura organizacional só se transforma quando os valores são traduzidos em ações concretas e compartilhadas."

O processo integrou estratégia, finanças e operação, redefiniu a cultura e criou um modelo de gestão sustentável – com resultados recordes em rentabilidade, engajamento de pessoas e alinhamento organizacional.

Crescimento com coerência

Os frutos da transformação começaram a aparecer já nos primeiros ciclos de realinhamento. Em menos de dois anos, a Revest alcançou um crescimento de faturamento cinco vezes superior ao registrado antes da pandemia – um salto que não veio da abertura de novas lojas, mas da inteligência aplicada às operações existentes.

A redução de 15% no quadro de colaboradores, longe de representar retração, foi resultado de uma revisão profunda dos processos internos. Com o uso de tecnologia, inteligência artificial e reorganização das equipes, a produtividade aumentou significativamente, elevando o faturamento por colaborador a patamares inéditos na história da empresa.

Em 2025, a Revest registrou seu melhor ano em lucratividade. A combinação entre controle de despesas, revisão de margens e foco em eficiência operacional permitiu que o crescimento deixasse de ser apenas volumétrico e passasse a ser verdadeiramente rentável.

O reconhecimento externo veio como consequência natural. A empresa foi destaque por três anos consecutivos no ranking *Negócios em Expansão* da revista *Exame* e, em 2025, recebeu o título de **Empresa do Ano do Maranhão** pela ACM, consolidando sua posição como referência regional em gestão, inovação e cultura organizacional.

Mais do que números, os resultados revelam uma mudança de mentalidade. A Revest passou a operar com sincronia entre estratégia, operação e cultura, com equipes protagonistas, metas claras e propósito compartilhado. O crescimento deixou de ser uma corrida por metros quadrados e passou a ser uma jornada de maturidade empresarial.

Aprendizados e futuro

Para Victor Marques, os maiores aprendizados da jornada da Revest vieram das decisões difíceis e da forma como elas foram comunicadas. A mais desafiadora, segundo ele, foi a necessidade de desligar pessoas que não conseguiam acompanhar a nova cultura. Alguns tinham décadas de casa, mas não estavam preparados para o novo momento da gestão. Victor conduziu o processo com respeito, reconhecimento e também cuidado com quem ficou.

Outro momento delicado foi a decisão de fechar uma loja. Victor tratou isso como parte do redesenho estratégico:

"O crescimento a níveis acima do setor exige explorar novos caminhos. É preciso testar o novo, aprender com os erros e corrigi-los rapidamente. Se um movimento estratégico não fez sentido, é preciso ter coragem para reconhecer e voltar atrás para poder direcionar recursos e energia naquilo que está se mostrando mais promissor." – *Victor Marques*

Essas experiências moldaram sua visão de liderança: cultura não muda por decreto, mas por exemplo. E comunicação é tão importante quanto estratégia.

O foco agora está em extrair o máximo das lojas existentes, fortalecer a cultura e formar lideranças que sustentem esse modelo. A expansão geográfica deixou de ser prioridade. O crescimento que importa é o da maturidade: da venda com lucratividade, da equipe, da gestão, da família empresária — e da sincronia entre todos eles

Seu conselho a outras empresas familiares resume o espírito do caso:

"Expanda menos no mapa e mais na maturidade da sua cultura. E cuidar da família é parte da estratégia, pois a sucessão não é um evento, é um processo: de confiança, paciência e construção conjunta." — *Victor Marques*

Para se aprofundar no tema

- ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional: o que é? Como obtê-lo? Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2019. *DOM 44*. Disponível em: <https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2044/Sincronismo%20organizacional.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- DOERR, John. *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. New York: Penguin, 2018.
- DENNING, Stephen. *The leader's guide to radical management: reinventing the workplace for the 21st century*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.



Vila Velha Ágil:

Sincronizando Processos e Pessoas para um Novo Ambiente de Negócios

Aurea Helena Puga Ribeiro

O município de Vila Velha, com vocações estratégicas em turismo, indústria e logística, enfrentava entraves burocráticos, fragmentação entre secretarias e baixa previsibilidade para o setor produtivo, dificultando a atração de investimentos e a transformação do ambiente de negócios. Com apoio da Fundação Dom Cabral, a Prefeitura lançou o Programa Vila Velha Ágil, baseado na metodologia de Sincronismo Organizacional, realizando escuta ativa, mapeamento de rupturas sistêmicas e redesenho de processos, com foco em integração, agilidade e cultura de inovação. A jornada mostrou que a escuta qualificada e a coerência entre estratégia, processos e pessoas são essenciais para a transformação pública. Com fluxos integrados, roteiro único para empreendedores e revisão normativa, Vila Velha passou a operar sob uma lógica mais colaborativa, eficiente e orientada para resultados.

Cenário de Partida: Desafios e Potencial de Vila Velha

Vila Velha, um dos principais municípios do Espírito Santo, concentra vocações estratégicas – porto, turismo, indústria e tecnologia – que conferem à cidade um enorme potencial de desenvolvimento.

Além disso, o município busca consolidar-se como um Destino Turístico Inteligente (DTI), apoiado por sua diversidade natural e cultural: do litoral às montanhas, passando por parques, turismo religioso e histórico. A localização privilegiada próxima à BR-388 fortalece os setores de logística e indústria, com destaque para a agroindústria, materiais de construção e alimentos. Esses ativos, somados à evolução no Indicador de Ambiente de Negócios (de 6,37 em 2019 para 6,81 em 2023) e à conquista do Selo Diamante em Transparência Pública, demonstram avanços concretos na gestão municipal e reforçam a credibilidade da atual administração junto ao setor produtivo.

No entanto, esse potencial esbarra em entraves históricos de natureza burocrática e cultural, que dificultavam a atração de investimentos e a transformação da cidade em um ambiente mais competitivo. Apesar de avanços importantes em áreas como transparência, arrecadação e digitalização de serviços, persistiam desafios como lentidão nos processos, baixa integração entre secretarias, insegurança jurídica e falta de previsibilidade para o setor produtivo.

Foi nesse contexto que surgiu o *Programa Vila Velha Ágil*, como desdobramento da estratégia *Vila Velha 500 Anos*, um plano de longo prazo que depende da repatriação e atração de investidores e investimentos. Seu propósito: preparar o município para um novo ciclo de desenvolvimento sustentável e inovador, alinhando a gestão pública à visão de futuro da cidade e às demandas de um ambiente de negócios mais dinâmico. O dilema central não reside apenas em redefinir processos, mas em transformar a cultura da Prefeitura, incorporando uma mentalidade ágil e de inovação, amplamente apoiada pela transformação digital.

O Sincronismo Organizacional como Base

O conceito de Sincronismo Organizacional, criado pelo professor Paulo Sanches Rocha, propõe uma nova forma de compreender e gerir organizações: como sistemas vivos, compostos por pessoas, processos e estratégias que precisam se mover de maneira harmônica para gerar resultados sustentáveis.

Mais do que um método de gestão, o sincronismo é uma filosofia organizacional que busca alinhar o pensar, o fazer e o sentir das instituições. Seu princípio é simples, mas profundo:

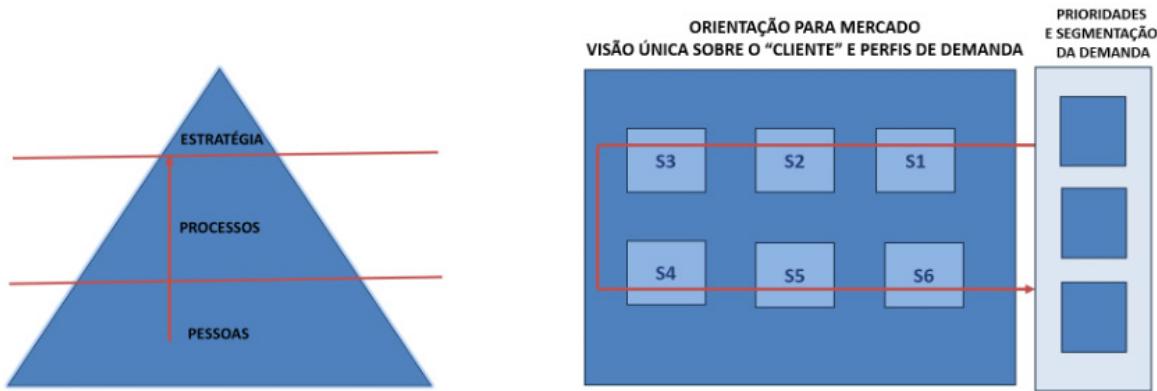
"Se os processos internos da empresa permanecerem os mesmos, de nada adianta formular uma estratégia ou determinar uma posição futura da organização." — Paulo Rocha

Na prática, isso significa que nenhuma estratégia prospera se não houver coerência entre os objetivos estratégicos, a forma de trabalhar e o comportamento das pessoas. O sincronismo atua exatamente nesse ponto: ele conecta as dimensões da gestão – estratégia, processos e pessoas – de modo que os fluxos, as decisões e as entregas caminhem em uma mesma direção.

Essa abordagem convida as instituições a saírem da lógica fragmentada – em que cada área “faz a sua parte” – para uma lógica integrada e colaborativa, na qual todos os setores compartilham uma visão comum sobre o que entregam e para quem entregam. O resultado é uma organização mais ágil, coerente e capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente.

No caso de Vila Velha, o Sincronismo Organizacional foi o fio condutor que permitiu transformar a gestão em uma rede integrada de secretarias, com processos sincronizados e um propósito comum: tornar o município mais atrativo, eficiente e preparado para o futuro.

Figura 1: Sincronismo Organizacional



O Programa Vila Velha Ágil: Processo de Diagnóstico e Construção da Solução

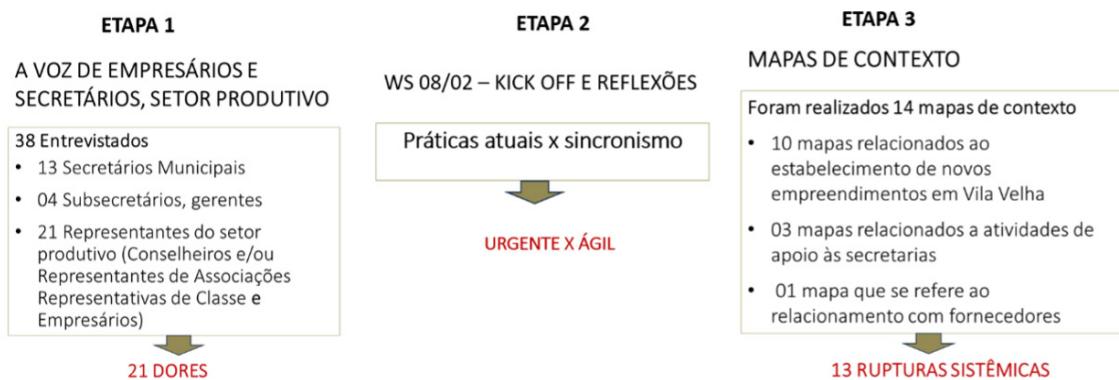
A construção da solução do Programa Vila Velha Ágil foi concebida como uma jornada estruturada e colaborativa, fundamentada na metodologia de Sincronismo Organizacional. Mais do que redesenhar processos, o projeto buscou instaurar uma nova lógica de funcionamento da máquina pública, capaz de integrar áreas, alinhar entregas e sustentar uma cultura de agilidade e inovação. A proposta foi desenvolvida em etapas sequenciais, que permitiram compreender profundamente os desafios enfrentados pela Prefeitura e cocriar soluções aderentes à realidade institucional e às demandas do setor produtivo.

A primeira etapa consistiu no planejamento e customização do projeto, iniciada em dezembro de 2023. O lançamento público ocorreu durante a 9^a Reunião do Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (COMDEC), com a presença de autoridades, empresários e representantes da sociedade civil, em um evento público que marcou o compromisso da gestão com a transformação. Na sequência, a reunião de kickoff definiu o escopo, as diretrizes metodológicas e os grupos de trabalho: o Grupo Gestor (GG), responsável pela governança, e o Grupo de Desenvolvimento (GD), encarregado da execução técnica. Essa fase foi essencial para alinhar expectativas e estabelecer os marcos operacionais do programa.

A segunda etapa envolveu uma escuta ativa qualificada, realizada entre dezembro de 2023 e janeiro de 2024. Foram conduzidas 38 entrevistas com secretários municipais, técnicos e representantes do setor produtivo, que permitiram mapear 21 principais dores e identificar vocações estratégicas e avanços já consolidados. Os resultados dessa escuta foram apresentados em fevereiro de 2024, servindo como base para o aprofundamento do diagnóstico e para a construção das soluções subsequentes.

