

DOM CONTEXTO

MARÇO/2021



◆ O setor privado e o contrato social

◆ Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador?

◆ Transformação digital: estratégia, execução e resultados além do tecnológico

CONFIRA MAIS A SEGUIR

FDC



CARTA DO EDITOR

O ano de 2021 começou com algumas mudanças no contexto mundial, como as eleições dos Estados Unidos, a chegada da vacina e as novas variantes e ondas de contaminação da Covid-19. Neste mês, chegamos ao marco de 365 dias de pandemia no Brasil. Muitos têm sido os desafios enfrentados e descobertas encontradas pelas organizações e sociedade.

Para esta edição, selecionamos alguns artigos que trazem reflexões e inspirações na perspectiva da Economia, Liderança e Estratégia. Como exemplo, o artigo “Os motores da civilização ocidental: capitalismo, democracia e tecnologia” destina-se a estimular a compreensão dos fenômenos que nos cercam e que interferem fundamentalmente nas decisões presentes e futuras das organizações.

Quais são os desafios das organizações contemporâneas, considerando o contexto atual para a venda de seus produtos e serviços, em relação ao processo de Transformação Digital? Este é um dos aspectos apresentados no artigo dos professores Hugo Tadeu e João Alvarenga.

O momento ainda é de incertezas, mas construir uma nova sociedade, visando um futuro promissor, é responsabilidade de todos.

Paulo Resende
Editor-Executivo

SUMÁRIO

ECONOMIA

O Setor Privado e o Contrato Social

por Carlos A. Primo Braga

04

LIDERANÇA

Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador?

por Denise Leite e Paulo Almeida

10

INOVAÇÃO

Transformação Digital: Estratégia, execução e resultados além do tecnológico

por Hugo Ferreira Braga Tadeu e João Vicente Alvarenga

21

ESTRATÉGIA

Estratégia como inteligência e dinâmica coletiva através das lideranças

por Maria Elisa Brandão Bernardes

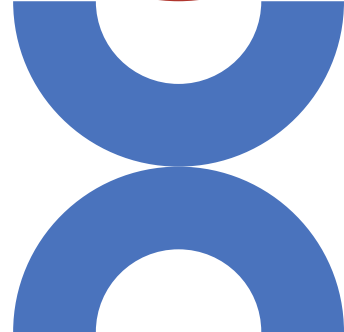
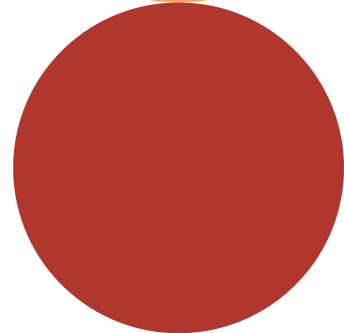
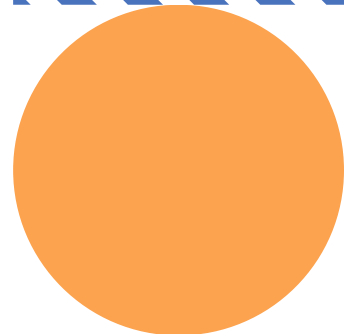
30

GESTÃO

Os Motores da Civilização Ocidental: Capitalismo, Democracia e Tecnologia

por Gilmar de Melo Mendes

41





Créditos da Imagem: Depositphotos

ECONOMIA

O Setor Privado e o Contrato Social

por **CARLOS A. PRIMO BRAGA**

A década de 20 promete. Ela teve início em meio a uma das pandemias mais letais dos últimos 100 anos. O debate sobre como enfrentar a Covid-19 escancarou a deterioração da confiança em muitos governos ao redor do mundo. As implicações econômicas dessa crise vêm alimentando uma tendência crescente de desigualdade social. E o fenômeno

da “pós-verdade”, associado à difusão de *fake news* nas redes sociais, vem estimulando a polarização política. A “Grande Mentira” do momento é que Donald Trump teria vencido as eleições presidenciais nos EUA.

Os paralelos com a década de 20 do século passado são intrigantes. Naque-la oportunidade, uma pandemia (a Gripe Espanhola, 1918-20) também desestabilizou sociedades, provocando mais de 40 milhões de mortes. O final da Primeira Guerra Mundial, por sua vez, resultou em uma série de ajustes econômicos e geopolíticos. A expansão financeira que se seguiu culminou com a crise de 1929 e a Grande Depressão. A “Grande Mentira” da época foi a tese de que a derrota da Alemanha teria sido causada por uma conspiração elitista comandada por judeus, um *meme* central da doutrina nazista.

Os paralelos entre as duas décadas podem ser uma mera coincidência. A onda populista que elegeu líderes como Donald Trump parece estar perdendo força, como ilustrado pela eleição de Joe Biden nos EUA. A realidade, porém, é que os níveis de polarização política em muitos países (inclusive no Brasil) permanecem elevados e crescem as dúvidas sobre a sustentabilidade do contrato social, qual seja o consentimento explícito ou implícito de que o governo tenha a autoridade de regular os direitos de agentes econômicos e de indivíduos em troca de garantias de manutenção da ordem social.

Até recentemente, a visão dominante sobre o papel do setor privado no contexto do contrato social contemporâneo era influenciada pelas ideias de Milton Friedman. Em um artigo publicado em 1970, no *New York Times*, Friedman citava o seu livro *Capitalism and Freedom*, afirmando que a “responsabilidade social da empresa [é a de] usar seus recursos e se dedicar a atividades voltadas para aumentar os seus lucros desde que se mantenha no âmbito das regras do jogo...”

Nos últimos anos, porém, essa visão passou a ser questionada. Zingales (2020), por exemplo, observa que as condições necessárias para que a maximização de lucros privados gere resultados sociais positivos são bastante restritivas.

Elas incluem as seguintes hipóteses: (1) as empresas operam em mercados competitivos, não tendo poder de determinar preços ou afetar decisões de agências reguladoras; (2) externalidades (por exemplo, poluição) não existem ou são perfeitamente controladas pelo governo via impostos ou regulação; e (3) contratos são completos no sentido de cobrir todas as contingências possíveis. Evidentemente, tais condições não refletem a realidade.

Como discutido em Primo Braga (2020), instituições como a *Business Roundtable*, nos EUA, já vinham defendendo uma visão alternativa para o comportamento do setor privado, baseada no conceito do capitalismo de propósito. De acordo com essa perspectiva, a procura de um equilíbrio maior entre o objetivo de maximização de lucros e propósitos mais gerais, envolvendo a preocupação com o meio ambiente, considerações sociais e princípios éticos, seria a melhor forma de garantir resultados positivos no longo prazo.

O problema enfrentado pelos adeptos do capitalismo de propósito é a dificuldade de explicitar os custos e benefícios associados à agenda de diferentes *stakeholders* (acionistas, empregados, fornecedores, clientes e afins). Infelizmente, não existe um método consensual para se agregar os interesses dos diferentes grupos de *stakeholders*. Esse fato não deve causar surpresa àqueles que conhecem o Teorema da Impossibilidade de Kenneth Arrow, qual seja, a impossibilidade de se utilizar votos para obter uma solução que reflita as preferências dos *stakeholders* e que seja ao mesmo tempo democrática e coerente – veja Matsusaka (2020). Isso faz com que o processo decisório inevitavelmente seja determinado de uma forma discricionária com base nas preferências dos executivos das empresas. Por conseguinte, não há uma garantia que tal processo leve a resultados que favoreçam o bem-estar social em comparação com uma estratégia de maximização de lucros.

Uma forma de ilustrar o dilema enfrentado por executivos interessados em promover uma agenda social é a experiência da Rede Wal-Mart, nos EUA. Após um tiroteio que deixou 23 mortos no estacionamento de uma loja Wal-Mart, no

Texas, em 2019, a rede decidiu suspender a venda de certos tipos de munição e adotar uma posição pública a favor de políticas de maior controle na venda de armas. Essas decisões foram recebidas de forma distinta em condados de maioria Democrata (reação positiva) e em condados de maioria Republicana (reação negativa), ilustrando a dificuldade de se adotar uma resposta que atenda a todos os *stakeholders*, no caso de temas politicamente controversos.

Este debate ganha uma relevância ainda maior em um momento histórico caracterizado por rápida transformação tecnológica. Dúvidas sobre a validade do “contrato social” em democracias vêm aumentando, refletindo as dificuldades que esses regimes têm em coibir a propagação de *fake news* e em controlar a concentração de poder econômico em empresas de tecnologia.

Cabe também reconhecer que os problemas sociais preexistentes foram exacerbados pela Covid-19. Otimistas apostam em uma recuperação econômica rápida em 2021, refletindo a chegada de vacinas e a melhoria de tratamentos terapêuticos para o SARS-Cov2. A realidade, porém, é que a letra K, como discutido em Primo Braga (2021), oferece uma leitura mais apropriada para a trajetória econômica da crise nos próximos meses.

Uma trajetória no formato da letra K está associada a uma piora na distribuição de renda, na medida em que pessoas/empresas que tendem a se recuperar mais rapidamente (a perna ascendente do K) do impacto da pandemia são exatamente aquelas com ativos financeiros significativos e/ou capazes de operar em ambientes digitais. As camadas mais pobres da sociedade e as empresas mais dependentes de interações face a face veem a sua renda declinar em termos relativos.

Programas de seguro-desemprego, de apoio financeiro a empresas, de transferências de renda e de incentivos para a manutenção de emprego contribuíram para um aumento temporário da renda disponível em meio à recessão e ao desemprego crescente. Mudanças nos padrões de consumo, particularmente a queda de gastos com serviços, e a diminuição do valor do serviço de dívidas,

refletindo baixas taxas de juros, promoveram um aumento da poupança. A continuidade dessas políticas, no entanto, é uma questão em aberto.

