

DOM CONTEXTO

OUT-NOV/2021



◆ O administrador em tempos de pandemia

◆ O enigma do dragão: mudanças na estratégia chinesa

◆ Despertando a criatividade adormecida

CONFIRA MAIS A SEGUIR

FDC



CARTA DO EDITOR

Mudanças geopolíticas e econômicas estão acontecendo no Brasil e no mundo. A pandemia ainda não acabou. Entretanto, aprendizados, legados e reflexões já estão influenciando as nossas decisões.

Nesse contexto, selecionamos alguns artigos que trazem algumas perspectivas nos campos da Economia, Educação e Estratégia, por exemplo, “O administrador em tempos de pandemia” e “O enigma do dragão: mudanças na estratégia chinesa”, dos professores Carlos Braga e Paulo Vicente, respectivamente.

Quais metas deveríamos considerar para nossos executivos, além das financeiras? Essa é uma questão para qual ainda não há uma resposta, mas ela faz parte dos questionamentos feitos às escolas de negócios apresentada no artigo do prof. Heiko Spitzbeck.

O setor de saúde também está passando por transformações nos seus processos de gestão. Ampliar a visão sobre a implementação de estratégias e os seus desafios também tem destaque nesta edição.

Termino aqui com a reflexão do prof. Gian Taralli: criatividade é um dos principais ativos em um mundo que muda rapidamente, mas que às vezes adormece enquanto crescemos. Despertá-la e garantir que ela permaneça acordada são essenciais para lidar com o contexto em que vivemos.

Paulo Resende
Editor-Executivo

SUMÁRIO

ECONOMIA

O administrador em tempos de pandemia

por **Carlos A. Primo Braga**

04

CENÁRIO

O enigma do dragão: mudanças na estratégia chinesa

por **Paulo Vicente dos Santos Alves**

10

EDUCAÇÃO

Educação executiva de impacto

por **Heiko Hosomi Spitzack**

16

INOVAÇÃO

Despertando a criatividade adormecida

por **Gian Taralli**

22

ESTRATÉGIA

A importância de atribuir sentido na implementação da estratégia no setor da saúde

por **José Américo C. Bahia Filho e Rosileia Milagres**

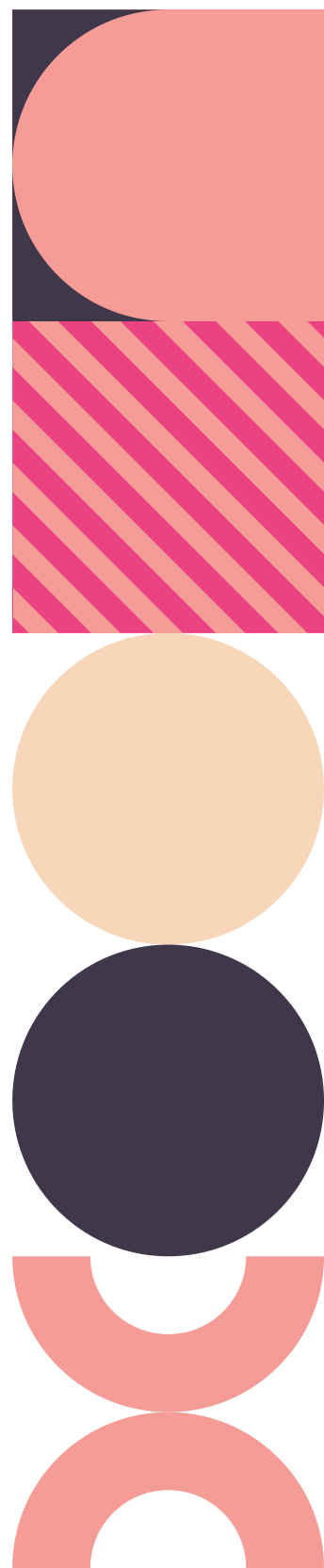
31

LIDERANÇA

A importância da educação executiva para a liderança e o potencial de transformação das organizações no Brasil