Em fevereiro, o programa avançou para o mapeamento de contexto, etapa que viu compreender o funcionamento interno da Prefeitura e suas interdependências. Foram realizados workshops de Nível 1, voltados à integração entre secretarias, e de Nível 2, focados na análise específica de cada órgão. Ao todo, foram elaborados 14 Mapas de Contexto, que revelaram 13 rupturas sistêmicas (falhas estruturais que comprometiam a eficiência, a previsibilidade e a integração institucional). Essa etapa foi decisiva para transformar percepções qualitativas em evidências concretas de descontinuidade e fragmentação nos processos públicos.

Figura 2: Processo de Diagnóstico



A última etapa da construção da solução ocorreu em março de 2024, com a realização de workshops colaborativos para validação das propostas. Foram apresentados os fluxos redesenhados, os roteiros padronizados para empreendedores e o plano de ação estratégico, com foco em eficiência, segurança jurídica e previsibilidade. A validação contou com a participação ativa dos gestores municipais, garantindo o alinhamento das soluções à realidade administrativa e às expectativas do setor produtivo.

Para sustentar a implementação e assegurar a continuidade das mudanças, foi criada uma comissão técnica interna, composta por servidores capacitados na metodologia da Fundação Dom Cabral.

Dores e Rupturas Sistêmicas: o que impedia Vila Velha de avançar

A escuta ativa realizada com gestores públicos e representantes do setor produtivo revelou 21 dores estruturais que comprometiam a eficiência da gestão e a atratividade do ambiente de negócios. Entre os principais entraves estavam a falta de integração entre secretarias, a ausência de fluxos padronizados, a burocracia excessiva, a segurança jurídica e a baixa previsibilidade nos processos. Também foram apontadas questões culturais, como a resistência à inovação, o perfil reativo dos servidores, a sobrecarga de trabalho e a falta de incentivos à inovação e ao empresariado. Essas dores expressaram, com clareza, a percepção de um sistema público fragmentado, pouco responsável e desalinhado com as demandas do setor produtivo.

A partir desse diagnóstico, foram elaborados 14 Mapas de Contexto que permitiram identificar 13 rupturas sistêmicas. As rupturas mais críticas diziam respeito à descontinuidade entre etapas processuais, à sobreposição de competências, à ausência de governança sobre os fluxos intersecretariais e à inexistência de canais claros de comunicação com os empreendedores. Essas rupturas foram priorizadas e traduzidas em projetos estruturantes, que orientaram o redesenho dos processos, a revisão normativa e a criação de mecanismos de sustentação da mudança. O reconhecimento dessas falhas como sistêmicas foi decisivo para transformar sintomas isolados em soluções integradas e duradouras.

Projetos Estruturantes: da ruptura à transformação

As 13 rupturas sistêmicas identificadas nos Mapas de Contexto foram traduzidas em projetos estruturantes que reorganizam a lógica de funcionamento da Prefeitura e

promovem uma gestão pública mais ágil, integrada e orientada para resultados. Esses projetos atacam diretamente os pontos críticos de fragmentação, descontinuidade e insegurança jurídica, com soluções concretas e colaborativas.

Entre os principais avanços, além da redução do tempo de tramitação dos projetos, estão o redesenho dos fluxos entre secretarias, com padronização de etapas, entregas e responsabilidades. Foi criado um roteiro único para empreendedores, que organiza a tramitação de processos de forma integrada, evitando duplicidade de exigências e conflitos entre áreas. A revisão normativa também foi priorizada, com foco na segurança jurídica e na coerência regulatória, além da implantação de mecanismos de autodeclaração responsável, que fortalecem a confiança entre poder público e setor produtivo.

Como resultado do processo integrado, projetou-se a redução de 70% do tempo de tramitação de projetos complexos, desde o seu início, com a expedição da carta de anuênciá até o alvará de funcionamento e a redução de 51% no tempo de tramitação para projetos de menor complexidade.

A Comissão Técnica Municipal, instituída neste programa, passou a atuar como guardiã da transformação, responsável por revisar normas, acompanhar a implementação dos novos fluxos e promover a mudança cultural necessária para consolidar uma gestão pública mais ágil, integrada e orientada para resultados.

Figura 3: A visão de um processo único perpassando as Secretarias

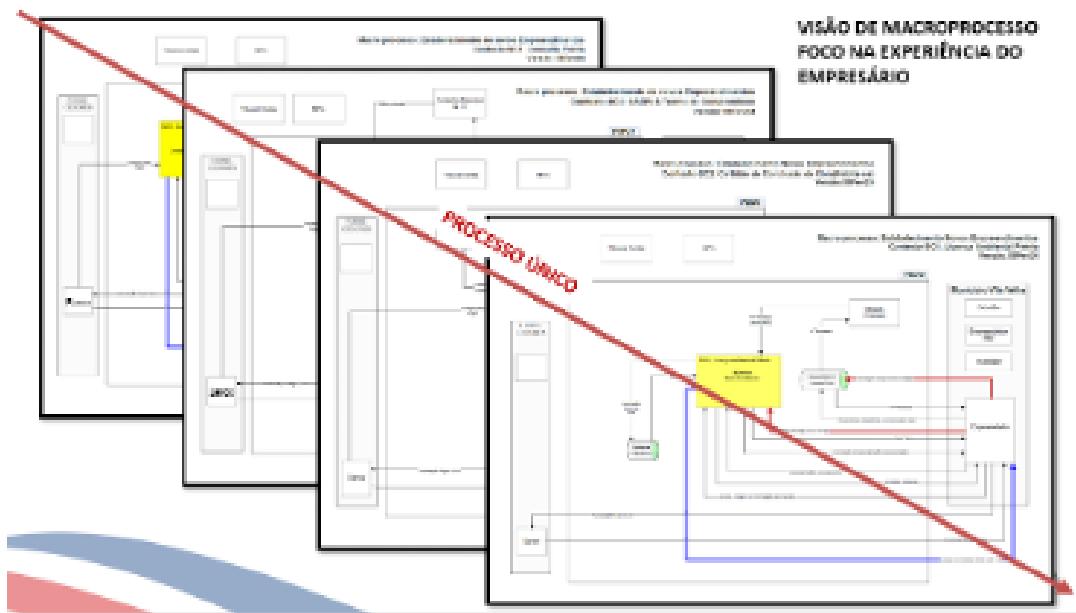
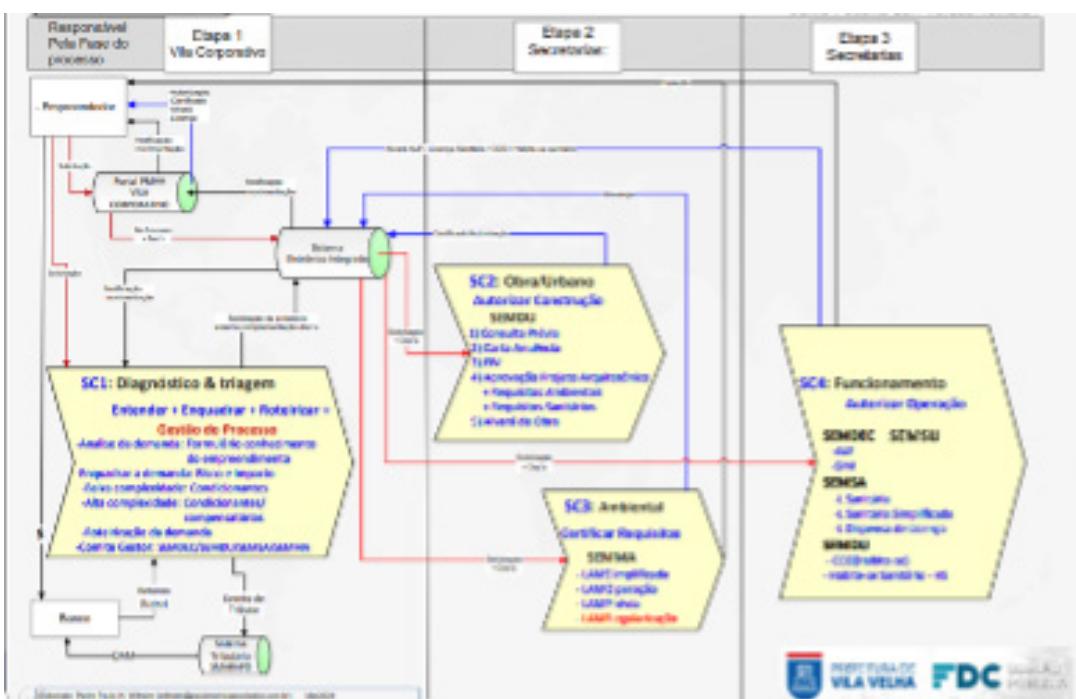


Figura 4: O macroprocesso: processo único para novos empreendimentos



Resultados Iniciais da Implantação

Os primeiros resultados da implantação já indicam uma mudança concreta na gestão municipal. A validação dos fluxos redesenhados e das propostas normativas em workshops realizados em março de 2024 demonstrou o engajamento dos gestores e a aderência das soluções à realidade institucional. A atuação da Comissão Técnica Municipal tem garantido a continuidade das ações, e a apresentação dos projetos ao Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico (COMDEC) e ao Prefeito reforça o alinhamento político necessário para consolidar a transformação.

Além disso, a simplificação da jornada do empreendedor, por meio de roteiros integrados e maior previsibilidade nos processos, já começa a impactar positivamente a percepção do setor produtivo. Vila Velha passa a operar sob uma nova lógica: mais transparente, colaborativa e orientada para resultados.

Aprendizados e Lições da Jornada

A jornada do Vila Velha Ágil revelou que a escuta qualificada é o ponto de partida para qualquer transformação institucional. Ouvir gestores e empresários com profundidade permitiu construir um diagnóstico legítimo e orientado para soluções reais. Também ficou evidente que a mudança cultural é tão estratégica quanto a mudança processual: sem engajamento interno, não há inovação sustentável.

O projeto demonstrou que a agilidade institucional nasce da coerência – entre estratégia, processos e pessoas – e que essa coerência só se alcança com visão sistêmica, governança colaborativa e indicadores alinhados. Vila Velha Ágil é, acima de tudo, uma experiência de inteligência coletiva aplicada à gestão pública, capaz de inspirar outras administrações a repensarem seus modelos de operação e relacionamento com a sociedade.

Para se aprofundar no tema

- ☒ ROCHA, Paulo Sanches. *Sincronismo Organizacional*: colocando a empresa no ponto. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2007.
- ROCHA, Paulo Sanches. Colocando a empresa "no ponto". *DOM – Revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, n. 6, p. 80–84, jul. 2008. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-19271>.
- ROCHA, Paulo Sanches; WILHELM, Pedro Paulo Hugo. *Mapeamento de Contexto Empresarial*: uma ferramenta para o sincronismo organizacional. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2010.



A Jornada de Inovação

e Crescimento da IDG Engenharia

Diocélio Dornela Goulart

A IDG Engenharia nasceu em Minas Gerais com o sonho de ser uma empresa pequena e excelente, mas cresceu exponencialmente ao apostar em tecnologias como escaneamento 3D, GPR e BIM. Enfrentou resistência cultural no setor, dificuldade de aceitação das inovações e uma crise de crescimento que exigiu revisão da gestão e da cultura organizacional. A empresa persistiu na inovação, buscou projetos internacionais, profissionalizou a gestão, criou um comitê de inovação com apoio da Fundação Dom Cabral e definiu pilares estratégicos claros, como estar entre as dez maiores do setor até 2030. A IDG mostrou que a mentalidade do fundador pode ser cultivada em toda a organização. Com mais de mil colaboradores, tornou-se referência em engenharia de alta complexidade, inovação aplicada e gestão resiliente, mantendo agilidade e propósito mesmo em grande escala.

A visão que criou a IDG Engenharia

A IDG Engenharia e Consultoria nasceu em Minas Gerais, um dos corações industriais do Brasil, a partir da visão de dois jovens engenheiros, Jediael Rosa e Marlon Silveira. No início, o sonho que movia os fundadores era modesto em escala, mas grandioso em ambição: criar uma empresa de engenharia pequena, com no máximo cem funcionários, onde todos se conhecessem e a qualidade do trabalho fosse inquestionável.

A proposta era clara: fazer engenharia de um jeito que ninguém mais fazia, com excelência, escolhendo a dedo os clientes e projetos. Eles almejavam não apenas executar projetos, mas transformar a engenharia brasileira, aplicando as melhores práticas e tecnologias disponíveis no mundo em um ambiente predominantemente conservador.