Em muitos países, o expansionismo fiscal que vem caracterizando a resposta à pandemia terá de ser gradualmente reduzido para evitar crises de sustentabilidade da dívida pública e/ou processos inflacionários. A trajetória em K se tornará mais explícita, já que a recuperação do mercado de trabalho tende a ocorrer a uma velocidade menor do que a valorização de ativos de risco em um ambiente marcado por políticas monetárias expansionistas. Como consequência, o perigo de esgarçamento do contrato social irá aumentar.

Para o setor privado, ignorar tal perigo é uma estratégia de alto risco. A tese de que um capitalismo de propósito irá corrigir essas tensões será testada na prática. Executivos terão de identificar com maior precisão quais são os *stakeholders* que têm um papel crítico para as suas empresas, priorizando aqueles que têm um compromisso de longo prazo com as mesmas, sejam eles empregados, fornecedores, clientes ou investidores. Isso poderá implicar na postergação de estratégias de maximização de lucros no curto prazo, criando desafios para empresas de capital aberto.

Em síntese, é importante reconhecer que, caso a retórica do capitalismo de propósito não se traduza em resultados sociais relevantes, a crise dessa década poderá colocar em cheque não apenas resultados econômicos, mas também a sobrevivência de regimes democráticos. A experiência trágica do século passado serve de alerta.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times*, 13 set. 1970.

Matsusaka, J.G. A Challenge for Stakeholder Capitalism: Solving the Paradoxes of Voting. In: L. Zingales; J. Kasperkevic; A. Schechter (eds.). *Milton Friedman 50 Years Later*. Chicago: Stigler Center, 2020.

Primo Braga, C.A. A pandemia e o futuro do capitalismo. *Dom Contexto*, 2020.

Primo Braga, C.A. Reflexões sobre o K e a encruzilhada fiscal. *Valor Econômico*, 28 jan. 2021

Zingales, L. Friedman's Legacy: From Doctrine to Theorem. In: L. Zingales; J. Kasperkevic; A. Schechter (eds.). *Milton Friedman 50 Years Later*. Chicago: Stigler Center, 2020.



**CARLOS
A. PRIMO
BRAGA**



É professor associado da Fundação Dom Cabral e ex-diretor de Política Econômica e Dívida do Banco Mundial.



Créditos da Imagem: Depositphotos

LIDERANÇA

Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador?

por **DENISE LEITE** e **PAULO ALMEIDA**

COMO IMPACTAR PROPÓSITO COM SUA PRESENÇA EXECUTIVA E SUA NARRATIVA?

O mundo foi surpreendido por uma crise mundial que transformou a vida das pessoas e das organizações em velocidade exponencial. A pandemia da Covid-19 acelerou o futuro, antecipando mudanças e colocando propósito e resiliência no centro do

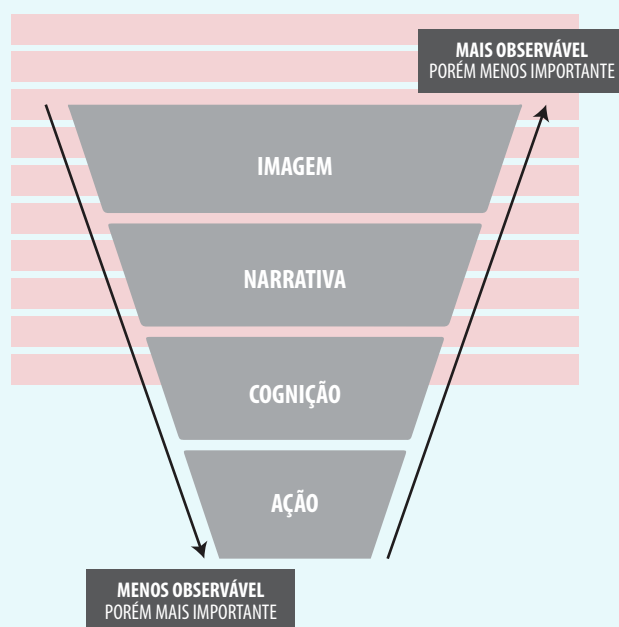
exercício da liderança. Melhorar a presença executiva das lideranças e impactar todos na organização com uma narrativa mobilizadora, engajadora e inspiradora de visão tornam-se agora um *blueprint* a seguir.

Steve Denning, autor de *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*, criou padrões narrativos para ajudar os líderes a entender melhor como utilizar a narrativa para motivar outras pessoas a atingirem os objetivos organizacionais. Os padrões narrativos podem ser usados para transmitir uma mensagem da liderança com um propósito. De acordo com o autor, as histórias podem se enquadrar nos oito padrões a seguir:

- 1) Motivar os outros a agir.
- 2) Construir confiança na liderança.
- 3) Construir confiança na organização.
- 4) Inspirar valores organizacionais.
- 5) Estimular a colaboração.
- 6) Compartilhar conhecimento.
- 7) Neutralizar fofocas e boatos.
- 8) Liderar pessoas no futuro.

Na Fundação Dom Cabral, compreende-se esse exercício da liderança como um todo. A presença do executivo e a sua capacidade de inspirar confiança demonstrando ser o líder que seus subordinados desejam seguir, bem como entre os colegas comprovando ser capaz e confiável. E o mais importante: inspirando confiança entre líderes seniores, assegurando ter potencial para grandes realizações.

Percebe-se a presença executiva e o exercício da liderança como um pipeline contínuo, em quatro camadas, que partem do mais visível (traduzido pela imagem e a narrativa das lideranças) ao menos visível, mas com a repercussão de um impacto muito significativo nos liderados e na organização (como a cognição e a ação).



Fonte: Criado pelo autor (2020)

A prática de desenvolvimento de milhares de lideranças na Fundação Dom Cabral nos conduziu ao *blueprint* seguinte, que ajuda aos líderes na mudança, introdução e ressignificação de suas rotinas diárias.

BLUEPRINT FDC DE PRESENÇA EXECUTIVA

BLUEPRINT (classificação)	DESCRIÇÃO (o que é esperado)	FERRAMENTAS (o que devo desenvolver)
Imagem dos outros sobre mim	Os outros me percebem como energético (intenso)? / confiável? / tomador de decisões?	Elevar meu time para a alta performance. Liderar com segurança psicológica.
Narrativa de inspiração	Os outros me percebem como inspirador? / comunicador efetivo na escolha de palavras e de narrativa?	IKIGAI ressignificando o propósito do time. Storytelling estruturado e “mandala de narrativa”.
Cognição dos outros sobre mim	Os outros contam histórias impactantes sobre mim? / me percebem como um líder decidido?	Usar minha “mandala de narrativa”. Liderar situacionalmente.
Ação de mim sobre os outros	Os outros me percebem como influenciador? / eu coloco um norte em meu time? / eu ressignifico positivamente com conversas maduras?	Liderar adaptativamente. Liderar em rede.

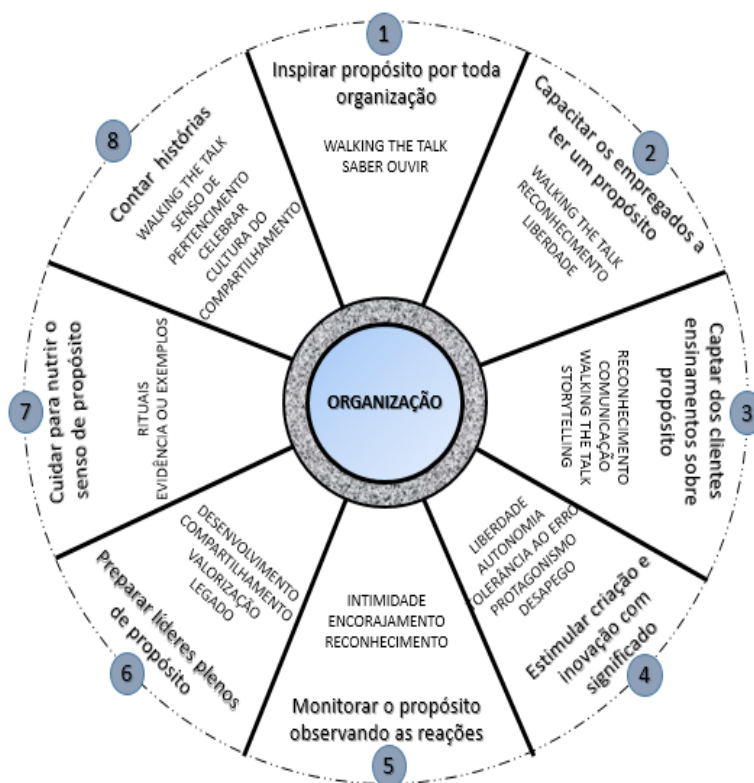
Fonte: Criado pelo autor (2020)

MANDALA DE NARRATIVA DO PROPÓSITO

A “mandala” da narrativa do propósito funciona como um instrumento de gestão que poderá ser utilizado para avaliação pessoal da disseminação do propósito dentro das organizações pelas lideranças. O modelo se apresenta em forma circular, reproduzindo em seus oito quadrantes as competências da liderança, remetendo à igualdade de importância de todos eles. No centro da mandala, destaca-se a liderança da organização, resultante da convergência destas competências.

A mandala é uma ferramenta de aplicação e leitura bastante simples, pois sintetiza, em único diagrama, as ações empreendidas pela liderança na disseminação e pujança do senso de propósito nas organizações.