por **Paulo Almeida, Ciro Resende e Flavio Rios**

39





Créditos da Imagem: Depositphotos

ECONOMIA

O administrador em tempos de pandemia

POR **CARLOS A. PRIMO BRAGA**

A pandemia da Covid-19 trouxe impactos significativos não apenas para empresas e indivíduos, mas também para a economia mundial. Uma recessão global da ordem de 3,2% ocorreu em 2020, afetando de forma sincronizada praticamente todos os países. Medidas fiscais e mo-

netárias amenizaram o impacto econômico da crise em muitos países. O rápido desenvolvimento de vacinas e a disponibilização destas, a partir de 2021, vêm contribuindo para melhorar as perspectivas de enfrentamento do SARS-CoV2 e de suas implicações para a saúde pública.

A realidade, porém, é que a Covid-19 deixará “cicatrizes” ao redor do mundo. Evidentemente, os custos em termos de vidas perdidas e o impacto sobre a saúde de pessoas em meio a uma das pandemias mais dramáticas dos últimos cem anos dominam as avaliações da crise. Mas os impactos sobre empresas e práticas de administração também merecem atenção.

Se há uma certeza no momento é a de que empresas continuarão a enfrentar um grau elevado de incerteza com relação a quando irá ocorrer um retorno à normalidade. Enquetes com empresários no Reino Unido, em abril de 2020, por exemplo, sugeriam que a incerteza gerada pela pandemia seria superada por volta de setembro daquele ano. Seis meses mais tarde as enquetes já apontavam para um impacto bem mais prolongado, que poderia se estender até 2022 (OECD, 2020). E, nos últimos meses, a variante Delta do SARS-CoV2 vem causando novos surtos de infecção ao redor do mundo. Nesse contexto, a expectativa atual é de que o retorno à normalidade somente ocorrerá quando a cobertura vacinal, incluindo crianças, alcançar níveis bem mais elevados do que os já alcançados. Cabe assinalar que as diferenças de acesso às vacinas entre países são dramáticas. Muitos países na África, por exemplo, vacinaram menos de 2% das suas populações até o momento.

As implicações da pandemia para o ambiente de negócios são muitas. No curto prazo, além do impacto sobre a demanda, disrupções de oferta associadas com os efeitos da pandemia no mercado de trabalho, acesso a crédito e problemas com cadeias de produção dominam o cenário que confronta empresas. Diferentes setores vêm sendo afetados de formas distintas com empresas de serviços (hotelaria, turismo, transporte, restaurantes...), que são impactadas mais significativamente por medidas de saúde pública. Em termos gerais, adminis-

tradores têm de se concentrar em questões de recursos humanos, de liquidez financeira, de tecnologia de informação e de controle de estoques.

Com relação às implicações para a administração de recursos humanos, cabe assinalar que o impacto da pandemia foi particularmente perverso para a população feminina. Mesmo levando em conta os auxílios emergenciais implementados por governos, a queda em termos de horas médias trabalhadas e remuneração afetou mais significativamente a mão de obra feminina. Em parte, isso reflete as dificuldades enfrentadas em virtude da interrupção de aulas presenciais e decisões de como acomodar as necessidades das famílias com respeito ao cuidado de crianças em idade escolar. Empresas que foram capazes de adotar esquemas flexíveis de trabalho ou teletrabalho para acomodar tais necessidades terão um retorno positivo em termos de dedicação e de fidelidade de seus funcionários.

O ano de 2020 foi também caracterizado em muitos países por uma expansão de crédito. Ainda que o choque de demanda tenha sido substantivo, o aumento de ativos problemáticos não foi significativo em um ambiente caracterizado por taxas de juros bem abaixo da média histórica. A expectativa, porém, é a de que bancos centrais irão alterar suas políticas monetárias, como já vem ocorrendo no caso brasileiro, e como consequência empresas (e famílias) irão enfrentar taxas de juros mais elevadas nos próximos meses. Essa transição exigirá uma administração criteriosa dos níveis de endividamento de empresas em um ambiente de desaceleração econômica.