A empresa se especializou em fornecer soluções de engenharia e consultoria para grandes players dos setores de mineração, siderurgia, energia e infraestrutura. O modelo de negócio se baseava na construção de relacionamentos de longo prazo, com contratos que, em sua maioria, superavam os cinco anos de duração, chegando a estender-se por mais de duas décadas com alguns clientes. Essa proximidade permitia um profundo conhecimento das necessidades e dos desafios dos clientes, mas também expunha a IDG diretamente à cultura conservadora e à resistência à mudança que caracterizava o setor na época.

Os personagens centrais desta jornada são os próprios fundadores, Jediael e Marlon, que personificam a visão e a inquietação que impulsionaram a empresa, e, posteriormente, a própria organização, que evoluiu de um pequeno time para uma corporação com mais de mil colaboradores, trazendo consigo uma mentalidade empreendedora sólida e uma complexidade crescente.

Entre a prancheta e o futuro: as barreiras da transformação

A trajetória da IDG foi marcada por uma série de desafios que testaram a resiliência e a capacidade de adaptação da empresa. O primeiro e mais persistente deles foi a barreira cultural. Em um setor dominado por uma geração mais sênior de engenheiros,

acostumados a métodos tradicionais de trabalho, como pranchetas e calculadoras HP, a introdução de novas tecnologias era recebida com ceticismo e, por vezes, com aberta resistência. A IDG Engenharia foi pioneira, em 2007, na introdução do escaneamento a laser 3D e da tecnologia de radar de penetração de solo – *GPR (Ground Penetrating Radar)* – no Brasil, uma inovação que prometia revolucionar a forma como os projetos eram levantados e modelados.

No entanto, a aceitação não foi imediata. Em um de seus primeiros projetos com a nova tecnologia 3D, o cliente, apesar de permitir o teste, não apenas se recusou a pagar pelo serviço inovador, como ao final exigiu os resultados no formato tradicional: papel impresso. Esse episódio ilustra a dificuldade de demonstrar o valor de uma inovação quando ela rompe drasticamente com os processos estabelecidos. A empresa enfrentou desafios semelhantes ao tentar introduzir o conceito de BIM (Building Information Modeling) no mercado brasileiro, encontrando maior receptividade e oportunidades de aplicação em projetos internacionais, como na Venezuela e no Peru, antes que a tecnologia começasse a ganhar tração no Brasil.

Outro desafio significativo foi a gestão do crescimento. A intenção inicial de manter uma estrutura enxuta e um controle próximo sobre todos os projetos foi superada pela própria demanda do mercado e pelo sucesso das soluções oferecidas pela empresa. Em um período de dez anos, a IDG saltou de sete para mais de setecentos funcionários, com a projeção de ultrapassar a marca de mil colaboradores.

Esse crescimento exponencial, ocorrido em meio a um cenário de crise econômica, trouxe consigo a chamada "crise do crescimento", um conceito amplamente discutido por Chris Zook e James Allen em "A Mentalidade do Fundador". A empresa, que antes era gerida diretamente pelos fundadores, viu-se diante da necessidade de escalar sua operação, o que implicou em misturar culturas, integrar novos talentos com diferentes backgrounds e, principalmente, lidar com o choque de gerações. A idade média dos colaboradores, que antes era de 55 anos, caiu drasticamente para a faixa dos 20, trazendo novas perspectivas, mas também novos desafios de gestão e alinhamento cultural. A média gerência, como aponta a própria análise da IDG, tornou-se um ponto de atrito, um "muro de contenção" para a inovação que vinha do topo, evidenciando a perda da "mentalidade de insurgente" que caracterizava a empresa em seus primórdios.

Figura 1 : Crescimento Exponencial Causa Crise de Crescimento



Inovar para crescer: da resistência à reinvenção organizacional

Diante dos desafios, a IDG adotou uma série de soluções estratégicas que foram cruciais para sua sobrevivência e prosperidade. A primeira foi a persistência na inovação tecnológica. Mesmo diante da resistência inicial, os fundadores não desistiram de suas apostas em tecnologias como o escaneamento 3D, GPR e o BIM. Eles buscaram oportunidades em mercados internacionais e em projetos de grande complexidade, onde a eficiência e a precisão oferecidas por essas ferramentas eram inquestionáveis. A construção de uma universidade no Rio de Janeiro, com um projeto arquitetônico desenvolvido na Europa e totalmente integrado em BIM, foi um marco que demonstrou, de forma inequívoca, o potencial da tecnologia para o mercado brasileiro. Essa abordagem de "provar o conceito" em projetos de alta visibilidade foi fundamental para quebrar a resistência cultural e criar uma demanda orgânica pela inovação.

Para lidar com a crise do crescimento, a IDG buscou profissionalizar sua gestão e descentralizar a responsabilidade pela inovação. A criação de um comitê de inovação, em parceria com a Fundação Dom Cabral, foi um passo decisivo. Essa estrutura permitiu que a empresa passasse a tomar decisões estratégicas com base em dados, analisando tendências de mercado e o cenário global para orientar suas ações. A inovação, que antes era uma responsabilidade quase exclusiva dos fundadores, passou a ser uma pauta estruturada e disseminada por toda a organização. Essa mudança reflete a

busca por recuperar a “obsessão com a linha de frente”, um dos pilares da “mentalidade do fundador”, garantindo que a empresa, mesmo em sua nova escala, continuasse ágil e conectada com as necessidades dos clientes e as oportunidades do mercado.

A empresa também investiu na internacionalização como uma forma de diversificar mercados e elevar seu padrão de qualidade, buscando competir em pé de igualdade com os grandes players globais que atuam no Brasil. A definição de pilares estratégicos claros, como estar entre as dez maiores empresas de engenharia do Brasil até 2030 e fortalecer a visão de mercado internacional, forneceu um norte para a organização, alinhando os esforços de todos os colaboradores em torno de um propósito comum.

Figura 2: Estratégias da IDG para Sobrevida e Prosperidade



Lições de resiliência e mentalidade do fundador

A trajetória da IDG Engenharia oferece lições valiosas para gestores e empreendedores, especialmente aqueles que atuam em setores tradicionais e enfrentam o desafio de inovar em um ambiente avesso a mudanças. A primeira grande contribuição ge-

rencial é a importância da resiliência e da visão de longo prazo. Os fundadores da IDG não se deixaram abater pela resistência inicial e persistiram em sua aposta na tecnologia, colhendo os frutos anos mais tarde. Isso demonstra que a inovação, muitas vezes, é um processo de maturação, que exige paciência e uma crença inabalável no potencial da mudança.

Outra contribuição fundamental é a necessidade de reconhecer e gerenciar ativamente as crises do crescimento. A história da IDG ilustra perfeitamente as três crises previsíveis descritas por Zook e Allen: a sobrecarga, a estagnação e a perda de propósito. Ao perceber que a centralização da gestão e da inovação nos fundadores estava se tornando um gargalo, a empresa buscou ajuda externa e reestruturou seus processos, criando um comitê de inovação e estabelecendo pilares estratégicos claros.

Essa capacidade de "desaprender o que já não serve mais", como mencionado por Jediael Rosa, é essencial para que uma empresa possa escalar sem perder sua essência e sua capacidade de inovar. A experiência da IDG sugere que a "mentalidade do fundador" não é um atributo exclusivo de quem inicia o negócio, mas um conjunto de práticas e atitudes que podem e devem ser cultivadas em toda a organização, especialmente na média gerência, para garantir que a chama da insurgência e da obsessão pelo cliente permaneça acesa, independentemente do tamanho que a empresa venha a ter.

Por fim, o caso da IDG reforça a importância das parcerias estratégicas. Ao se associar a uma instituição de renome como a Fundação Dom Cabral, a empresa não apenas ganhou acesso a conhecimento e metodologias de ponta, mas também fortaleceu sua credibilidade no mercado. A jornada da IDG é um testemunho de que, para crescer de forma sustentável e competitiva, é preciso ter a humildade de reconhecer as próprias limitações e a sabedoria de buscar, em conjunto com outros atores, as soluções para os desafios que se apresentam.

Para se aprofundar no tema

- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Fórum Anual das Médias Empresas*. Nova Lima, 2025.
- ZOUK, Chris; ALLEN, James. *A mentalidade do fundador: como superar as crises previsíveis do crescimento*. Rio de Janeiro: Benvirá, 2017.
- COLLINS, J.; O'BRIEN, T. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. 1ª ed. – New York: HarperBusiness, 2001.

Caso MarDiCô

Mariana Alipio Costa, Juan Pedro Eggs,
Marianna Andrade Cattoni Almeida,
Áurea H. P. Ribeiro



O caso MarDiCô nasce da articulação entre diferentes áreas da Fundação Dom Cabral e marca o primeiro projeto da recém-criada FDC Empresa Júnior, demonstrando o potencial do ecossistema FDC para conectar educação acadêmica, executiva e prática de mercado. A demanda inicial da Ransley Indústria de Alimentos, que buscava compreender a identidade e o posicionamento da marca MarDiCô, revelou um desafio central: alinhar propósito, valores e percepção de mercado em meio à complexidade operacional típica do setor alimentício. A solução adotada combinou três grandes frentes – workshop de identidade organizacional, pesquisa aprofundada com pontos de venda e análise estruturada de concorrentes – resultando em um diagnóstico claro das incoerências entre identidade interna e percepção externa. Os achados mostraram que disputar espaço nas gôndolas exigiria investimentos desproporcionais ao porte da empresa, enquanto sua verdadeira força residia na capacidade técnica e produtiva. Assim, a conclusão estratégica foi reposicionar a Ransley como um player industrial B2B, oferecendo terceirização, cocriação e desenvolvimento de marcas próprias. Para os alunos, o projeto evidenciou a potência do aprendizado aplicado, fortalecendo competências de pesquisa, marketing e estratégia, além de reafirmar o valor da colaboração interárea na entrega de soluções de alto impacto.

Da sala de aula à indústria: a origem do caso MarDiCô

O ecossistema da Fundação Dom Cabral (FDC) é reconhecido como um vetor singular de criação de valor no cenário da educação executiva e corporativa. As três grandes áreas da Fundação, a Educação Social, a Educação Executiva e a Educação Acadêmica, operam como componentes autônomos e, ao mesmo tempo, interdependentes. Essa rede robusta de atores, composta por professores, executivos, alunos e comunidades, transcende a soma de suas partes. É justamente essa sinergia estratégica que confere à FDC a capacidade única de solucionar desafios empresariais e sociais de alta complexidade, muitas vezes intransponíveis para uma única área de atuação. Foi esse poder de conexão, enraizado na Educação Acadêmica, que impulsionou a realização do primeiro projeto da recém-fundada FDC Empresa Júnior.

A FDC Empresa Júnior (FDC EJ), iniciativa pioneira concebida e desenvolvida pelos alunos da Graduação em Administração da FDC com o apoio e a curadoria da coordenação do curso, representa um laboratório real de formação de lideranças e um agente de transformação para o mercado. Como uma organização sem fins lucrativos, gerida integralmente por estudantes, a EJ tem o propósito de aplicar, na prática, o conhecimento de gestão adquirido em sala de aula, gerando impacto real para as organizações. Historicamente, Empresas Juniores costumam atender demandas de micro e pequenos negócios ou projetos delimitados em médias e grandes empresas, devido à fase inicial de desenvolvimento técnico e experiência de seus membros. Foi dentro desse escopo, e como seu projeto inaugural, que se consolidou a parceria com a Ransley Indústria de Alimentos.

O projeto MarDiCô, desenvolvido para a Ransley Indústria de Alimentos, teve sua gênese na busca ativa por excelência em gestão. Inicialmente, o contato do empresário Timothy Ransley foi direcionado à área de Médias Empresas da FDC, pertencente à Educação Executiva, com o objetivo de conhecer o portfólio de soluções disponíveis. Contudo, após análise cuidadosa, identificou-se que a demanda da empresa se adequava melhor ao escopo de atuação e à estrutura da FDC Empresa Júnior. Essa articulação interárea foi viabilizada por Marisa Delfino, gerente da área de Médias Empresas, que reconheceu o potencial de conectar a necessidade de uma empresa em crescimento com o entusiasmo e o rigor acadêmico da EJ. Assim, o projeto foi

transferido para a FDC Empresa Júnior, conduzido com o apoio contínuo de Marisa Delfino e com a orientação acadêmica da professora Áurea Ribeiro, assegurando a excelência metodológica característica da FDC.

O desafio da identidade e do posicionamento de marca

O cliente Timothy Ransley tinha como principal desafio compreender com maior clareza a identidade organizacional de sua empresa e o posicionamento de sua marca, a MarDiCô, no mercado. Internamente, havia a necessidade de alinhar propósito, valores e personalidade da marca de modo a refletir uma identidade organizacional coerente. Externamente, persistiam incertezas sobre como os produtos eram percebidos pelos consumidores e distribuidores. A ausência de consenso sobre a categoria à qual a marca pertencia, se era reconhecida como saudável, vegana, gourmet ou voltada ao público geral, dificultava a definição de uma proposta de valor distintiva e uma narrativa consistente.