MANDALA FDC DA LIDERANÇA NA DISSEMINAÇÃO DE PROPÓSITO



Fonte: Criado pela autora (2020)

Uma pesquisa aplicada recentemente pela autora aponta que alguns comportamentos e atitudes da liderança favorecem a disseminação do propósito vinculado a resultados, a partir de uma visão de mundo coerente com a ambição de propósito. Destacam-se aqui oito deles:

1) *Walking the talk*

Conduta de comportamento alinhada ao discurso: cultura do exemplo, mantendo a coerência entre o que se fala e as atitudes no dia a dia. Agir e tomar atitudes em sintonia com o próprio discurso. Não é o que a liderança diz que irá influenciar o comportamento das pessoas, mas suas atitudes.

2) Bem-estar para os empregados

Ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados: atenção com os ambientes saudáveis, psicologicamente, que estimulem a colaboração e a criatividade e favoreçam o bem-estar do time e o compartilhamento de missão, valores e propósito da organização.

3) Rituais de conexão

Rituais de conexão da liderança com os empregados: esses rituais aproximam o líder dos liderados e ajudam a fortalecer a cultura da organização. Promover experiências significativas que reverberam em simbologia e reforçam crenças e valores, além de favorecer as relações interpessoais.

4) Comunicação constante

Comunicação constante, engajadora e transparente: a liderança é capaz de inspirar e engajar o seu time, comunicando-se de forma adequada, transparente, direta e clara. Criar ambientes acolhedores e que promovam as relações de confiança.

5) Encorajamento a riscos

Fomento de novas ideias e encorajamento a riscos: estimular a criatividade e a promoção de novas ideias, incentivando a coragem dos empregados para assumir mais riscos, buscar a geração de inovação, promover relações de confiança e gerar maior comprometimento no cotidiano da organização.

6) Visão inspiradora

Visão inspiradora e apoio ao desenvolvimento dos empregados: uma liderança inspiradora é aquela que exerce relação de influência entre líderes e seguidores que motivam e inspiram, investem no desenvolvimento do time, compartilham conhecimento e estimulam a criatividade, desafiando o *status quo* das pessoas.

7) Cultura de celebração

Cultura de celebração e valorização do protagonismo coletivo: valorização do time; reconhecer, premiar e celebrar as conquistas e os resultados alcançados no plural. Fortalece o senso de pertencimento e engajamento.

8) Prática da narrativa de histórias

Prática da narrativa de histórias: utilizar histórias que as pessoas contam, analisando-as de várias maneiras, para compreender o significado das experiências, os exemplos e os heróis. Importante momento de disseminação do propósito organizacional.

As organizações que nascem com um propósito claro e que têm entendimento de que esse propósito é o núcleo da empresa permitem à liderança reverberá-lo por toda a organização. As crises vêm e vão, dificuldades surgem, mudanças acontecem, evoluções são incorporadas, mas o propósito permanece vivo todo o tempo.

SUA ORGANIZAÇÃO TEM UM FORTE SENSO DE PROPÓSITO?

Coleman (2019) afirma, em artigo publicado no *site* da Korn Ferry, que, embora muitos CEOs se sintam forçados a tomar medidas defensivas para proteger seus negócios no curto prazo, eles devem considerar o longo prazo. Depois que a “poeira baixar”, o mundo fará um balanço: quais organizações tomaram decisões alinhadas com seus valores, propósito e identidade? Quem foi capaz de ir além do pensamento ou ver novas possibilidades direcionadas a propósitos? A Business Review Analytic Services conduziu uma pesquisa global patrocinada pelo EY Beacon Institute publicado pela Harvard Business Review (2015), com 474 executivos, e constatou que, embora exista quase unanimidade na comunidade empresarial sobre o valor do propósito na geração de desempenho, menos da metade dos executivos pesquisados assumiu que sua empresa articulou um forte senso de propósito e o usou como uma forma de tomar decisões e fortalecer a motivação. Mas nessas organizações, em que o propósito se tornou um motor de estratégia e tomada de decisão, os executivos relataram maior capacidade de gerar crescimento de receita e impulsionar inovação e transformação. A pesquisa definiu o propósito organizacional como razão aspiracional de ser que inspira e fornece um chamamento à ação para uma organização e seus parceiros e partes interessadas, além de proporcionar benefícios à sociedade local e global.

Esta pesquisa sugere ainda que o propósito é uma ferramenta poderosa, embora subutilizada. 88% dos executivos pesquisados disseram que um forte senso de propósito coletivo gera a satisfação dos funcionários; 84% disseram que isso pode afetar a capacidade de transformação de uma organização e 80% disseram que isso ajuda a aumentar a lealdade do cliente. Mas apenas 46% disseram que sua empresa tem um forte senso de propósito, enquanto outros 44% disseram que sua empresa está tentando desenvolver um.

Uma das lições aprendidas é que se faz necessário compreender melhor o “por quê”. Organizações que conseguem desenvolver uma cultura do

propósito favorecem a abordagem da criatividade, o senso de autonomia, a coragem em tomar decisões, assumir riscos e inovar, em um ambiente de oxigenação das lideranças e de segurança psicológica (LEITE; ALMEIDA, 2020). Isso significa que, ao criar essa cultura, a organização também desenvolve um ambiente mais colaborativo e com engajamento. As evidências sugerem ainda que líderes com propósito podem influenciar os ambientes organizacionais, ajudando as pessoas a sentirem que atuam de forma pró-social. O desenvolvimento de uma liderança com propósito deve ser considerado um dos fatores fundamentais para as organizações que desejam criar um clima de apoio mútuo e de justiça.

A pergunta crítica aqui é: o que é mais relevante? Colocar o propósito em primeiro lugar pode ajudar as lideranças na inspiração da resposta.

AS NARRATIVAS CRIAM CONEXÕES EMOCIONAIS COM A AUDIÊNCIA

Identificam-se como desafios do exercício da liderança contemporânea em organizações complexas inspirar e disseminar o propósito organizacional para a geração de um ambiente favorável à colaboração, criatividade e inovação. Quando a liderança é orientada pelo propósito e consegue criar condições favoráveis para que os empregados estejam em sinergia com a razão de existência da empresa e se identifiquem com seus valores e propósito, eles se inspiram pelo entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem, contribuindo, assim, para os resultados da organização.

Contar histórias foi uma das primeiras estratégias de comunicação da humanidade e ainda é usada em várias culturas para transmitir tradições, costumes e memórias. As histórias podem ter um efeito poderoso e inspirador em uma organização, desde que vinculadas ao propósito. As narrativas são ferramentas importantes na construção de uma organização. Uma narrativa tem uma dimensão cronológica e é composta de uma sequência de ações e eventos ao longo de

uma linha do tempo, caracterizando-se como uma interpretação retrospectiva. As boas histórias são aquelas que conseguem criar uma conexão emocional com a audiência e que permitem abordar os grandes desafios da liderança, porque:

- inspiram e mobilizam;
- explicam quem somos, de onde viemos e em que acreditamos;
- estimulam a inovação e a criatividade;
- ensinam lições importantes;
- formatam a cultura e os valores de uma organização;
- mostram como os problemas podem ser solucionados; e
- delegam poder e autoridade.

NARRATIVA DA LIDERANÇA E DISSEMINAÇÃO

STEPS	CONSEGUINDO ATENÇÃO	SIMULANDO DESEJO	REFORÇANDO COM RAZÃO	CONTINUANDO A CONVERSA
FACILITADORES	INTRODUZINDO A LINGUAGEM CORPORAL			
	CONTANDO COM AUTENTICIDADE HISTÓRIAS VERDADEIRAS			
	USANDO INTELIGÊNCIA NARRATIVA			
	COMPREENDENDO A HISTÓRIA DO PÚBLICO			
	A HISTÓRIA DO LÍDER: COMPROMISSO COM A IDEIA DE MUDANÇA			
	ARTICULANDO UMA IDEIA CLARA E INSPIRADORA DE MUDANÇA			

Fonte: Denning (2007), adaptado pela autora (2020)

Na visão de Frederic Laloux, autor de *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência*

humana, a liderança que compartilha sua paixão e história com a sua equipe facilita aos outros refletirem e definirem suas próprias relações com o propósito da organização. Contar história é um meio para um fim, uma maneira de se concentrar na tarefa que está por vir, bem como ajudar outras pessoas que estão conectadas ao trabalho. Histórias são um meio de comunicar e disseminar o propósito, de conectar o que se faz no presente àquilo que será realizado no futuro.

Nossa sugestão é que a narrativa de propósito seja praticada e disseminada em conexão com as ferramentas de nosso *blueprint* FDC. Acreditamos que esse é um ótimo caminho para a construção de resiliência e de organizações saudáveis, humanizadas e com pessoas mais felizes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALMEIDA, P.; LEITE, D. (2020). Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações. *Revista DOM, FDC* (40), 61-70.

DENNING, S. (2005). *The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco: Jossey Bass.

DENNING, S. (2007). *The secret language of leadership: how leaders inspire action through narrative*. San Francisco: Jossey Bass.

GALLO, C. (2019), *Storytelling: Aprenda a contar histórias com Steve Jobs, Papa Francisco, Churchill e outras lendas da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books.

GOLEMAN, D. (2019), *What Is Emotional Self Awareness?* Site da Korn Ferry < <https://www.kornferry.com/insights/articles/what-is-emotional-self-awareness-2019>>.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2015), *The Business Case for Purpose*, Site da HBR < <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose>>.

LALOUX, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. Curitiba: Voo.

SMITH, P. (2012). *Lead with a story: a guide to crafting business narratives that captivate, convince and inspire*. Texas: Amacom.

THOMPSON, S. C. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*, doi: 10.12806/V17/11/A1.



DENISE
LEITE



É Gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral; mestre em Administração, pela FDC.



PAULO
ALMEIDA



É professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional e doutor em Sociologia, pela IUL-University.



Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

Transformação Digital: Estratégia, execução e resultados além do tecnológico

por **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU** e
JOÃO VICENTE ALVARENGA

A transformação digital tem sido um dos grandes desafios para as organizações contemporâneas, considerando o contexto atual com inúmeros desafios para a venda de produtos e serviços em tempos de pandemia da Covid-19. O processo de aceleração pela adoção de tecnologias que compreendam as demandas dos clientes e a conversão em receitas tem sido

um desafio para as organizações. Logo, a busca pela compreensão e profundidade em temas variados e com alto nível de complexidade tecnológica surgiu nos últimos meses, gerando muitas dúvidas, incertezas e até mesmo o receio das lideranças sobre os impactos da considerada nova revolução industrial, termo estabelecido pelo Fórum Econômico Mundial. No artigo “Transformação digital: perspectiva brasileira e busca da maturidade digital”, publicado nesta mesma revista, os autores sugeriram 10 (dez) dimensões para uma transformação digital consistente, apontando a relevância da estratégia digital, tecnologias digitais, capacidade analítica, relacionamento com clientes, atuação em redes, processos ágeis, cultura e pessoas, riscos e investimentos, aspectos legais e éticos e novos modelos de negócio.

Todavia, o entendimento destas dimensões não foi suficiente para os ganhos esperados de produtividade e competitividade organizacionais em estudos de caso realizados. A partir do levantamento de práticas organizacionais e do compartilhamento de experiências realizadas nas reuniões do Centro de Referência em Inovação Nacional (CRI Nacional) da Fundação Dom Cabral (FDC) ao longo dos últimos dois anos, observou-se um novo tipo de transformação, menos digital e mais organizacional. A sua complexidade envolve o entendimento da formulação de estratégias centradas no usuário final, a execução ágil e a ampla capacidade para o uso de dados. Logo, este artigo tem como objetivo central desmistificar a transformação digital, como um elemento central de gestão, orientando os líderes na implementação de processos práticos e com resultados concretos de negócio.

DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA ORGANIZACIONAL

Diversas novas tecnologias têm sido apontadas como as responsáveis pelo surgimento de novos negócios bem como pela queda de produtividade de diversos setores da economia mundial. Ao mesmo tempo, novos especialistas

surgem a todo instante, com o discurso catastrófico, vinculando o futuro da humanidade a uma nova singularidade, com negócios tradicionais cedendo espaço para empresas completamente tecnológicas. A partir de diversos estudos, levantamento de bases de dados e fontes técnicas, procurou-se entender se o real desafio para as organizações seria a busca incessante por novas tecnologias ou por novos modelos de gestão.

Logo, diversos pesquisadores sugerem que as empresas com maior valor de mercado seriam aquelas com modelos de negócio estruturado, combinando elementos associados a uma clara estratégia, rápida capacidade de adaptação ao ambiente, disponibilidade de investimentos e equipes altamente qualificadas. Isto é, a tecnologia seria uma consequência destas empresas e para o seu próprio crescimento.

Portanto, a transformação digital seria um processo claro relacionado à maturidade organizacional, sempre buscando modificar a sua estrutura de gestão e não necessariamente adotar as novas tecnologias existentes, somente. O foco dos principais líderes organizacionais seria avaliar constantemente as demandas do mercado, compreendendo a transformação do negócio como um tema relevante e não tendo as principais tecnologias como fim, mas um meio para o seu processo de ganhos de competitividade.

DIMENSÕES PARA A ESTRATÉGIA, EXECUÇÃO E RESULTADOS

Uma estratégia digital deveria conter dimensões bem estabelecidas, bem como as expectativas de resultados no curto e longo prazo. O foco deste artigo não é debater sobre os modelos estratégicos clássicos tão reconhecidos no mercado mundial, mas enfatizar uma perspectiva desenvolvida recentemente por diversas empresas nacionais e internacionais. Como destaque e observado ao longo dos últimos anos no CRI Nacional, está a rápida capacidade para adaptação, prototipação e teste para novas soluções focadas no usuário final. Isto é, a

busca por menor rigidez estrutural e tradicional das empresas, cedendo lugar por maior flexibilidade e adoção de dados no processo decisório.

Além dos fatores citados acima, a gestão por competências e equipes deveria ser um elemento mais enfatizado nas organizações, desenvolvendo temas vinculados ao escopo tecnológico, bem como nos elementos da gestão tradicional.

Neste sentido e com tantos modelos estratégicos, a proposta deste artigo está na escolha dos principais elementos e que poderiam auxiliar os líderes organizacionais em uma estratégia digital consistente, menos pautada em tecnologia e mais nos elementos necessários da gestão, sendo eles:

Foco no cliente: a capacidade em repensar toda a estrutura organizacional, a partir de dados dos clientes, torna-se fundamental para a real transformação digital. Diversos autores sugerem que o mapeamento da experiência dos clientes poderia aumentar a retenção dos mesmos de forma consistente. Para tanto, alinhar o planejamento estratégico, metas, resultados esperados e times são elementos fundamentais para a transformação do negócio.

Fluência digital: além do entendimento sobre temas atuais como *IoT*, Inteligência Artificial, *Big Data*, dispositivos móveis, impressoras 3D, sensores inteligentes, realidade aumentada e computação em nuvem, a proposta para uma estratégia em horizontes de implementação, considerando uma nova estrutura organizacional centrada em inovação e tecnologia, seria vital. Ter equipes centradas na aplicação de metodologias de inovação e no desenvolvimento de uma nova mentalidade associada ao intraempreendedorismo seria relevante.

Estrutura de gestão: complementando o item acima, um dos principais elementos da transformação digital está além do entendimento sobre tecnologia. Trata-se da capacidade em reformular as estruturas de gestão. Como ponto de partida e considerando o baixo nível de maturidade de grande parte das empresas brasileiras para temas tecnológicos, sugere-se a criação de uma equipe dedicada para temas vinculados à inovação digital. Isto é, ter esses temas no pla-

nejamento estratégico, métricas claras de resultado e mecanismos de incentivo. Além disso, a capacidade de realizar parcerias, acordos de cooperação e agendas de *benchmarking* com outras organizações é importante.

Gestão de dados: além dos temas de fronteira do mundo tecnológico atual, compreender que o levantamento, o tratamento e a gestão de dados são diferenciais competitivos. Além das questões técnicas relacionados ao tema, sugere-se estimular o desenvolvimento de organizações orientadas a dados com uma grande capacidade preditiva de questões relacionadas às demandas dos clientes, gestão estratégica e operacional. Para tanto e como destacado no item 3, ter uma equipe dedicada para esses temas seria uma vantagem competitiva importante.

Agilidade de mercado: uma organização em busca da transformação digital deve compreender que a sua capacidade de mudança é determinante. Logo, a gestão tradicional de projetos cede lugar para a constante revisão de escopo e entregas rápidas de resultado. Da mesma forma, a estrutura de gestão (item 3) tem uma característica de estruturação em redes, com amplo destaque para as equipes de inovação e digital. Adotar metodologias focadas em testes, estruturas de projetos baseados em problemas, equipes pequenas, multidisciplinares e centrado em indicadores de clientes (item 1) são os novos modelos de trabalho.

Liderança e compartilhamento: uma organização madura digitalmente precisa entender que a formação de lideranças é um diferencial, com uma série de iniciativas relacionadas ao engajamento, treinamento, remuneração e mecanismos de reconhecimento. Além disso, o papel dos principais líderes está na busca por estimular a estrutura organizacional em resolver problemas, com maior autonomia, desenvolvendo a cultura da experimentação e busca por compartilhamento de recursos.

Experiências e resultados: esta dimensão avalia a capacidade da organização em concretizar as etapas acima, em projetos digitais customizados para os clientes. Ou seja, o foco está no tempo de atendimento do usuário final, na sua

retenção e geração de resultados concretos, destacando as perspectivas de processos e financeira. Da mesma forma, a capacidade em traduzir as demandas do mercado em diversos projetos com soluções digitais, acessíveis e com custo reduzido tem sido o principal desafio das organizações.

Reconhecimento do mercado: ter o reconhecimento do mercado a partir de premiações é necessário. Isto é, comunicar ao mercado sobre as principais iniciativas desenvolvidas, os resultados alcançados e a busca por comparações com outras organizações é importante. Além disso, estimular as equipes com conquistas tem impacto nos mecanismos de engajamento, cultura de resultados e desafios.

Maturidade digital: um dos elementos centrais para a transformação digital é a análise da maturidade digital. Para tanto, sugere-se a avaliação constante dos processos internos relacionados ao uso da tecnologia da informação e gestão da inovação. A revisão dos processos atuais, as possíveis melhorias e a adoção de indicadores de acompanhamento são recomendáveis. Respectivamente, a utilização dos padrões internacionais da ISSO 27002 (tecnologia da informação) e ISSO 56001 (gestão da inovação) poderia ser uma boa prática de gestão organizacional, pois estimularia padrões internacionais para a digitalização.

Métricas: como elemento final, sugere-se o acompanhamento dos resultados a partir de métricas, além de modelos conhecidos, como, por exemplo, o tradicional BSC (*Balanced Scorecard*). Para a estratégia digital, a clara definição dos problemas e a estimativa de investimentos em novas tecnologias, equipes e fornecedores como indicadores da qualidade digital são os pontos de partida. Como resultados, compete à organização avaliar a precisão do uso das tecnologias com foco nos clientes, com sistemas de engajamento, minimizando as possíveis revisões dos escopos dos projetos, na utilidade das novas tecnologias (perspectiva do cliente e do desenvolvimento da equipe digital) e com possibilidade para o desenvolvimento de novos modelos de negócio.