Esse cenário evidenciava um dilema recorrente em empresas do setor alimentício com base industrial. Era preciso equilibrar as demandas técnicas da operação com os desafios simbólicos da gestão de marca. Timothy Ransley, além de conduzir processos produtivos e administrativos complexos, precisava lidar com a construção de uma imagem autêntica e competitiva no mercado. Essa sobreposição de responsabilidades exigia decisões simultâneas sobre aspectos operacionais, estratégicos e comunicacionais, o que tornava mais difícil sustentar uma visão integrada do negócio. A consequência era uma marca funcionalmente sólida, porém carente de clareza sobre seu posicionamento emocional e mercadológico.

A falta de alinhamento entre identidade interna e percepção externa afetava diretamente a coerência estratégica da MarDiCô. Enquanto a empresa buscava reforçar seu compromisso com qualidade e inovação, o mercado ainda não reconhecia plenamente esse diferencial. Essa dissonância comprometia o processo de tomada de decisão, dificultando o direcionamento de investimentos, a priorização de ações comerciais e a construção de uma comunicação efetiva. Tornou-se evidente a necessidade de um diagnóstico profundo e orientado por método, capaz de articular as dimensões sim-

bólicas, operacionais e mercadológicas da marca, oferecendo uma base sólida para seu reposicionamento no ecossistema competitivo do setor *plant-based*.

Três frentes, uma direção: o percurso estratégico da MarDiCô

O caso MarDiCô foi estruturado em três grandes etapas metodológicas que integraram teoria, prática e o suporte direto de professores da Fundação Dom Cabral, resultando em um processo analítico consistente e orientado por evidências.

A primeira fase consistiu no Workshop de Identidade Organizacional, conduzido pela professora Áurea Ribeiro, referência no Programa PAEX e mentora do projeto. Essa etapa teve como objetivo resgatar a essência e o propósito da MarDiCô, criando a base para decisões de posicionamento e narrativa de marca. Foram realizadas sessões presenciais, com dinâmicas de alto engajamento e reflexão coletiva. Entre as principais técnicas aplicadas estavam as dinâmicas guiadas de storytelling, voltadas à diferenciação e propósito, e as atividades colaborativas de construção de proposta de valor e narrativa de marca. Além disso, foram utilizados instrumentos visuais como a Pirâmide de Marca e o Mapa de Crenças e Valores, que sintetizaram o DNA organizacional. Um relatório consolidando percepções, aprendizados e recomendações estratégicas encerrou essa fase, representando o ponto de convergência entre teoria e prática.

Na sequência, a segunda frente metodológica consistiu na Pesquisa com Pontos de Venda (B2B), que adotou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para garantir profundidade e confiabilidade analítica. Foram realizadas entrevistas online com gestores de pontos de venda, utilizando questionário semiestruturado e amostragem probabilística estratificada, assegurando representatividade entre supermercados premium, empórios especializados e cafeteria. Essa combinação permitiu captar tanto dados objetivos, como avaliação de atributos de produtos e processos logísticos, quanto percepções subjetivas, incluindo storytelling de marca, fidelização de clientes e expectativa quanto à inovação.

Além disso, foi realizada uma visita presencial a um supermercado premium, utilizando observação estruturada para mapear práticas de disposição de gôndolas, posicio-

namento de concorrentes, estratégias de precificação e comunicação visual no ponto de venda. A etapa *in loco* possibilitou identificar lacunas operacionais, oportunidades de promoção e potenciais melhorias na visibilidade e experiência do consumidor, complementando os dados obtidos nas entrevistas. As informações foram analisadas de forma integrada e apresentadas em formato analítico, destacando padrões de comportamento, oportunidades estratégicas e desafios operacionais, o que proporcionou uma base sólida para decisões de reposicionamento e expansão competitiva no setor *plant-based*.

Por fim, a terceira etapa envolveu uma Análise de Concorrentes e Referências, processo que incluiu o mapeamento de concorrentes com base em dados de mercado e presença em pontos de venda, aplicação da matriz dos 4Ps e da matriz SWOT, além da análise qualitativa da linguagem de marca, identidade visual e propósito comunicacional das principais referências. Após isso, revelou-se um mercado segmentado em clusters distintos. As marcas *mainstream* apresentavam grande escala, alto investimento em marketing e forte distribuição, dificultando a entrada de novos players. As marcas premium e veganas, por outro lado, competiam com diferenciação técnica e propósito, mas exigiam alto custo de entrada e comunicação sofisticada. Já os nichos de inovação e produtos artesanais ofereciam espaço para experimentação, embora com menor previsibilidade de crescimento. A leitura desses clusters mostrou que a MarDiCô teria desafios relevantes em qualquer frente puramente de consumo e que o verdadeiro diferencial competitivo residia em sua estrutura fabril e capacidade técnica, fatores que se tornaram a base para a decisão estratégica delineada na etapa seguinte.

Da gôndola à indústria B2B

Os resultados integrados da pesquisa e da análise de mercado permitiram à equipe e ao cliente repensar a trajetória da marca sob uma nova perspectiva. Tornou-se evidente que o maior valor da empresa não estava em competir por visibilidade entre marcas de prateleira, mas em consolidar-se como uma referência produtiva confiável dentro do setor *plant-based*.

A partir da análise dos clusters competitivos, observou-se que atuar no mercado *mainstream* exigiria escala e investimento incompatíveis com o estágio atual da em-

presa, enquanto os segmentos premium e vegano, embora mais alinhados aos valores da marca, apresentavam alto custo de comunicação e barreiras de fidelização. Essa constatação levou à escolha de um reposicionamento estratégico baseado na capacidade produtiva, transformando a Ransley Indústria de Alimentos em um parceiro industrial voltado à terceirização de produção.

Esse novo direcionamento reposicionou a empresa como um *player B2B*, preparado para atender diferentes perfis de clientes e maximizar o uso de seus ativos técnicos. Foram definidas três propostas de valor complementares que traduzem essa visão. Para marcas consolidadas, uma solução de envasamento e terceirização industrial com foco em eficiência e custo competitivo. Para empreendedores em fase inicial, um modelo de cocriação de produtos, que une o know-how técnico de Timothy Ransley ao acesso à estrutura fabril. E, para redes varejistas, o desenvolvimento de linhas sob marca própria, combinando qualidade, personalização e escala produtiva.

O caso MarDiCô se encerra com a resolução de um dilema essencial. A empresa deixou de se enxergar como uma marca que precisava disputar espaço nas gôndolas para assumir, com convicção, seu papel como indústria especializada. A escolha pelo novo direcionamento foi guiada por uma racionalidade estratégica, que reconheceu a importância de garantir estabilidade, retorno financeiro e aproveitamento eficiente dos recursos produtivos. Ao optar por um modelo de negócio baseado na terceirização, a empresa encontrou um caminho mais sustentável para escalar sua operação, mantendo coerência com seus valores e ampliando seu potencial competitivo no mercado.

O valor da experiência real

O engajamento no Projeto MarDiCô revelou-se um laboratório prático para os alunos da FDC Empresa Júnior. A complexidade do desafio, que envolveu desde a revalidação da identidade de marca até a proposição de um novo modelo de negócio B2B, exigiu a aplicação integrada de conhecimentos de gestão. Disciplinas como Pesquisa de Mercado, Gestão de Marketing e Estratégia foram aplicadas de forma prática, aprofundando o aprendizado técnico e desenvolvendo competências profissionais essenciais, como liderança, comunicação e entrega de valor.

A execução de um serviço real, com o rigor metodológico e o suporte do ecossistema FDC, permitiu validar processos, ajustar fluxos internos e fortalecer o framework de gestão de projetos. A equipe aprimorou seus métodos de prospecção, negociação e entrega, consolidando uma estrutura mais robusta e preparada para o crescimento sustentável.

O sucesso do Projeto MarDiCô também evidenciou o poder da colaboração interárea dentro da Fundação Dom Cabral. A atuação conjunta com Marisa Delfino, da área de Médias Empresas, e com a professora Áurea Ribeiro transformou o projeto em uma vitrine de excelência e protagonismo estudantil. Essa experiência abriu novas portas para parcerias e projetos futuros, consolidando a FDC Empresa Júnior como um hub de talentos e soluções práticas em plena sinergia com o legado da Fundação Dom Cabral.

Para se aprofundar no tema

- AAKER, David. *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 6. ed. London: Kogan Page, 2023.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo Sérgio Natal de; SILVA, Maria Eduarda; COSTA, João Henrique; ALMEIDA, Fernanda. Empresas juniores no Brasil: uma análise do impacto na formação de estudantes e na consultoria empresarial. *Id on Line Revista Multidisciplinar*, v. 17, n. 68, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3840>. Acesso em: 18 nov. 2025.

IMG-Redes:

Índice de Maturidade da Governança de Redes de Negócios

Douglas Wegner, FDC e Marione Winkler,
Unisinos



Redes de negócios colaborativas – como arranjos produtivos locais, consórcios, ecossistemas de inovação e redes de fornecedores – enfrentam desafios de integração, alinhamento estratégico e geração de valor coletivo. O IMG-REDES é uma metodologia da FDC que diagnostica o grau de maturidade da governança de redes de negócios com base em cinco princípios: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa e ESG (ambiental, social e governança). A partir de entrevistas, workshops e análise documental, a ferramenta constrói um retrato da rede, identifica lacunas e orienta ações de desenvolvimento conjunto. Além disso, promove maior integração, sustentabilidade e valor compartilhado. Seus próximos avanços incluem ampliar a aplicação da ferramenta por meio de autoavaliação gratuita, permitindo que redes utilizem o IMG-REDES como instrumento de diagnóstico e melhoria contínua. A governança de rede exige alinhamento entre membros e capacidade de gerar valor compartilhado – e o IMG-REDES oferece método e clareza para construir essa base.

Por que as redes de negócios precisam de uma governança robusta?

Redes de negócios são formadas por empresas legalmente independentes, que atuam de maneira colaborativa para alcançar objetivos comuns. Essa colaboração pode gerar benefícios significativos aos participantes, como ganhos de escala, soluções coletivas, inovação aberta, redução de custos e aprendizagem. Por outro lado, também gera interdependências e riscos, uma vez que as ações de cada participante e da própria gestão da rede têm repercussões para todos os envolvidos. No Brasil, o número de redes de negócios nesse formato cresceu significativamente nas últimas duas décadas. De acordo com dados do Observatório Brasileiro de Redes e Centrais de Negócios (2022), há mais de 500 redes em operação no país, em diversos segmentos de negócios. Também denominadas de redes associativas ou centrais de negócios, essas redes alcançaram números significativos em setores como varejo de alimentos, varejo de materiais de construção, farmácias, varejo de móveis e varejo de autopeças.

Ao reunir dezenas ou centenas de pequenas e médias empresas, essas redes conseguem fazer com que empreendimentos de pequeno porte melhorem sua condição competitiva e sejam capazes de fazer frente a empreendimentos de grande porte. No entanto, a constituição de uma rede não é suficiente para obter esses benefícios. A colaboração requer uma gestão profissionalizada e dinâmica, que reflita os interesses das empresas participantes e entregue serviços de alto valor agregado. Mais do que isso, precisa garantir a preservação do caráter cooperativo da rede, em que os próprios participantes indicam a direção estratégica da colaboração.

A governança é um elemento central para a efetividade das redes de negócios, considerando a complexidade decorrente do grande número de empresas participantes, a interdependência dessas empresas e a necessidade de uma estrutura de gestão profissional, que represente seus interesses e execute as estratégias formuladas. Não raro, uma rede gera negócios que equivalem aos de uma grande corporação, o que reforça a importância de uma governança bem estruturada, que garanta a transparência das ações e o monitoramento dos resultados.

Infelizmente, muitas redes de negócios têm enfrentado dificuldades em razão da falta de uma governança bem estruturada, que dê suporte à gestão. A falta de compreensão sobre a importância da governança levou ao desenvolvimento de uma ferramenta

para avaliação da maturidade da governança de redes de negócios, apresentada neste relatório. A ferramenta aponta oportunidades de melhoria e direciona os esforços das redes de negócios para desenvolver uma governança robusta, que dê tranquilidade às empresas participantes e sinalize o profissionalismo da rede aos parceiros externos e possíveis novos membros. Uma governança mais estruturada é um passo importante para manter a competitividade das redes de negócios e garantir sua perenidade.

Como os princípios de governança se aplicam às redes de negócios?