PERSPECTIVAS BRASILEIRAS E CASOS RELEVANTES

Estudos recentes realizados pelo Centro de Referência em Inovação Nacional da FDC avaliaram o entendimento de empresas brasileiras sobre a transformação digital, buscando compreender temas como estratégia, execução e resultados alcançados.

Para mais de 70% dos executivos entrevistados, as suas organizações têm como principal barreira a estratégia atual, com modelos tradicionais para a sua formulação e a constante busca por resultados financeiros de curto prazo. Além disso, a lentidão no processo decisório, a centralização da tomada de decisão no nível diretivo e a baixa autonomia das equipes também são desafios para a transformação digital. Como resposta, essas mesmas organizações têm desenvolvido projetos com maior orientação ao cliente e equipes ágeis. No entanto, percebe-se uma necessidade por uma melhor compreensão do que seria o tema “transformação digital”, além do uso de tecnologias e da busca de um maior alinhamento aos desafios de gestão.

Os resultados da pesquisa sugerem que há uma necessidade por treinamento e desenvolvimento de equipes em temas relacionados à gestão de dados e processos para ganhos de produtividade, estimulando um melhor entendimento da jornada do cliente, com resultados concretos dos investimentos em inovação e novas tecnologias. Neste sentido, as equipes de inovação e tecnologia da informação têm um papel importante na formulação da estratégia organizacional, avaliando a maturidade do negócio e colaborando na definição de investimentos necessários para a estruturação de modelos de negócios adequados ao contexto atual do mercado.

Os resultados destas pesquisas indicam que as empresas brasileiras analisadas deveriam adotar uma série de iniciativas para realmente inovarem e terem a transformação digital como elemento fundamental para o negócio. Como ponto de partida, a experiência do cliente com processos internos ágeis deveria ser o foco. Para tanto, a busca por interações digitais simples baseada na gestão

de dados e em ambiente seguros (sites e aplicativos, por exemplo) deve ser tema estratégico. Além disso, a busca por processos internos customizados ao cliente, com ganhos de produtividade e características digitais, poderia trazer uma série de benefícios, como redução de custos, tempo e ganhos de qualidade.

ESTUDO DE CASO: GRUPO HERMES PARDINI

O Grupo Hermes Pardini é referência em medicina diagnóstica e exames laboratoriais no Brasil. Ao longo dos últimos anos, o fortalecimento da sua marca com foco no cliente e a adoção de tecnologias digitais têm sido desafios para o crescimento do negócio.

A unidade de negócio B2B, denominada “Lab to Lab”, conta com 6.000 clientes em todo o Brasil. Foi desenvolvida uma plataforma tecnológica, com foco no relacionamento entre os laboratórios conveniados e o Grupo Pardini, que se tornou 100% digital. A plataforma, denominada My Pardini 2.0, abrange todo o processo de análises clínicas, desde a coleta, a logística, o status do exame no processo produtivo até a liberação do laudo final. Todo o processo administrativo e financeiro também se faz presente na plataforma.

Como elementos centrais para esse projeto, a experiência do cliente, equipes ágeis e gestão de dados foram determinantes. Como primeiro passo, a experiência do cliente foi um elemento central, com a redefinição de processos e jornadas digitais para geração de valor. Como segundo passo, foi necessário executar uma série de novos projetos, com a configuração de equipes multidisciplinares e as novas interfaces tecnológicas com foco no cliente final. Para tanto, a configuração de equipes ágeis, favorecendo foco, comunicação, adaptabilidade e indicadores de resultados também foram elementos importantes. Como último passo, não bastava focar no cliente e ter processos ágeis sem focar na gestão de dados. Neste sentido, a criação de uma equipe técnica focada em *analytics*, com empenho prático em resolução de problemas reais, foi o grande

desafio. Entre várias ações e produtos digitais com foco no cliente, podemos citar uma ação pioneira, que foi o desenvolvimento de uma parceria com a Amazon, com uso de funcionalidades de voz para o acesso aos resultados e marcação de exames.

Todas estas ações têm como objetivo tornar a experiência do cliente mais inovadora, satisfatória e com resultados concretos para o Grupo Pardini.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BLEICHER, J.; STANLEY, H. (2016). Digitization as a Catalyst for Business Model Innovation a Three-Step Approach to Facilitating Economic Success. *Journal of Business Management*, (12), p. 62–71.

HESS *et al.* (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, vol. 15 n. 2, p. 123-139

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14.

MITHAS, S. *et al.* (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, vol. 37, n. 2, p. 511-536.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, Andrew (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review, Opinion & Analysis*, January 07, 2014.



HUGO
FERREIRA
BRAGA
TADEU



É professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral.



JOÃO
VICENTE
ALVARENGA



É professor convidado da Fundação Dom Cabral e Diretor de Tecnologia do Grupo Hermes Pardini.



Créditos da Imagem: Depositphotos

ESTRATÉGIA

Estratégia como inteligência e dinâmica coletiva através das lideranças

por **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES**

Na atualidade, em que o vocabulário do *business* foi apropriado pelos mais diferentes setores da sociedade, o termo “estratégia” tem sido aplicado a virtualmente tudo e seu emprego é cada vez mais descuidado. Além disso, os significados da palavra estratégia podem variar, dependendo do paradigma do estrategista.

Análises completamente opostas podem emergir de abordagens estratégicas diferentes da mesma situação.

Como um bom ponto de partida inicial, não custa lembrar que, etimologicamente, a palavra *estratégia* deriva do grego *Stratos Agein*: o exército que avança. A palavra *Strategika* designava as *funções* e as *qualidades*, e a palavra *Strategema* se referia à *inteligência* dos *Strategos* – aqueles que exerciam funções de administração de tribos e que possuíam poderes militares e políticos na época de Alexandre, o Grande (séc. III a.C.). A palavra *estratégia* nasceu, assim, referindo-se à inteligência da liderança e da administração. Ela alude também à habilidade de se relacionar com o *exterior* (para avançar), realçando a necessidade de trabalhar a *coesão interna* através, sobretudo, da inteligência. Do ponto de vista histórico, o mais antigo tratado de estratégia é atribuído ao samurai chinês Sun Tzu, que escreveu treze artigos sobre *A Arte da Guerra* (séc. V a.C.). Ele também realça a importância da inteligência (conhecer o inimigo, conhecer a si) e do pensar antes de agir. O samurai aconselha a concentração de esforços, a atenção constante e a coesão interna. Sendo assim, são esses os valores que permanecem no cerne da concepção estratégica até nossos dias e que precisam ser realçados: o pensamento estratégico implica a coesão interna para se relacionar com o externo, implica avanços sobre o externo, implica habilidade e, sobretudo, implica inteligência.

A inteligência é necessária porque a estratégia implica em escolhas. O estrategista precisa decidir como vai utilizar os recursos que possui – ou se eventualmente precisará desenvolver algum – para “avançar” no contexto externo e conquistar mais territórios e, assim, crescer. Como os recursos são limitados, é necessário que se escolha exatamente aqueles que de fato impactarão positivamente no desenvolvimento da oferta de valor que é importante para o cliente.

Sendo assim, podemos estabelecer aqui o seguinte conceito de estratégia:
a escolha de como a organização irá usar seus recursos para criar valor para

seus clientes, superar alternativas concorrentes e crescer. O conteúdo da escolha é o conteúdo da estratégia.

Se é uma *escolha*, podemos deduzir que nem todo recurso que a organização possui será utilizado pela estratégia definida. Por isso o foco é importante (de novo a inteligência), pois, ao escolher um curso de ação, o estrategista escolherá quais recursos utilizará, quais precisará desenvolver e quais, na verdade, não serão úteis. Escolha implica também em renúncias.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Ora, como a estratégia é uma escolha entre outras possibilidades (quais territórios pretendemos conquistar, através do uso de quais recursos e como), é muito importante que ela fique clara para todos os envolvidos, justamente para que todos entendam o que precisam fazer para cooperar para sua implementação. E para que todos entendam também quais comportamentos ou investimentos decidiu-se *não* adotar. É importante para as pessoas *entenderem* no que precisam focar e no que a organização decidiu que não vai desprender esforços. A falta de clareza da escolha da estratégia organizacional e das suas renúncias leva a um grande desgaste dos envolvidos: pessoas e áreas trabalhando de maneira antagônica, disputando recursos, dificultando as atividades uns dos outros, desautorizando, não cooperando e tudo, na maioria das vezes, com muita boa-fé! Tudo como resultado de concepções ou compreensões antagônicas da estratégia pretendida. O não conhecimento/entendimento dos motivos por trás das escolhas e renúncias também pode levar as pessoas, ou departamentos inteiros, a trabalhar por um fim ou objetivo que a direção da organização já decidiu não adotar. Tudo isso leva ao desperdício de recursos, exaustão e desmotivação por parte dos colaboradores, que podem mesmo se sentir injustiçados pela ausência de reconhecimento aos seus esforços – e eles nem entendem por quê.