A governança corporativa aborda os conflitos gerados pela divisão de propriedade e pela divergência de interesses entre sócios e gestores. Nos EUA, ganhou destaque após os escândalos de 2001 e 2002 envolvendo empresas como Enron, WorldCom e Arthur Andersen, que levaram à criação da Lei Sarbanes-Oxley, focada em transparência e credibilidade no mercado de capitais. No Reino Unido, o Relatório Cadbury, de 1992, definiu governança corporativa como o sistema pelo qual empresas são dirigidas e controladas, destacando sua importância para a confiança dos investidores.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), governança corporativa é um conjunto de práticas para otimizar o desempenho empresarial, proteger partes interessadas e facilitar acesso ao capital. Empresas com bons sistemas de governança tendem a ser mais valorizadas, pois asseguram retornos equitativos a todos os investidores.

O Código Brasileiro de Governança Corporativa define quatro princípios básicos. O primeiro é a transparência, que implica divulgar informações relevantes sobre o desempenho econômico-financeiro e as diretrizes organizacionais. Em redes de negócios, a transparência é vital para que os membros entendam os resultados e movimentos da rede. O segundo princípio, equidade, trata do tratamento justo e isonômico a sócios e partes interessadas, garantindo acesso a informações e participação em decisões estratégicas. Redes de negócios que seguem esse princípio promovem assembleias inclusivas e canais de comunicação eficazes.

A prestação de contas (accountability) é o terceiro princípio, exigindo que agentes de governança assumam as consequências de suas ações e omissões, atuando com

responsabilidade. Em redes com muitos membros, a prestação de contas é essencial para garantir confiança e atrair novos participantes. O quarto princípio, responsabilidade corporativa, exige que as organizações promovam sustentabilidade, gerenciem externalidades e considerem os impactos de suas atividades a curto, médio e longo prazos. Este princípio inclui planejamento sucessório, sustentabilidade financeira e gestão participativa de conflitos.

Com a crescente demanda por responsabilidade socioambiental, empresas têm destacado ações nesse campo, visando ganhos em reputação. A relevância do tema ESG (ambiental, social e governança) reforça a necessidade de impacto positivo na sociedade e governança de qualidade. Redes de negócios também devem priorizar aspectos sociais e ambientais, fortalecendo sua contribuição às comunidades onde atuam.

Aplicação do IMG-REDES

A ferramenta IMG-REDES foi construída com a consulta a especialistas, em várias rodadas de refinamento, utilizando o método *Design Science Research*. Esse método torna possível desenvolver modelos, ferramentas e artefatos, seguindo critérios rigorosos e que garantem a validade da proposta. Após a validação da ferramenta junto ao grupo de especialistas, chegou-se a um modelo com 34 itens que avaliam a governança de redes de negócios de acordo com os cinco princípios apresentados anteriormente. O nível de atendimento de cada critério deve ser avaliado individualmente, recebendo uma pontuação de acordo com as práticas implementadas pela rede. Com base na avaliação dos 34 critérios e na pontuação alcançada em relação ao máximo de 102 pontos, a governança da rede é classificada em cinco níveis de maturidade:

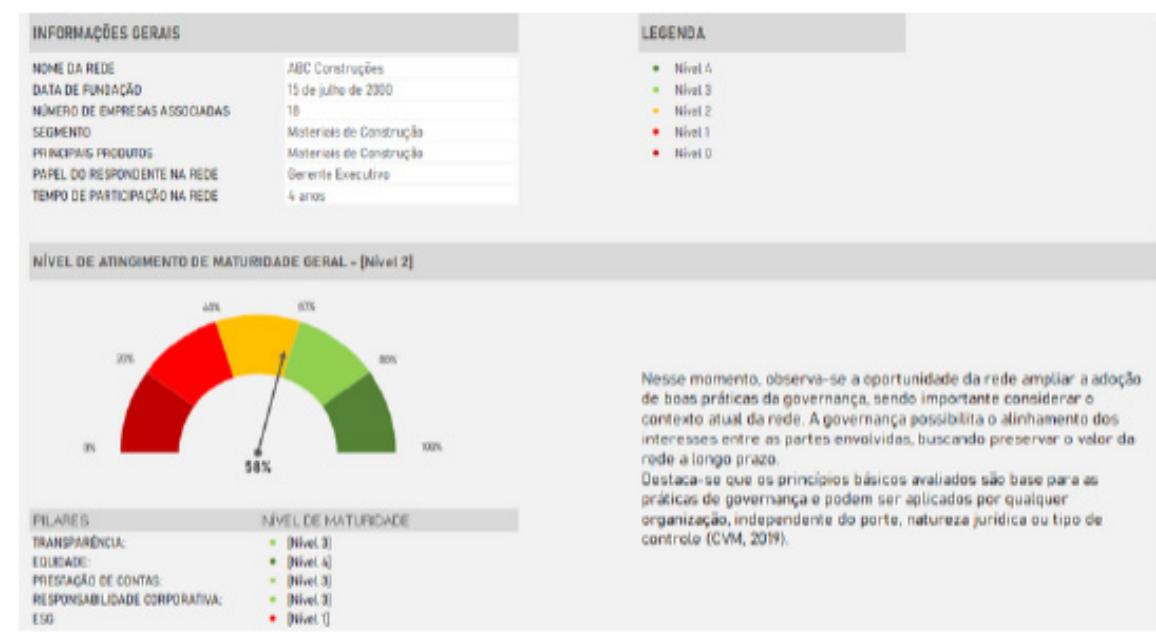
Quadro 1: Classificação do nível de maturidade

Nível de atendimento	Pontuação
Atende Plenamente	3
Atende	2
Atende Parcialmente	1
Não Atende	0

A ferramenta IMG-REDES foi aplicada em três casos no Brasil, preservando o nome e o setor de atuação das redes para manter o anonimato. Todas atuam em segmentos do varejo e foram criadas pelos empresários participantes há mais de 15 anos. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com o executivo de cada rede, solicitando evidências para cada um dos 34 critérios avaliados nos cinco princípios anteriormente descritos.

A Rede de Negócios 1 foi fundada no ano de 2000 e atua no estado de São Paulo, sendo formada por 18 membros. A entrevista e as evidências apresentadas indicaram que a rede possui nível 2 de maturidade da governança, com 58% de atendimento dos indicadores, conforme ilustrado na Figura 1. Os princípios de transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa alcançaram nível 3 de maturidade, enquanto a equidade alcançou o nível 4. Para os temas ambientais, sociais e de governança – ESG, a rede de negócios ficou com o nível 1 de maturidade.

Figura 1: Rede de Negócios 1 – IMG-Redes Nível 2



Com exceção do pilar equidade, que alcançou maturidade máxima (nível 4), a Rede de Negócios 1 tem oportunidades de melhorias nos demais pilares. Especificamente em relação a ESG, em que a rede alcançou Nível 1, há espaço significativo para refletir

sobre o impacto ambiental do negócio, avançando em práticas que sinalizem a preocupaçāo da rede.

A Rede de Negócios 2 foi fundada no ano de 2000 e atua no estado do Rio Grande do Sul, sendo composta por 78 membros. Após a entrevista e identificação das evidências apresentadas, a rede obteve 52% de atendimento dos critérios. A maturidade para os princípios de transparência e prestação de contas ficou como nível 2 e equidade e responsabilidade corporativa atingiram o nível 3. Os temas ambientais, sociais e de governança – ESG – alcançaram o nível 1 de maturidade. A Figura 2 ilustra os resultados da rede 2.

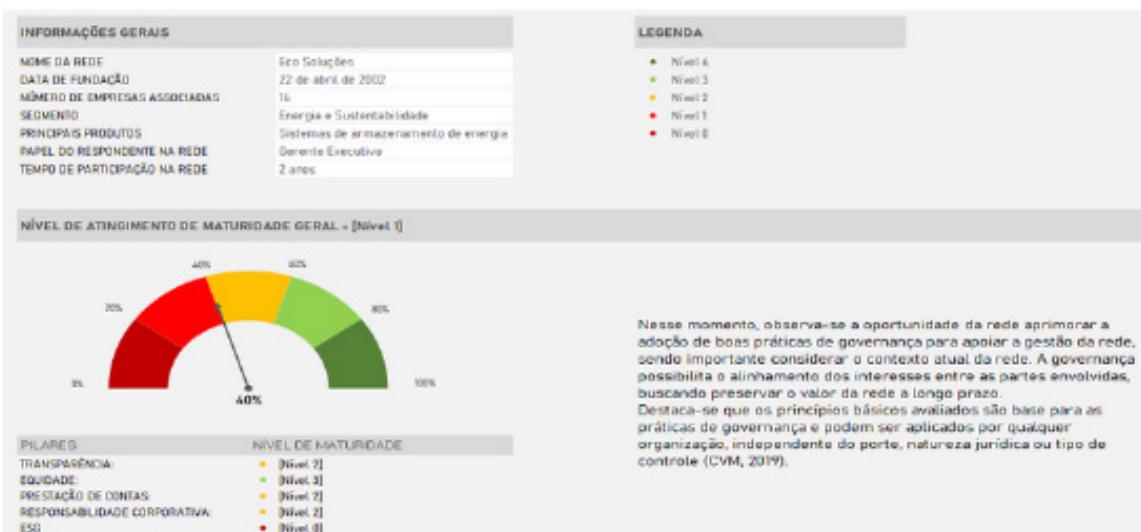
Figura 2: Rede de Negócios 2 – IMG-Redes Nível 2



A Rede de Negócios 3 foi fundada no ano de 2002 e está presente na região sul, metropolitana e serra do Rio Grande do Sul, com 16 membros. Após a entrevista de identificação das evidências apresentadas, obteve-se um nível 1 de maturidade geral da governança, com percentual de atendimento de 40%. Os resultados detalhados são ilustrados na Figura 3. O princípio equidade atingiu o nível 3 de maturidade, enquanto transparéncia, prestação de contas e responsabilidade corporativa atingiram o nível 2

de maturidade. Para os temas ambientais, sociais e de governança – ESG – o nível de atingimento ficou como nível zero.

Figura 3: Rede de Negócios 3 – IMG-Redes Nível 1



Avaliação da maturidade da governança da sua rede de negócios

Este artigo apresenta a ferramenta desenvolvida e sua aplicação em três redes de negócios do varejo brasileiro. Essas redes são formadas por empresas legalmente independentes que optaram por colaborar para alcançar objetivos coletivos como ganhos de escala, redução de custos, capacitação, marketing compartilhado e inovação colaborativa. A ferramenta desenvolvida está disponível gratuitamente para aplicação nas redes de negócios brasileiras. Por meio da autoavaliação de 34 critérios, o respondente tem acesso ao relatório que indica os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para a governança da sua rede.

Para aprofundar no tema

- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 18 nov. 2025.
- KAPUCU, Naim; HU, Qian. *Network Governance: Concepts, Theories, and Applications*. New York: Routledge, 2020. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351056540>
- PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>. Acesso em: 18 nov. 2025.
- WANG, Huanming; RAN, Bing. Network Governance and Collaborative Governance: A Thematic Analysis on Their Similarities, Differences, and Entanglements. *Public Management Review*, v. 25, n. 6, p. 1187–1211, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2021.2011389>. Acesso em: 18 nov. 2025.
- WINKLER, Marione; WEGNER, Douglas; MACAGNAN, Clea Beatriz. The Maturity of Strategic Networks' Governance: Proposal of an Analysis Model. *Administrative Sciences*, v. 13, n. 5, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/134>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Análise Swot Baseada

em Dados e Evidências para Aplicação em Organizações e Entes Públicos

Ettore Oriol e Caio Marini

A metodologia SWOT aplicada a organizações e entes públicos foi criada para apoiar esses atores na elaboração de planejamentos estratégicos mais precisos, organizando dados em informações úteis para decisões. O desafio central é transformar dados dispersos em insumos confiáveis para gerar valor público efetivo. Baseada na matriz SWOT, a abordagem foca no ambiente externo (oportunidades e ameaças), estruturando dados em quatro eixos: Social, Econômico, Ambiental e Gestão Pública. A análise é complementada por um Índice de Capacidades Organizacionais, que avalia maturidade interna em cinco dimensões estratégicas. A metodologia é simples de aplicar, com busca de dados secundários em fontes oficiais e análise qualitativa orientada por tendências. Funciona melhor em organizações públicas com mandatos claros e interesse em planejamento adaptativo. Gera insumos para decisões mais informadas e alinhadas ao bem-estar coletivo.



Do dado à decisão: o desafio do planejamento público

O planejamento estratégico de uma organização privada ou pública depende da existência de dados para ser realizado. Conhecer o ponto em que se está e as condições enfrentadas para que objetivos e metas sejam traçados e alcançados é fundamental. Contudo, para isso, é preciso que os dados sejam organizados de tal forma que se tornem informações, podendo, assim, ajudar no processo de tomada de decisão, ponto fundamental em qualquer processo de planejamento estratégico. Aqui, vale destacar que “Planejar” significa olhar para o futuro, sonhar, mas também fazer escolhas, tomar decisões de quais objetivos e metas devem ser priorizados a cada momento do trajeto até esse futuro sonhado.