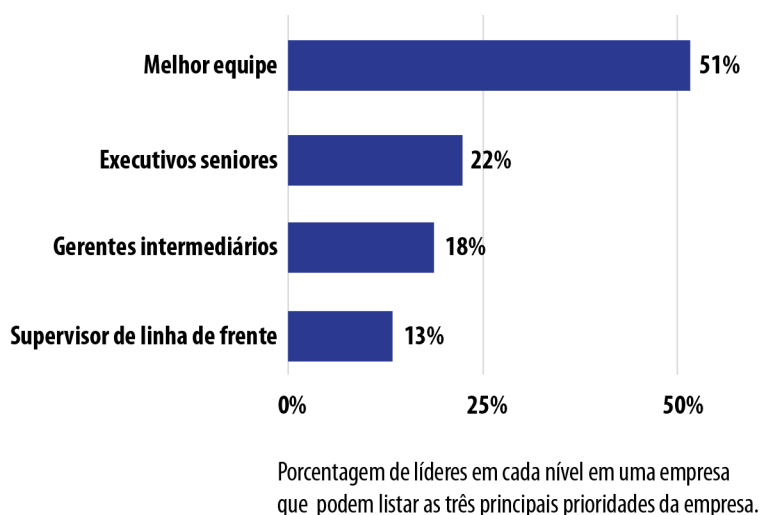
Por isso, a comunicação da estratégia é ponto primordial para o sucesso de sua implementação. Não há como uma organização executar uma estratégia se as pessoas não a conhecem ou não a entendem bem. Desprovidas de informação relevante para direcionar suas ações, as pessoas acabam por atribuir o sentido que lhes parece mais razoável da estratégia, não raramente ligando-as à identidade do próprio departamento em que trabalham. Assim, quem trabalha na área comercial acaba achando que a estratégia da empresa é customização; quem trabalha na área de produção acredita que a estratégia é excelência operacional; quem trabalha na área financeira acha que a estratégia da empresa é custos... e assim por diante. Nesse cenário, mais uma vez, as áreas acabam por conflitar umas com as outras, todas achando que estão com a razão. Quando a estratégia está clara, as pessoas entendem melhor os *trade-offs* que terão que realizar. Isto é, quais recursos serão empregados e quais sacrificados pelo bem do sucesso da estratégia escolhida.

Mas é importante ressaltar que *comunicação* não é apenas aquela tarefa do departamento de comunicação – ainda que ele seja importante parceiro nesse desafio. A comunicação que estamos falando aqui é da *tarefa incessante de todos os líderes* e que acaba sendo esquecida ou “adiada” frente às questões mais “urgentes” da gestão. Ora, como a estratégia mira a construção do futuro, muitas vezes sua comunicação é relegada, “deixada para depois”, porque problemas urgentes e referentes ao dia a dia tomam conta das pautas. Em outras palavras, as pessoas ficam sugadas na realidade operacional, nos desafios do curto prazo, e não dedicam tempo para conversar – e logo para se preparar – para implementar a estratégia, para a garantia do futuro no longo prazo.

O quadro é tão grave que as pesquisas demonstram que mesmo as lideranças do topo da hierarquia não conhecem plenamente a estratégia da organização. Sabe-se que, em geral, as pessoas dedicam muito pouco tempo para conversar e entender a estratégia. Isso leva a uma situação em que quanto mais perto da operação menos as pessoas acessam a estratégia, considerada por de-

mais abstrata e desconectada da prática organizacional. A Figura 1, abaixo, retratada na pesquisa de Sull, Sull e Yode (2018), realizada com 4.012 respondentes de 124 empresas diferentes e ilustra o desconhecimento e o decréscimo na atenção às prioridades estratégicas organizacionais, descendo na hierarquia.

Figura 1: Percentual de líderes em uma organização que conseguem apontar suas três prioridades máximas



Fonte: Sull, Sull e Yode (2018) - traduzido.

Pesquisas como a descrita acima já foram realizadas diversas vezes em escopos diferentes, inclusive por mestrandos da FDC. O resultado é sempre muito similar: a ausência de conhecimento, mesmo no topo; um grande *gap* de conhecimento da estratégia entre a alta direção e a média gerência e desta para a operação. Ora, se, grosso modo, é a linha de frente que implementa a estratégia, como a empresa poderá ser bem-sucedida na execução se os responsáveis por fazer a coisa acontecer a desconhecem?

O PAPEL DAS DIFERENTES LIDERANÇAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para serem bem-sucedidas nas suas estratégias no mundo contemporâneo complexo, com mudanças muito rápidas e profundas no contexto, com futuro incerto e escolhas cada vez mais desafiadoras, não dá mais para acreditar que o sucesso é apenas responsabilidade do *Strategos* todo-poderoso na alta direção, que sozinho e soberano determinará os rumos e conduzirá a organização. Na verdade, hoje, entendemos que a tarefa da estratégia é muito mais da *inteligência* coletiva da organização, onde todos são partícipes na prática. Nem se fala mais em nível estratégico x tático x operacional: todos são estrategistas praticantes, cada um na sua esfera de autonomia e gestão.

Claro que a alta gestão continua sendo a maior responsável pelas decisões estratégicas, pelo estabelecimento das prioridades e guardiã da estratégia. Quem ocupa cargos de alta direção teoricamente possui maior visão sistêmica e entende melhor dos desafios do contexto futuro e das complexidades das demandas dos diferentes *stakeholders*. Eles são responsáveis pela sustentabilidade da organização e seu maior desafio, por um lado, é não se deixarem sugar pelo curto prazo e pelos problemas cotidianos da organização. Os gestores do topo, por outro lado, precisam estarem abertos para chamarem seus liderados a decidirem sobre a estratégia com eles, a receberem *inputs* que vêm da base. É importante que eles se inteirem da realidade da operação e das percepções das pessoas que ali atuam sobre as mudanças do contexto e sobre a eficácia dos recursos escolhidos, na prática, para até, eventualmente, mudarem a estratégia.

Na base da pirâmide temos os gestores de linha (da operação) que devem sim estar focados no curto prazo da organização, resolvendo problemas urgentes, porém cientes da estratégia, atentos ao contexto e dispostos a pensar em soluções, quando contradições surgem.

Por fim, temos os gestores intermediários ou média gerência que são os grandes responsáveis pela implementação da estratégia. As pesquisas são prolíficas em apontar que se gestores intermediários não entendem, não conhecem

e até se não concordam, uma estratégia não será implementada. Os gestores intermediários, na hierarquia, são os líderes de líder, e estão abaixo da alta direção nas organizações. Empresas muito grandes costumam ter diversas “camadas” de gestores intermediários. Sendo assim, nesse papel, então, entre a alta gestão e a operação, são eles que fazem a ponte entre o longo prazo e o curto prazo, entre a estratégia e a operação, entre a visão e a realização. Eles são os eixos responsáveis pelos alinhamentos verticais e horizontais da empresa. Por isso são tão importantes na engrenagem e precisam ser valorizados e fortalecidos para exercerem com maestria o seu papel. Eles são importantes *tradutores* da estratégia e também importantes *negociadores* entre si (lateralmente) para viabilizar que a estratégia aconteça (senão, como já falamos, ficam disputando recursos e não contribuem para a execução coletiva).

Muito importante é ainda lembrar que as pesquisas, como a de Melo e Bernardes (2020), também demonstram como os gestores intermediários participam do surgimento de estratégias *bottom-up*, através da observação que vem do dia a dia e que gera adaptações fundamentais para a sobrevivência da empresa. Muitos relatos desse tipo de estratégia – chamada *emergente* (porque emerge da base) – apontam para o protagonismo da média gerência, apoiada pela alta gestão atenta, para fazer acontecer. A Figura 2 esclarece a diferença no papel de cada camada de liderança para o sucesso estratégico.

Figura 2: Os papéis das diferentes lideranças na estratégia

Alta Administração	Média Gerência	Gerência Operacional
Estabelecem direção e a reforçam através de comportamentos e ações	Costuram a implementação vertical e horizontalmente	Viabilizam ações coordenadas
Reconhecer potencial e estabelecer direção	Alimentar e defender a estratégia	Aprender e melhorar

Articular a intenção estratégica	Apresentar alternativas à alta gestão	Ligar habilidades técnicas com necessidades
Planejar	Negociar pontos importantes com a alta gestão	Agir com autonomia – experimentar e correr riscos
Monitorar a estratégia	Sintetizar informações	Ajustar ações
Alocar recursos	Facilitar implementação da estratégia	Seguir o sistema – conformar
Comandar	Revisar e ajustar a estratégia	
	<i>Coach</i>	

Fonte: Baseado em Floyd & Lane (2000)

O PROTAGONISMO DA LIDERANÇA NO DINAMISMO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

A estratégia é uma escolha de como a organização irá usar seus recursos para criar valor para seus clientes, superar alternativas concorrentes e crescer. No entanto, na maioria das vezes, essa escolha não é clara para todos da organização e, muitas vezes, a escolha precisa ir mudando, para a organização ser capaz de acompanhar o dinamismo do seu contexto. Temos assim uma dupla exigência: que todos conheçam e entendam razoavelmente a estratégia para poder implementá-la, mas que o façam de forma ágil e dinâmica, abertos para promover mudanças na escolha, se for necessário. Mais uma vez, aqui, a inteligência coletiva e a coesão interna se fazem importantes: as lideranças precisam agir de maneira autônoma, porém alinhadas, para garantir o dinamismo.

Os gestores intermediários são confrontados com grandes desafios para promover a implementação de uma estratégia, na medida em que precisam negociar e discutir detalhes da implementação com seus pares, sendo que nenhum deles, na maioria das vezes, participou do processo de deliberação da escolha... É importantíssimo para o sucesso da execução, por um lado, se assegurar que os gestores intermediários conheçam a estratégia – preferencialmente os convidando a participar de todo ou parte do processo de planejamento. Por

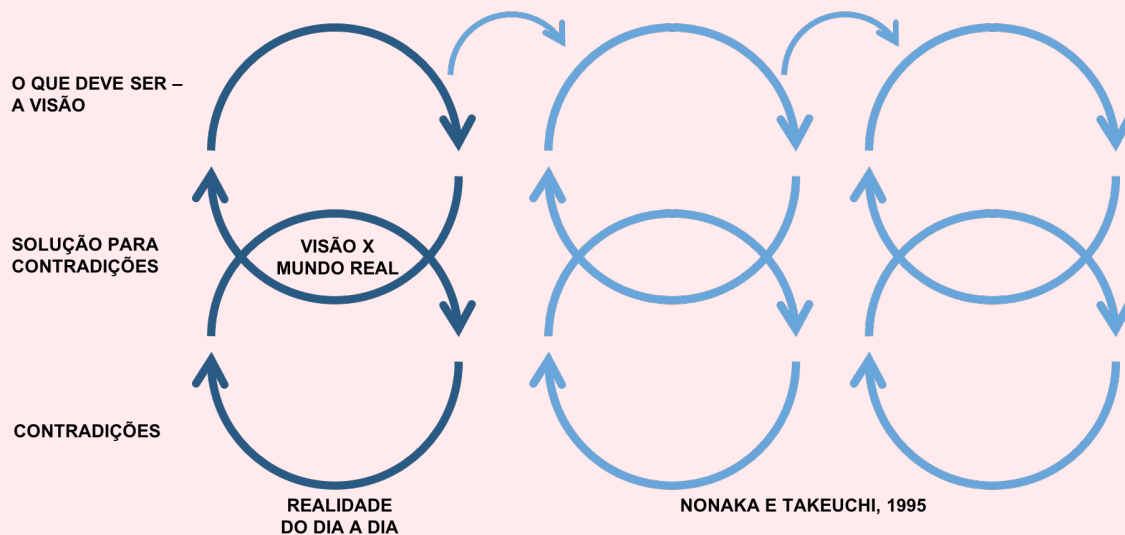
outro lado, é papel desses líderes assumirem seu protagonismo e seu papel, se libertando das atividades operacionais e dedicando tempo para conhecer e pensar estrategicamente. É tentador para pessoas em cargos de gestão intermediária se ocuparem com a microgestão de seus liderados (acompanhando detalhes do processo, pedindo para serem copiados em todos os e-mails, participando de todas as decisões que estejam sob sua supervisão). Serão assim sugados na operação, esvaziarão a liderança e autonomia dos líderes operacionais (seus subordinados) e não “terão tempo” para se dedicar às negociações que a implementação da estratégia exige dessa posição. É necessário que eles se empenhem em dar mais autonomia para os líderes da operação. Eles precisam também ampliar sua própria visão sistêmica do contexto, da empresa, e para além da sua área de atuação para compreenderem os desafios estratégicos macro e serem capazes de fazer conexões. Os gestores intermediários precisam desenvolver repertório estratégico para propor ideias para seus superiores. A literatura chama essa habilidade de “vender pra cima”, isto é, de convencer os superiores a respeito de ideias e soluções sobre contradições que a decisão estratégica possa estar encontrando na prática. Mas, para tanto, é preciso se preparar, estudar, levantar fatos e dados, entender, pensar em argumentos – desenvolver a *inteligência* estratégica. Assim tornam-se hábeis oferecedores de soluções e não demandadores de repostas *top-down*, que promoverão o dinamismo da estratégia sempre conectada com a realidade organizacional.

Mas não nos enganemos: é papel da alta gestão também desenvolver e cobrar atitudes estratégicas dos gestores intermediários, exigir e oferecer ajuda para construir repertório e análises pertinentes com propostas de soluções, empoderando-os. Não é raro que membros da alta gestão demandem que os gestores intermediários ajam como “microgestores” ao exigir que eles conheçam detalhes da operação a tempo e hora sobre quaisquer dúvidas que tenham sobre o curto prazo. Nesse sentido, as lideranças precisam acordar entre si papéis e expectativas, de modo a deixar claro quando e como cada camada deve

acompanhar o curto prazo, dando autonomia para seu subordinando e deixando tempo para desenvolver o longo prazo. O paradoxo entre tempo/recursos dedicados à gestão do curto *versus* longo prazo está no coração da escolha estratégia e precisa ser sempre revisto e bem acordado por todas as camadas da liderança.

Por fim, esses acordos colocam as relações entre as lideranças no vértice do dinamismo organizacional, conforme pensado por Nonaka e Takeuchi (1995) para a gestão de conhecimento das empresas (Figura 3), mas que se aplica perfeitamente para a execução da estratégia.

Figura 3: Dinamismo *middle-up-down* para execução da estratégia



Como conclusão, descrevemos assim o dinamismo: a alta direção decide sobre o futuro da organização, define a “visão” estratégica de longo prazo (se possível, com a participação da média gerência, nem que seja em alguns momentos); quando a *visão* passa para a *execução*, ela é *traduzida* pelo gestor intermediário para a operação. Ao ser colocada em prática, eventualmente, contradições aparecem e os resultados na realidade não acontecem como previstos no papel. Nesse momento, soluções são pensadas na base, “vendidas” para a

alta gestão pelos gestores intermediários com fundamento, números, estudos, repertório. Se a alta gestão julgar conveniente, a estratégia pode ser ajustada e alterada e a escolha segue como fruto da inteligência coletiva em ação, com o melhor uso dos recursos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. (2000). Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

MANTERE, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.

MELO, L. G. V. D.; Bernardes, M. E. B. (2020). O processo de incorporação de estratégias emergentes por sistemas de controle de gestão: evidências a partir de um estudo de caso com BSC. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 19(3), 90-115.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.

SULL, D.; SULL, C.; YODER, J. (2018). No one knows your strategy-Not even your top leaders. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-6.



**MARIA ELISA
BRANDÃO
BERNARDES**



É professora associada da Fundação Dom Cabral e doutora em Gestão pela HEC Montreal/McGill University (Canadá).



Créditos da Imagem: Depositphotos

GESTÃO

Os Motores da Civilização Occidental: Capitalismo, Democracia e Tecnologia

por **GILMAR DE MELO MENDES**

Capitalismo, democracia e tecnologia são os três motores que permitiram à civilização ocidental assumir a liderança das grandes transformações nos últimos duzentos anos e avançar para um tempo de prosperidade sem igual na história. No entanto, vivemos em tempos de novas transformações, aceleradas, intensas e profundas, que parecem querer revelar exaustão do modelo assenta-

do nesses três motores que nos trouxeram até aqui e, assim, oferecem novos e distintos desafios daqueles já vividos. De igual modo, parece que as soluções devem emergir da capacidade de adaptação desses mesmos três fatores aos tempos atuais e futuros. Espera-se que deles emerjam as respostas às novas inquietações.

Este artigo é destinado a estimular a compreensão dos fenômenos que nos cercam e interferem fundamentalmente nas decisões presentes e futuras das organizações. Para o entendimento de transformações dessa magnitude, nenhuma massa de informação será suficiente, mas algumas são essenciais. Portanto, o propósito aqui é reunir um conjunto de reflexões e propostas que lançam luz às principais questões do contexto atual.

Os desafios, as inquietudes e as grandes transformações de nossa época não são meras repetições do passado. São fenômenos novos e complexos que exigem esforço de compreensão tanto do passado quanto do presente e extrema capacidade de estabilizar informações para as decisões que moldarão o futuro. Hanna Arendt já nos advertia: “A compreensão. Um empreendimento intelectual que nunca termina”.

Esse mesmo contexto ao envolver organizações revela complexidade. São muitas as variáveis fundamentais envolvidas nas análises nesses ambientes de negócio. A essa complexidade costuma-se chamar de “VUCA” (*volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*) – acrônimo em inglês que representa ambientes agressivos e desafiadores caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Essa forma de sintetizar contextos originou-se na Força Armada americana na década de 1990, migrou para os negócios nos anos 2000 e se firmou como referência em ambientes empresariais com características similares.

Nos dias atuais, diversos autores já fazem referência a outro acrônimo para representar as grandes demandas por regulação: FATES – *fairness, accountability, transparency, ethics e security*. *Fairness* sendo traduzido por equidade,

como preocupação da justiça social. Os conceitos de accountability, transparency e ethics, já incorporados pelos bons sistemas de governança, serão cada vez mais uma preocupação com o aperfeiçoamento da regulação. Por fim, security (segurança) é a nova grande preocupação, pela possibilidade de proteção, seja individual, seja coletiva, em todos os aspectos, da tradicional à contemporânea, de dados, comunicação, até a biogenética.

A questão central é identificar e procurar respostas para os elementos determinantes que estão subjacentes a todos esses fenômenos sintetizados pelos acrônimos mencionados que conformam os atuais ambientes empresariais. Em outras palavras, responder à pergunta central: quais são as forças que desestabilizam ambientes de negócio e geram contextos VUCA, FATES ou quaisquer outros que por certo virão? Uma das possíveis respostas pode ser encontrada por meio da análise do impacto dos três grandes motores da civilização ocidental: capitalismo, democracia e tecnologia.

Centramos as atenções nesses três grandes impulsionadores da civilização moderna, pois foram eles que permitiram que chegássemos a uma era de prosperidade e qualidade de vida sem paralelo na história. Mas não para todos. Ainda que seja em suas propriedades básicas, não ampliamos esses benefícios para a maioria dos povos. Mesmo aqueles que gozam da prosperidade apresentam inquietações legítimas que desafiam a capacidade de o capitalismo e a democracia, impulsionados pela tecnologia, proverem as condições de bem-estar e prosperidade em escala e intensidade almejadas.