Especificamente para organizações e entes públicos, as informações mais importantes para a elaboração do planejamento estratégico estão ligadas aos seus mandatos. Uma organização ou ente público, diferentemente das organizações privadas, não tem por objetivo maximizar os lucros de seus acionistas/donos, mas sim, gerar o bem-estar dos cidadãos por meio da geração de valor público. Esta organização deve promover o desenvolvimento global da sociedade, e não apenas o desenvolvimento econômico. Diferente do propagado anteriormente pela Nova Gestão Pública, o estado e seus entes não têm clientes, mas cidadãos, que são detentores de direitos e obrigações. Essa é a visão mais moderna do papel do estado, como apontado por novas abordagens da gestão pública como a Nova Governança Pública (Osborne, 2010; Osborne et al., 2016; Stanica & Aristigueta, 2019). Nessa nova abordagem, o principal mandato das organizações e entes públicos é a promoção da cidadania por meio do desenvolvimento e da criação de valor público.

Assim, a organização deve ir além de entregar produtos e serviços, algo que aconteceria caso considerássemos seus recebedores como clientes. A organização pública precisa ser efetiva em sua entrega, gerando valor público, ou seja, mudança na sociedade. Contudo, como apontado por Bryson et al. (2021), gerar valor público pode ser algo muito mais complexo, pois implica em mudança de *status quo*, com a entrega de produtos e serviços que realmente produzam mudança. Para esses autores, quando falando de colaboração, as chances de que os objetivos não sejam alcançados é muito maior que de serem alcançados. Dessa forma, o planejamento estratégico deve ser algo adaptativo, que considere o ambiente de forma muito bem estruturado e com

grande fidelidade e amplitude, para que o processo seja mais preciso e com maiores chances de sucesso.

Diante disso, o problema posto é como transformar dados em informações que indiquem caminhos para que o planejamento estratégico das organizações e entes públicos aconteça de forma plena e bem-informado. Neste sentido, a matriz SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) desempenha um papel central no direcionamento da busca de dados e de sua organização. Essa forma de olhar divide os dados em externos e internos a organização e se eles representam uma oportunidade ou ameaça, no caso dos dados externos, ou uma força ou fraqueza no caso dos dados internos.

A metodologia apresentada a seguir foca na questão das oportunidades e ameaças, ou seja, olha para o ambiente externo da organização, procurando identificar dados que sejam relevantes para a geração de valor público.

Análise SWOT orientada por evidências e valor público

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica usada para avaliar o cenário atual da organização, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Criada na década de 1960 por Albert Humphrey (Puyt et al., 2023), essa técnica ajuda as organizações a identificarem informações importantes que podem auxiliar no processo de tomada de decisão, incluindo o planejamento estratégico. Quando focando apenas o ambiente externo, oportunidades e ameaças, seu principal objetivo é entender a posição da organização frente a questões ligadas ao impacto de suas ações e como esse impacto pode ser gerado dado um ambiente existente.

Contudo, entender esse ambiente externo, sua configuração, para planejar como a organização pode atuar nele para modificá-lo é algo que apenas a matriz SWOT não dá conta. Diferente das empresas em que ao olhar para fora basta posicioná-la em seu mercado de atuação, para as organizações e entes públicos é preciso ir além, dado que não existe uma concorrência, mas sim uma colaboração entre as diferentes organizações e entes públicos na geração de desenvolvimento e bem-estar à população.

Nesse ponto, a definição de desenvolvimento adotada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – tem muito a contribuir (OECD, 2011). Seu conceito de desenvolvimento utiliza uma definição ampliada que vai além das questões econômicas tradicionais, incorporando as questões Sociais e Ambientais. Para a OCDE, desenvolvimento envolve a melhoria do bem-estar das pessoas, abrangendo não apenas o crescimento econômico, mas também fatores como igualdade social, qualidade de vida, sustentabilidade ambiental e inclusão social. Esse conceito reflete a ideia de que o desenvolvimento deve ser multidimensional, considerando aspectos como educação, saúde, infraestrutura, proteção social e a promoção de uma economia mais inclusiva e ambientalmente sustentável. Nesse caso, a definição tem uma abordagem mais holística, buscando o desenvolvimento humano em sua totalidade, focando em capacidades e oportunidades para as pessoas, não apenas no aumento da renda ou do PIB. Assim, a metodologia proposta parte da identificação de oportunidades e ameaças da organização na promoção do desenvolvimento medido a partir de três eixos, o Social, o Econômico e o Ambiental.

A organização dos dados a partir dos eixos apontados pela OCDE é acrescida de dados sobre a própria gestão pública. Esse acréscimo de mais um eixo de análise está fundamentado nas características públicas das organizações e entes analisados. Como estas organizações, em sua maioria, dependem de recursos públicos para operar e não têm ingerência sobre a geração e distribuição desses recursos, sua inclusão como um elemento do ambiente externo é fundamental para entender o processo de desenvolvimento e de formulação da estratégica da organização. Sem recursos, nenhuma organização consegue atingir seus objetivos.

Organizando os dados a partir desses quatro eixos, a organização ou ente público pode gerar informações mais relevantes para posicioná-las em seu ambiente externo. Nesse caso, oportunidade e ameaças emergem das análises das informações organizadas mais racionalmente. Com esses dados organizados, as tomadas de decisões da organização em relação ao seu planejamento estratégico podem ser melhor informadas, aumentando a probabilidade de que os objetivos traçados sejam alcançados e o valor público seja entregue com maior efetividade.

Análise SWOT em ação: aplicação prática no contexto público

A aplicação dessa metodologia é algo simples, pois implica a busca de dados secundários em *sites* e repositórios oficiais (essa opção de busca apenas em repositórios oficiais procura resguardar a análise de vieses e de se basear em dados não confiáveis para a elaboração de suas análises), e sua organização nos eixos Social, Econômico, Ambiental, e da Gestão Pública. Com os dados organizados, uma análise qualitativa é desenvolvida, gerando as informações que serão relevantes para a tomada de decisão no planejamento estratégico da organização ou ente público.

A busca de dados qualitativos também é aplicada nesses momentos. Esses dados qualitativos são usados para identificar tendências, observando tanto questões internacionais como Nacionais e Regionais. Tanto os dados quantitativos como suas análises qualitativas, além dos dados de tendências são aplicados na construção de cenários, transformando todas estas informações em projeções de possíveis alvos para a organização, seu sonho de futuro.

Em todas as análises, tendências e cenários, o objetivo é identificar oportunidades e ameaças (parte externa da matrix SWOT) organizando os dados e análises a partir da definição de desenvolvimento da OCDE (Econômico, Social, Ambiental) acrescido de uma análise da parte fiscal da Gestão Pública.

A metodologia, como já apontado, foi desenvolvida para ser aplicada em organizações e entes públicos. Como estas organizações apresentam características e mandatos bem distintos das organizações privadas, a forma, a abordagem e a organização dos dados precisam seguir uma lógica particular. Essa lógica está bem estabelecida na metodologia, pois garante uma direcionalidade e objetivos bem claros, considerando o bem-estar do cidadão como objetivo final de qualquer organização dessa natureza, alcançável pela geração de valor público efetivo.

Reflexões finais: maturidade e entrega de valor público

Complementando, além da dimensão do ambiente externo, a elaboração da matriz SWOT inclui a identificação de forças e fraquezas, a partir de levantamento e análise de dados do ambiente interno. O objetivo é o de verificar o grau de maturidade organizacional para enfrentar os desafios contidos no plano. Neste sentido foi desenvolvido o Índice de Capacidades Organizacionais.

O Índice é composto de cinco dimensões, sendo elas: *Strategizing, Humanizing, Responsibilizing, Resourcing, Organizing*. Essas dimensões, divididas em diferentes componentes, buscam verificar capacidades, dentre outras, de compreender a dinâmica e complexidade do contexto de atuação, de formular, implementar e monitorar estratégias e de gerenciar os recursos disponíveis, incluindo o engajamento das equipes.

Concluindo, o êxito do plano estratégico dependerá da qualidade das escolhas que combinem o aproveitamento das oportunidades e a potencialização das forças com a neutralização de ameaças e fraquezas.

Para se aprofundar no tema

- BRYSON, J. M.; BARBERG, B.; CROSBY, B. C.; PATTON, M. Q. Leading social transformations: creating public value and advancing the common good. *Journal of change management*, 21(2), 180–202, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1885231>
- OECD. How's life? measuring well-being. *OECD Publishing.* 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264121164-EN>
- OSBORNE, S. P. Public Governance and public services delivery: a research agenda for the future. In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance* (pp. 413–428). Routledge, 2010.
- OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; STROKOSCH, K. Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639–653, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- PUYT, R. W.; LIE, F. B.; WILDEROM, C. P. The origins of swot analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102304>
- STANICA, C. M.; ARISTIGUETA, M. Progress toward new public governance in Romania. *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 189–206, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2019-0004>.



Modelo Prático- Experiencial

de Desenvolvimento Ético de Executivos

André de Almeida, Ph.D.

O Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético de Executivos foi concebido a partir da experiência do autor no ensino de ética em escolas de negócios. A proposta parte da constatação de que o ensino tradicional de ética, centrado apenas na transmissão conceitual, é insuficiente para promover mudanças reais na conduta de líderes. O Modelo integra fundamentos filosóficos – como a Ética das Virtudes e o Particularismo Moral – com práticas imersivas e experiências vivenciais, criando um ambiente de aprendizagem que mobiliza razão, emoção e ação. Ao engajar os participantes em múltiplos níveis, o modelo favorece o auto-desenvolvimento e amplia a capacidade de tomada de decisão ética em contextos complexos.

Origem do Modelo

Neste artigo apresento o que cunhei como “**Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético de Executivos**”. O *insight* de desenvolver o modelo surgiu

a partir de minha experiência prática no ensino de ética na Fundação Dom Cabral, tendo como público-alvo, sempre, até aqui, executivos. Para contextualizar devidamente a necessidade que me levou a desenvolver o modelo, é relevante mencionar que por cinco anos dei aulas de ética em um curso de graduação em Filosofia na University of Sussex (Inglaterra). Essa experiência é relevante, pois os objetivos pedagógicos das aulas nos dois contextos são distintos.

Em um curso de graduação em Filosofia, o objetivo central de aulas de ética é que os alunos adquiram um panorama geral das diferentes vertentes e possibilidades que a área apresenta, assim como os conceitos centrais da área de conhecimento. O mesmo se aplica à filosofia da linguagem, filosofia da ciência, filosofia política e outras áreas. Ou seja, trata-se essencialmente de um exercício teórico-intelectual.

Em uma escola de negócios, por natureza, o objetivo pedagógico central é diferente – e não apenas em escolas de negócios. O mesmo se aplicaria à gestão pública ou à área médica – hospitais, por exemplo. Contextos deste tipo demandam o que na Filosofia chamamos de '**ética aplicada**'. Em nosso caso, ética aplicada ao contexto de negócios.

Para quais problemas ou situações o Modelo se aplica

O objetivo pedagógico central de aulas de ética em uma escola de negócios é promover o desenvolvimento ético de executivos, de forma que eles/elas passem a agir de forma mais ética do que o faziam antes de passar pela aula. O modelo tradicional de sala de aula, de acordo com minha experiência, simplesmente não é capaz de cumprir este objetivo de aprendizagem.

Para fins de promover o desenvolvimento ético de fato e de maneira efetiva de executivos, desenvolvi o "**Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético**". Como o nome indica, o modelo proposto acrescenta à transmissão de conceitos dois componentes centrais: por um lado, um componente **experiencial** no processo de aprendizagem; por outro, um componente de **prática**.

A percepção de que o desenvolvimento ético requer prática não é novidade. O filósofo Aristóteles, em 384 a.C., já foi explícito sobre isso. A iniciativa de adicionar ao processo um componente experiencial, no entanto, advém do contexto cotidiano peculiar a executivos.

Benefícios do Modelo

Em termos de sua fundamentação teórica, o Modelo tem três bases fundamentais. Uma delas se refere à abordagem de **aprendizagem experiencial**, já consolidada em outros contextos. Seres humanos não são criaturas unidimensionais. Embora a razão seja central em nosso mecanismo de compreensão e navegação da realidade, ela é insuficiente em termos do que motiva na prática a ação humana. A ideia de ter no modelo um componente experiencial se refere, em parte, a este ponto. A **imersão experiencial** engaja não apenas o intelecto dos participantes, mas propicia de maneira fundamental um engajamento no nível emocional. O engajamento concomitante do participante nos diferentes níveis é essencial para a promoção do desenvolvimento ético de forma efetiva.

Em termos filosóficos, duas outras bases teóricas embasam o Modelo. Uma delas é a '**Ética das Virtudes**'. Essa corrente conceitual, originada e dominante na Grécia antiga, se caracteriza por entender o desenvolvimento ético não como o aprendizado de uma listagem de princípios a serem seguidos (como seria o caso, por exemplo, na tradição da religião católica e os seus 'Dez Mandamentos'), mas sim como um processo que requer o desenvolvimento humano – através do desenvolvimento do caráter da pessoa. Virtudes são, por definição, virtudes de caráter.

A outra base teórica filosófica que embasa o Modelo é o '**Particularismo Moral**'. De acordo com esta abordagem, normas de conduta são insuficientes para o endereçamento adequado a situações concretas, pois as situações são particulares.

Podemos ilustrar este ponto com um exemplo: imagine que alguém esteja praticando uma caminhada ao redor de uma lagoa (como pode ser visto diariamente na Lagoa dos Ingleses, acerca da qual se encontra o Campus Alphaville da Fundação Dom Cabral). Imagine que ao se virar para a lagoa, o nosso praticante de caminhada perceba que alguém está se afogando. A pergunta imediatamente se apresenta: há uma demanda ética para que o caminhante pule na lagoa para salvar quem está se afogando?

A resposta é: depende. Depende do que filósofos chamam de '**características eticamente relevantes**' da situação. Podemos imaginar duas situações que, embora se assemelhem, sejam fundamentalmente distintas do ponto de vista ético. Na situação "a", o caminhante sabe nadar. Neste caso, há uma demanda ética para que ele pule na lagoa e salve quem está se afogando. Já na situação "b", ele não sabe nadar. Neste caso, pular na lagoa resulta em duas mortes, ao invés de uma. Obviamente, nesta situação, não há uma demanda ética para que o caminhante pule.

Assim, as situações são particulares, e as peculiaridades de cada uma precisam ser levadas em conta no cálculo acerca de qual é a coisa certa a ser feita.

Diferenciais do Modelo

O Modelo nos oferece alguns diferenciais que nos possibilitam endereçar de maneira adequada a necessidade de promover o desenvolvimento ético de executivos. Como já pontuado acima, ela nos possibilita engajar o executivo em seus diferentes níveis no processo de aprendizagem, o que é indispensável para o desenvolvimento ético de fato.

Outro diferencial relevante para nosso propósito é o de oferecer um **campo real e fértil de prática da sensibilidade ética** do executivo. Cada um de nós (com a exceção de casos extremos, como o de pessoas que apresentam uma lesão em certas partes do cérebro) possui uma sensibilidade ética que em geral nos leva a buscar tornar o mundo um lugar melhor e à compaixão em relação ao sofrimento de outras pessoas.

Experiências com o Modelo

O dia a dia profissional de executivos tende a gerar um torpor nesta sensibilidade. A verdade nua e crua do sofrimento alheio (especialmente se este foi causado por empresas/executivos) é inigualável em sua capacidade de despertar tal sensibilidade do torpor. O Modelo pode ser ilustrado por duas experiências de imersão éticas relevantes para executivos que conduzi.

Na primeira delas, levamos o grupo de membros do Conselho Consultivo International da Fundação Dom Cabral para uma imersão em Paracatu de Baixo, subdistrito de

Mariana. Paracatu foi literalmente inundada pelos rejeitos de mineração da barragem rompida em 2015. Os Conselheiros se depararam com uma cena de destroços e lama, e uma sequência de eventos narrada na primeira pessoa pelos ex-moradores da vila que certamente não será esquecida pelo grupo de alunos.

A segunda experiência, quando levei a Brumadinho um grupo de alunos estrangeiros que passavam um semestre no Brasil como parte de seu programa de mestrado, foi ainda mais potente. Dois fatos aguçaram a potência da experiência. O número de mortos na ocorrência “grita” por si só. Adicionalmente, fomos à Brumadinho cerca de apenas 8 meses após o ocorrido, e os familiares das vítimas que nos receberam ainda estavam por completo tomados pela incredulidade da reviravolta que acontecera em suas vidas.

O Modelo foca na promoção do autodesenvolvimento enquanto ferramenta de desenvolvimento ético. Sempre que o aplico ressalto, como o fiz de maneira veemente nos casos acima apresentados, que não se trata de julgar empresa X ou Y e respectivos executivos. Explicito o risco de que, por mais que o apelo da situação vivenciada pelos alunos os levem a encarar a situação com a razão, o grande desafio está em replicar o que for absorvido na experiência de imersão nas situações concretas que serão vivenciadas em seu próprio cotidiano profissional. Por isso o Modelo inclui como “fechamento” do processo uma elaboração filosófica em grupos para a devida “digestão” e assimilação da vivência e aprendizados ocasionados pela experiência de imersão.

Considerações finais

O “Modelo Prático-Experiencial de Desenvolvimento Ético de Executivos” apresenta-se como uma abordagem inovadora e essencial para os desafios éticos enfrentados no mundo dos negócios. Ao unir fundamentos teóricos sólidos, como a Ética das Virtudes e o Particularismo Moral, com experiências práticas e imersivas, a metodologia transcende o aprendizado teórico tradicional, promovendo transformações profundas e duradouras nos participantes. Este modelo demonstra que o desenvolvimento ético eficaz vai além do domínio intelectual, engajando aspectos emocionais e práticos indispensáveis para a formação de líderes capazes de tomar decisões éticas em contextos complexos.

Para se aprofundar no tema

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco* (M. da Gama Kury, Trad.). Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2019.
- McDowell, J. Virtue and reason. *The Monist*, 62(3), 331–350, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.5840/monist197962319>
- PIAGET, J. *The origins of intelligence in children*. New York: International University Press, 1952.
- KOLB, D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.



Metodologia Disrupção e Revisão de Crenças: Superando Barreiras Cognitivas para a Transformação Digital

Ana Burcharth

A metodologia "Disrupção e Revisão de Crenças" auxilia empresas a superar a rejeição à transformação digital, identificando crenças que bloqueiam oportunidades tecnológicas. Fundamenta-se na perspectiva das capacidades dinâmicas, na visão baseada na atenção e na literatura de transformação digital, e em pesquisa junto a organizações. Utiliza canvas desenhado para reformular crenças centrais e promover a inovação. Aplicável em especial aos setores tradicionais, onde a revisão de crenças possibilita integrar novas ideias, permitindo adaptação ao cenário digital em constante evolução.

O Desafio da Transformação Digital

A transformação digital requer colaboração com parceiros externos e ecossistemas, exigindo transparência e abertura para inovar. É essencial superar as limitações de atenção organizacional e focar em tecnologias negligenciadas, integrando-as na estratégia de negócios. Em 1997, William Ocasio definiu a atenção como a concentração de tempo e esforço em questões como problemas, oportunidades e ameaças, e em diversas opções de ação. A atenção determina a interpretação das mudanças externas e, entre seus antecedentes, estão as estruturas de conhecimento, formadas pelas crenças centrais e pelos sistemas de significado organizacional baseados na experiência.

Pesquisa realizada por Fernandes e Burcharth, em 2018, revelou que oportunidades digitais são frequentemente negadas quando contradizem as crenças compartilhadas pela organização, pois são consideradas impossíveis. As crenças centrais atuam como filtros na percepção de oportunidades tecnológicas, levando ao "efeito avestruz", onde informações desconfortáveis são evitadas, minimizadas ou desconsideradas. Essas crenças, muitas vezes inconscientes, estão relacionadas à razão de ser da organização e podem, ao bloquear a visão de novas oportunidades, resultar no declínio da competência central da organização.

Revisão de Crenças como Alavanca de Inovação

A metodologia "Disrupção e Revisão de Crenças" é utilizada em programas de cultura de inovação, destacando a importância da cognição como um dos pilares essenciais. As crenças compartilhadas são elementos cognitivos fundamentais para a cultura organizacional e, em tempos de transformação digital, é importante lembrar que a cognição (como "vemos" o mundo) e a adaptação estratégica estão interligadas, pois as organizações funcionam como sistemas com estruturas cognitivas coletivas, onde a gestão define a identidade da organização, influenciando decisões críticas sobre alocação de recursos e dando sentido às informações recebidas.

Líderes e colaboradores que participam da transformação digital devem se questionar constantemente:

- Como "vemos" as tecnologias digitais emergentes?
- Quem somos e o que queremos ser?
- Quais são nossas "crenças centrais" em relação, por exemplo, à forma como criamos valor para o cliente?
- Como podemos reformular "crenças centrais"?

Fundamentada teoricamente na perspectiva das capacidades dinâmicas e na visão baseada na atenção, bem como na literatura de transformação digital e em pesquisa junto a organizações para investigar suas respostas à transformação digital, esta Metodologia parte da questão "Como fazer para liderar esse processo e "desembuchar" a lente desse telescópio?", e utiliza canvas que instrumentaliza os participantes a questionarem e revisarem suas crenças de forma estruturada:

- 1. Conscientização:** Tornar explícitas as crenças centrais de como as organizações funcionam, qual é a sua lógica dominante. Exercícios que promovam a conscientização de crenças centrais compartilhadas podem ser um passo inicial, pois muitas vezes tais crenças estão tão arraigadas que se tornam inconscientes, ainda que reproduzidas.
- 2. Revisão:** Promover um exercício compartilhado de revisão dessas crenças, identificando suas causas e, a partir dessa compreensão, modificá-las por meio de um esforço consciente de ressignificação, visando pressupostos sobre "como criamos valor para o cliente". O canvas incentiva o repensar ou reformular crenças, provocando: "E se..."
- 3. Representação:** Por fim, os participantes são estimulados a criar uma metáfora que represente a nova crença. A tomada de consciência e a nova visão construída coletivamente sobre "como criamos valor para o cliente", a relação com tecnologia, operação e inovação, são incorporadas às discussões subsequentes do programa de cultura de inovação em que foi aplicada.

A metodologia demonstra maior eficácia com equipes mais seniores, onde as perguntas, apesar de simples, geram discussões profundas e ricas. Esses times possuem a experiência e a perspectiva necessárias para explorar as nuances das crenças organizacionais e liderar mudanças significativas.

Diferenciais e Aplicação da Metodologia

Uma das principais vantagens desta metodologia é sua simplicidade, que permite que ela seja facilmente compreendida e aplicada. O desafio está na formação do grupo, garantindo a senioridade e profundidade da discussão. Sua inovação reside na capacidade de desafiar e reformular crenças centrais que bloqueiam a aceitação de inovações digitais, utilizando um processo baseado em canvas que permite navegar da tomada de consciência das crenças atuais à discussão de novas crenças e construção de uma metáfora comum que ajude a disseminar essa nova forma de "ver" o mundo.

A metodologia, que já está sendo utilizada há dois anos, foi construída a partir de pesquisa própria em organizações nacionais e multinacionais de pequeno e grande porte, operando no Brasil, e embasamento teórico referência na área. Utiliza a metáfora do "telescópio" para ajudar as organizações a compreender os fatores que "embaciam" a sua visão das transformações digitais, superar barreiras cognitivas e integrar novas ideias em suas estratégias.

O ambiente de educação executiva se mostra particularmente favorável para este tipo de reflexão, uma vez que conta com a presença de um facilitador externo (como um professor) e coloca os participantes fora do seu contexto habitual de trabalho, permitindo interações com colegas de diferentes equipes e um deslocamento que ajuda na tomada de consciência e discussão.

A aplicação requer a criação de um ambiente seguro para discussões abertas sobre crenças organizacionais e uma contextualização sobre crenças, cognição e atenção relacionadas aos processos de inovação tecnológica. Os participantes são divididos em pequenos grupos (4 a 5 pessoas) para discussão e construção do Canvas, compartilhando em plenária.

Público-Alvo e Contextos de Aplicação

Esta metodologia é aplicável a empresas diversas, especialmente aquelas que, em setores tradicionais, enfrentam resistência à transformação digital. O público-alvo inclui líderes empresariais e equipes de tecnologia, inovação e planejamento estratégico, e demais colaboradores envolvidos no processo de inovação e transformação digital da organização.

Aprimoramento e Expansão da Metodologia

A metodologia pode avançar ao se explorar, em futuras pesquisas, uma amostra mais representativa da equipe de liderança e de cenários que destroem competências. Outro campo promissor para pesquisas futuras envolve a influência da atenção na percepção. A partir desses elementos e da experiência e prática de aplicação da Metodologia "Disrupção e Revisão de Crenças", será possível o reconhecimento e a interpretação de novas questões, bem como a evolução e o refinamento desta metodologia.