COMO CHEGAMOS ATÉ AQUI

Quando observamos a evolução da população mundial até 1700, vemos que ela não apresentava variações significativas. No entanto, a partir daí, Thomas Malthus, no século XVIII, observou essa correlação entre o crescimento da população e a capacidade de produção de alimentos. Em sua obra, publicada em

1798, *Ensaio sobre o princípio da população*, revela em síntese que, com a população crescendo em proporção geométrica e a produção de alimentos em uma progressão aritmética, não haveria alimento suficiente para todos. Isso resultaria em fome, guerra ou continuação da pobreza. (A versão moderna dessa perspectiva foi publicada em 1972, em *The limits to growth*, por Dornella H. e Dennis L. Meadows – com Jorgen Randers e William W. Behrens III). Essa versão propunha que, se as famílias pobres limitassem o número de filhos, a pobreza declinaria. Solução adotada pela China. Estima-se que, entre 1979 e 2009, com a política de “filho único”, o país tenha evitado aproximadamente duzentos milhões de nascimentos. Não restava dúvidas de que a superpopulação era uma ameaça.

A resposta para esse desempenho extraordinário de crescimentos exponenciais de número de pessoas e expectativa de vida está, como vimos, na combinação dos três motores que nos trouxeram até aqui. No entanto, esses três motores são desafiados na busca de soluções para complexas demandas originadas em todo o espectro da sociedade, tanto aquela parcela da população que vive em países desenvolvidos como, no outro extremo, aqueles que vivem na pobreza e desesperança.

NOVAS INQUIETAÇÕES

Novas inquietações emergem. Como relata Paul Coller em sua obra *O futuro do capitalismo – enfrentando novas inquietações*, fissuras profundas vêm esgarçando o tecido de nossa sociedade e as bases sociais dessas inquietações são: geográficas, educacionais e morais. Em toda a América do Norte, Europa e Japão, as áreas metropolitanas estão dando um enorme salto em comparação ao restante da nação. Estão se distanciando socialmente e não representam mais a nação. Isso implica a apropriação dos ganhos econômicos em um lado só. Quem tem se saído bem não são capitalistas nem trabalhadores comuns: são os instruídos com as novas qualificações.

Não somente isso. Outro grande problema se revela na pobreza recorrente presente na vida de grande parte da população mundial. Ademais, as desigualdades, em um nível extremo, podem ameaçar os valores democráticos. Somados, constituem-se em problemas monumentais e ainda pendentes que desafiam o capitalismo e a democracia como instrumentos de solução. Portanto, teremos de conviver com problemas antigos e com os novos, advindos de uma revolução tecnológica sem paralelo na humanidade.

Não há dúvidas que se vive melhor nos dias atuais. Temos uma renda *per capita* dez vezes maior que em 1850 e uma economia global 250 vezes maior do que antes da Revolução Industrial. Da mesma forma, recém-nascidos viverão por mais de oito décadas; remédios debelam infecções doloridas; e assim por diante. Esse foi o aprimoramento do desenvolvimento humano. No entanto, esses benefícios não são para todos e, ainda, os que os têm revelam novas inquietações.

O capitalismo, como um sistema, apesar de melhorar a vida das pessoas – e sua capacidade de proporcionar mais crescimento e liberdade que qualquer outro sistema –, ainda convive com problemas monumentais, e o mais gritante está no célere aumento do nível de desigualdade de renda e riqueza e poucas soluções para a pobreza persistente.

As respostas para esse problema não se revelam fáceis. As ajudas materiais, tais como vêm ocorrendo, parecem encontrar sérias dificuldades para incorrer em resultados efetivos, promovidas quer seja por organismos multilaterais quer seja por organizações bilaterais, conforme o interesse de cada país aportador. No entanto, a magnitude do desafio impõe a busca incessante de soluções conjuntas, eficazes e replicáveis. Dos vários aqui cotejados, se extraem proposições, sugestões oriundas de estudos consistentes, alguns mais pragmáticos, outros no âmbito das ideias, mas o que mais importa é a possibilidade de integrá-los em soluções convergentes.

Nos países desenvolvidos, a democracia como sistema representativo absorve e revela o impacto dessas intensas transformações causadas pela globali-

zação e seus efeitos sobre o alicerce das comunidades. As comunidades voltam ao centro das atenções por exatamente se revelarem o pivô do efeito da globalização e centro das insatisfações e inquietações contemporâneas. Não por outro motivo os estudos dos professores Collier, Rajan Raghuram e Castells, em seus distintos caminhos, apontam para as comunidades e para a recuperação das questões identitárias como caminhos possíveis em direção às soluções demandadas.

Quer sob o impacto da globalização, quer pela devastadora corrupção, notadamente nos países em desenvolvimento e pobres, quer pelos vazios institucionais provocados pela ineficiência crônica do Estado, a democracia sofre ataques que desafiam sua capacidade de responder às demandas dos tempos atuais.

Por sua vez, a tecnologia foi a mola propulsora das transformações que permitiram as evoluções da população, da qualidade de vida e do PIB. No entanto, o mundo digital é algo totalmente diferente. Em primeiro lugar, nenhuma geração viveu uma revolução tecnológica desencadeada de forma simultânea entre seus avanços tecnológicos e seus efeitos.

Mesmo entre aqueles que se beneficiaram diretamente dos três motores da civilização ocidental, os impactos tecnológicos foram distribuídos ao longo do tempo. Vimos que o tear mecanizado levou quase 120 anos para se espalhar fora da Europa. Diferentemente, a internet levou menos de uma década para se espalhar pelo globo; o telefone levou 75 anos para chegar a cinquenta milhões de pessoas; o rádio, 38 anos; a televisão, 13; a internet, quatro anos; o iPhone (completados dez anos em 2007), três anos; mais recentemente, o Instagram, dois anos, o Angry Birds, 35 dias, e o Pokémon Go, apenas 15 dias.

Essa velocidade irrompe uma revolução tecnológica vertiginosa que altera e alterará mais ainda os contextos de indivíduos, grupos, comunidades, organizações e governos, ao atingir os empregos com novas configurações e adoção de tecnologias para a eficácia das políticas públicas, a segurança dos dados das

peças, dos grandes sistemas integrados, dos sistemas compartilhados e sua governança. A capacidade do Estado para regular tudo isso, combinada com as grandes e avassaladoras potencialidades da engenharia genética, se torna um desafio colossal.

As grandes questões que se impõem podem ser sintetizadas em: governança dos bens comuns; segurança no uso da tecnologia; ocupação das pessoas, no futuro próximo; ampliação da aplicação dessas tecnologias em um mundo desigual e seu mesmo uso para ajudar a reduzir as desigualdades. Todas essas questões juntas juntos revelarão os grandes dilemas impostos pelo mundo digital.

Os gestores tomadores de decisão deverão conscientizarem-se de que não se trata de desafios incrementais. Estamos diante de profundas transformações que requererão alta capacidade de aprendizado e realização. Isso ocorrerá melhor pelo exercício da humildade para admitir aquilo que não se sabe; destreza para compreender; habilidade para ensinar e convencer pessoas pelo entendimento daquilo que precisa ser feito.

Ensinaram-nos que ninguém vive o tempo dos outros. Nunca isso foi tão verdadeiro. Somos filhos do tempo. Apropriamo-nos do passado para compreender como chegamos até aqui e reverenciar os feitos de tantos. Mas o futuro será construído em novas bases que ainda não sabemos ao certo quais serão. Cabe a nós da FDC inspirar os líderes de organizações públicas e privadas a viverem seu tempo. Tempo das vertigens e das novas necessidades insatisfeitas. Que sejamos capazes de ver à frente.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARENDT, HANNA. *Compreender – formação, exílio e totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras; Editora UFMG, 2008.

BRYNJOLFSSON, E.; MACAFFE, A. *A segunda era das máquinas*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

CASTELLS, M. *Ruptura*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

COLLIER, P. O futuro do capitalismo – enfrentando novas inquietações. Porto Alegre: L&PM Editores, 2018.

MALTUS, T. Ensaio sobre o princípio da população. Lisboa : Relógio D'água Editores, 2014.

OSTROM, E. *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

RAJAN, R. The third pillar – How markets and the State leave the community behind. New York: Penguin Press, 2019.

PIKETTY, T. *O capital no século XXI*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

RIFKIN, J. *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2016.

SCHWAB, K.; NICHOLAS, D. *Aplicando a quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2018.



**PROF.
GILMAR
DE MELO
MENDES,
PHD**



É professor associado da Fundação Dom Cabral e doutor em Economia e Administração de Empresas, Universidad de Valladolid (Espanha).

FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Daniela Ank – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Designed by Freepik

Depositphotos

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 40 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, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.



Para encontrar
respostas, faça antes
as perguntas certas.

Como organizar
a minha empresa
para dar o próximo
passo?

Como o Digital pode
alavancar meu
negócio?

Como liderar,
engajar e orquestrar
mudanças que
vieram para ficar?

Quais competências
preciso desenvolver
para essa nova
realidade?

Como cuidar da governança
em um novo contexto?

Produtividade e
escassez de recursos:
como fazer gestão em
um cenário de crise?

Meu setor está se transformando:
como me manter atualizado?

O cenário pede
novas respostas:

Soluções FDC para
Tempos Desafiadores.

Saiba mais em: fdcagora.fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

HÁ 15 ANOS ENTRE AS
MELHORES ESCOLAS DE
NEGÓCIOS DO MUNDO.

9º LUGAR NO RANKING
FINANCIAL TIMES 2020.