Considerações Finais

A transformação digital exige uma reinterpretação ativa do negócio e das operações cotidianas, assim como o desenvolvimento das capacidades para modificar nossa forma de trabalho. O sucesso na transformação digital está relacionado à capacidade de uma organização superar barreiras cognitivas e de atenção, focando em tecnologias anteriormente negligenciadas. O objetivo não é apenas criar grandes ideias ou adotar tecnologias inovadoras, mas integrá-las de forma contínua e estratégica no negócio. Para manter a boa visão da lente do telescópio, deve-se periodicamente revisitar as crenças da organização. A metodologia "Disrupção e Revisão de Crenças" oferece um caminho para integrar novas ideias e tecnologias na agenda estratégica, permitindo que as empresas se adaptem efetivamente ao cenário digital em constante evolução.

Para se aprofundar no tema

- FERNANDES, E. C. C.; BURCHARTH, A. L. L. A. Atenção à inovação: Como crenças compartilhadas podem levar à rejeição à transformação digital. *DOM: A Revista da Fundação Dom Cabral*, (43), 17–22, 2023.
- Fernandes, E.; Burcharth, A. Why traditional firms from the same industry reject digital transformation: Structural constraints of perception and attention. *Long Range Planning*, 57(2), 102426, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102426>.
- Ocasio, W. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206, 1997.



UNI(CO): o jeito de ser e fazer educação da FDC

Roberta Campana, Angela Fleury,
Carolina Magalhães Costa Cavalcanti,
Lília Mascarenhas, Adriane Rickli, Lais
Gluck, Manu Bezerra, Julio Mrad

O UNI(CO) é a abordagem educacional da Fundação Dom Cabral que visa criar experiências de aprendizagem significativas, colaborativas e humanas, integrando conceitos, teorias, métodos e estratégias para promover transformação e inclusão. Destaca-se por unificar de forma efetiva: inteligência e afetividade, rigor científico e aplicabilidade, desempenho e progresso social. Vai além da sala de aula, cocriando uma cultura multiplicadora que impulsiona e engloba pessoas e organizações para serem agentes de transformação nas diversas áreas de suas vidas.

Como reimpariar a educação a partir da essência

No desenvolvimento desta abordagem, a questão central e norteadora foi: "Como podemos ir além em nossas experiências de aprendizagem a partir de nossa essência enquanto FDC?" Para transformar as experiências de aprendizagem e enfrentar os desafios contemporâneos, promovendo inclusão e conexão significativa entre participantes, professores e equipes da FDC, foi desenvolvido É o nosso mindset, um projeto colaborativo, incluindo consultoria externa. Por meio de entrevistas e observação em campo, aprofundamos a compreensão acerca do nosso jeito de ser e como ele é percebido. Com quase 50 anos de história, a FDC se destaca pela capacidade de reunir pessoas e promover uma aprendizagem plural com um propósito unificado: impactar positivamente o desenvolvimento coletivo. Baseados na nossa essência e na convicção de que experiências de aprendizagem significativas são cocriadas, buscamos avançar em nossas práticas educacionais.

Da intenção à expansão

A abordagem, apresentada a seguir, é uma trilha e não um trilho, adaptando-se às necessidades, resultados almejados e contextos específicos. É o nosso *mindset*, nosso jeito de SER, e não uma única forma de construir a jornada de aprendizagem.

O UNI(CO) propõe um processo para o *design* de experiências de aprendizagem: ponto de partida, *design* da jornada, ponto de chegada. Essas etapas podem ser vivenciadas de forma não linear e flexível e são sustentadas por estratégias próprias, metodologias e tecnologias. É o nosso jeito de FAZER.

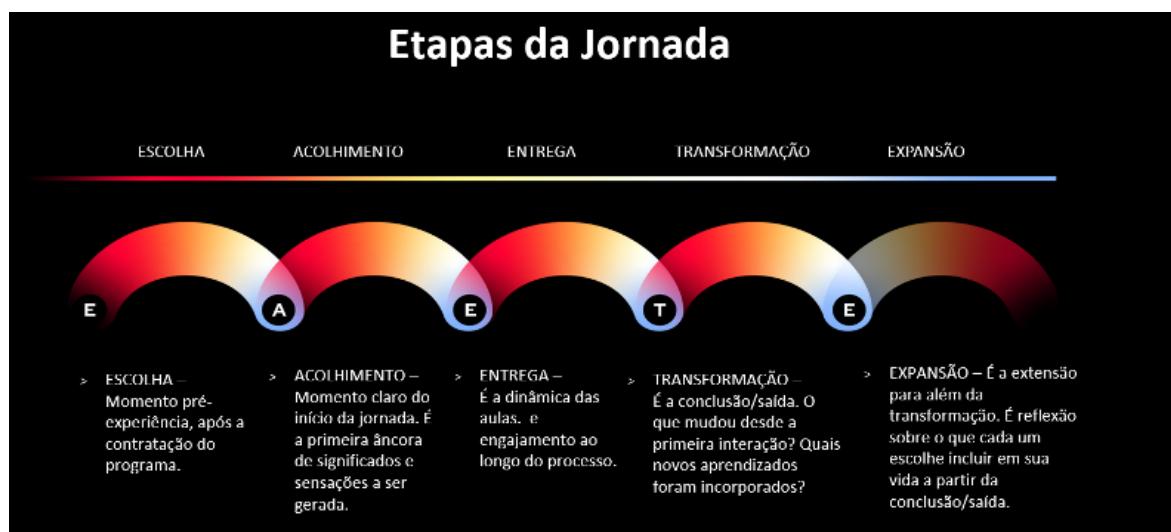
- ☒ **Ponto de Partida:** Inicia com uma escuta ativa para entender as necessidades organizacionais e individuais do cliente, guiada pela pergunta **"Qual é a transformação que queremos gerar?"**. As soluções são baseadas em um entendimento profundo das necessidades, na crença de que cada participante pode ser um agente de transformação, e apoiadas nos princípios da FDC, nos Pilares da Educação da UNESCO e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. A partir disso, são definidos objetivos gerais e específicos de aprendizagem utilizando a Taxonomia de Bloom, que orientam toda a jornada no tocante ao desenvolvi-

mento cognitivo e afetivo dos participantes dos programas ofertados pela FDC. O UNI(CO) considera a diversidade dos espaços de aprendizagem (presencial, online, híbrido) e modos de interação (síncrono e assíncrono). A equipe FDC é composta conforme os requisitos para alcançar os resultados esperados, com papéis claros. Para uni(co)criar, integra-se pensamento híbrido, combinando áreas diferentes na fase inicial e promovendo responsabilidade compartilhada com clareza de intencionalidade sobre a solução educacional.

- ☒ **Design da Jornada:** Esta etapa foca na **busca pela combinação ideal de elementos para gerar o impacto esperado**. A FDC integra conteúdos, metodologias, tecnologias, monitoramento e avaliações com intencionalidade emocional bem definida, garantindo, assim, experiências significativas e conectadas emocionalmente. Diversas competências são envolvidas na cocriação. O **Macrodesign** articula objetivos gerais e objetivos específicos de aprendizagem, intencionalidade emocional e estratégias para transformação, reconhecendo desafios. A jornada inclui etapas específicas, como Escolha, Acolhimento, Entrega, Transformação e Expansão, cada uma com ações e pontos de contato definidos. A proposta final, baseada em dados e mindsets do UNI(CO), é apresentada ao cliente ou internamente. Após aprovação, o framework de **Microdesign** organiza detalhes da jornada, definindo momentos de aprendizagem, narrativa, objetivos, conteúdos, atividades, metodologias, tecnologias, papéis, duração, avaliação e suporte. Elaborado principalmente pelo professor, com possível cocriação de uma equipe multidisciplinar, o framework de microdesign prioriza metodologias criativas e tecnologias para experiências digitais colaborativas. Papéis e duração das atividades são definidos, assim como monitoramento do desenvolvimento de competências. Mecanismos de suporte, cocriados com o cliente, asseguram a aplicação efetiva do aprendizado e mudanças desejadas.
- ☒ **Ponto de Chegada:** A etapa final visa tornar os impactos visíveis e sustentáveis. A FDC coleta e analisa dados ao longo da jornada para ajustar estratégias educacionais, desde o design, guiado por perguntas-chave, até a entrega da experiência de aprendizagem. Durante a entrega, a equipe FDC deve ser eficaz e flexível, adaptando-se conforme necessário. Estratégias de engajamento e mecanismos de avaliação são cuidadosamente planejados para maximizar a aprendizagem. A análise de dados é crucial para melhorar a experiência, explorar novas oportunidades e fornecer feedback para ajustes e inovações. O ponto de chegada envolve

o registro e compartilhamento de aprendizados, assegurando que cada experiência contribua para a inteligência coletiva da FDC. É fundamental reunir a equipe para documentar percepções e aprendizados de cada perspectiva, pavimentando o caminho para novas experiências transformadoras. Esta etapa assegura que as transformações sejam duradouras e que as equipes possam inovar em futuras ofertas de programas.

Figura 1: Etapas do Design da Jornada da Abordagem Educacional UNI(CO)



A singularidade do UNI(CO)

A abordagem educacional proprietária da FDC é desenvolvida internamente para garantir exclusividade e adaptabilidade às necessidades dos participantes e suas organizações. Utilizando o repertório e a experiência da FDC como base, a abordagem UNI(CO) combina inteligências múltiplas, recursos e tecnologias, integrando desempenho e progresso social, além da cocriação como parte fundamental do DNA da FDC. Envolvem intencionalidade emocional, rigor científico e aplicabilidade, motivando a aprendizagem, gerando memórias duradouras e impacto positivo. Elas são projetadas para melhorar o desempenho individual e promover o progresso social, alinhando objetivos organizacionais com o bem-estar social. Esta metodologia enfatiza a combinação de saberes diversos para romper novas fronteiras e construir o futuro, gerando transformação.

Ela permite criar jornadas mais colaborativas e humanas, oferecendo conexões significativas e experiências individualizadas, pensadas em cada detalhe (antes, durante e depois), considerando o perfil de cada indivíduo, organização e desafio. O design clarifica os resultados, que vão muito além dos números, para endereçar os grandes desafios das empresas e da sociedade, além de garantir toda a rede de conhecimento FDC em uma mesma linguagem. A busca por aprendizagem contínua de toda a rede de pessoas impactadas por um programa da escola é o diferencial que sustenta o legado da FDC na promoção da aprendizagem.

Aplicando o UNI(CO): contextos, perfis e caminhos para o futuro

Composto por mindsets (Jeitos de Ser) e processos (Jeito de Fazer), o UNI(CO) adapta-se às necessidades, resultados e contextos, utilizando os frameworks – macro e microdesign – onde são mapeados e detalhados todos os aspectos da jornada de aprendizagem. Podemos navegar nessa construção e nos *frameworks* disponibilizados da forma que fizer mais sentido para os resultados que se almejam alcançar e para cada realidade particular.

A abordagem é aplicável em diversos contextos, incluindo programas de educação executiva, acadêmica e social. O público-alvo abrange líderes, organizações e indivíduos que buscam desenvolvimento pessoal e profissional.

A abordagem UNI(CO) está em constante transformação, e seu futuro incorpora cada vez mais tecnologias analíticas e captura de dados para um monitoramento mais eficaz das jornadas de aprendizagem e adaptação contínua das estratégias educacionais. Isso permitirá um aprendizado mais personalizado e eficaz, ajustando-se ao longo da jornada, e maior tangibilidade do valor gerado.

Cocriação e legado

A cocriação e a colaboração são centrais para o sucesso do UNI(CO), garantindo que as experiências educacionais sejam sempre relevantes e impactantes. Como premis-

sa básica, o design da experiência de aprendizagem é cocriado por pessoas que possuem diferentes competências e é centrado no participante, criando condições para que ele exerça um papel ativo e seja responsável por seu processo de desenvolvimento. A explicitação da jornada de aprendizagem nos *frameworks* macro e microdesign facilita a comunicação e o alinhamento entre os diversos envolvidos, a compreensão da intencionalidade emocional de cada momento, e a clareza de papéis e responsabilidades. O compromisso é com a transformação de indivíduos e organizações, construindo um legado educacional que reflete a essência da FDC.

Para se aprofundar no tema

- DELORS, Jacques *et al.* *Educação*: um tesouro a descobrir, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI (destaques). Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_porLinks_to_an_external_site.. Acesso em: 06 jun. 2024.
- BARRETT, Lisa Feldman. *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Boston: Mariner Books, 2018.
- DEWEY, John. *Experience And Education*. Nova York: Free Press, 1938.
- HEATH, Chip; HEAT, Dan. *The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact*. Nova York: Hachette Books: Simon & Schuster, 2017.

FALE COM A DOM CASOS E METODOLOGIAS

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Áurea Helena Puga Ribeiro

Iêda Pereira

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGEM

Adobe Stock

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025.