A questão do acesso a plataformas eletrônicas – seja para permitir o teletrabalho, seja para viabilizar o comércio eletrônico – se tornou uma prioridade para muitas empresas. A necessidade de minimizar interações presenciais no contexto de práticas de distanciamento social acelerou a adoção de soluções digitais e novos modelos de negócio. No caso do varejo nos EUA, por exemplo, o comércio eletrônico vinha aumentando a sua participação em vendas em cerca de 1% ao ano. Em janeiro de 2020, o comércio eletrônico representava 16% das vendas no

varejo. Em poucas semanas (março a meados de abril 2020), a participação aumentou para 27% (GALLOWAY, 2020). Nesse contexto, o papel da informática se tornou ainda mais crítico para o desempenho de empresas.

Ocorreram também surpresas em áreas tradicionais da administração de empresas. As implicações para estratégias de produção (por exemplo, a manufatura *Just in Time*, JIT) e o controle de estoques são exemplos. A estratégia JIT preconiza a manutenção de estoques em nível reduzido como forma de diminuir riscos de excesso de oferta e para controlar custos. Essa estratégia se tornou um fator importante na busca de competitividade, refletindo a experiência de empresas como a Toyota nas últimas décadas. A pandemia, como outros choques exógenos, explicitou os perigos de um exagero na implementação dessa estratégia.

Além disso, a pandemia gerou desequilíbrios inesperados nos mercados internacionais. A expansão do comércio eletrônico e do teletrabalho, por exemplo, levaram a um aumento significativo da demanda por computadores e equipamentos eletrônicos, contribuindo para um excesso de demanda global por *microchips*. Esse fenômeno está associado com situações de escassez de *microchips* em certas indústrias (e.g., a indústria automobilística), afetando linhas de produção ao redor do mundo.

Cabe também assinalar que, em meio à pandemia, empresas de transporte marítimo reorientaram os seus navios para rotas mais lucrativas. Medidas de distanciamento social e fechamento temporário de unidades produtivas desestabilizaram o fluxo internacional de *containers*, como discutido em Lippoldt e Primo Braga (2021). Esse desequilíbrio continua na atualidade. No caso dos EUA, por exemplo, para cada 100 *containers* importados, apenas 40 estavam sendo reexportados no início do segundo semestre de 2021.

Custos de transporte entre países da Ásia e os EUA ou Europa aumentaram de 7 a 10 vezes no último ano. Além disso, enquanto transportadoras obtêm cerca de US\$0,66 por *container* (40 ft) por milha náutica na rota Shanghai-Los

Angeles, a rota de retorno está pagando menos de US\$0,10; tal diferença acentua o desequilíbrio na disponibilidade de *containers* em diferentes geografias, com o déficit sendo particularmente elevado na Ásia. E o impacto vai além das rotas de tráfico mais intenso. O custo de transporte por *container*/milha náutica na rota Shanghai-Santos, por exemplo, atingiu cerca de US\$0,75, em 2021. O aumento nos custos de transporte e os desafios de logística enfrentados por empresas de navegação irão exigir investimentos em navios de *containers* e adequação de infraestrutura. Em síntese, os gargalos atuais continuarão a afetar mercados no futuro.

Essas considerações sugerem que os choques de oferta associados com a pandemia e a política monetária expansionista dos últimos anos formam um “coquetel” favorável para o aumento da inflação a médio prazo. No caso brasileiro, por exemplo, empresas muito provavelmente terão de enfrentar um cenário de estagflação em 2022, com um crescimento abaixo de 2% e uma inflação próxima dos dois dígitos. Empresas terão de gerenciar suas atividades não apenas com o intuito de aumentar a resiliência de suas atividades, administrar com eficiência liquidez e endividamento, investir em tecnologia, mas também gerenciar os seus recursos humanos em um ambiente de estagflação.

A realidade é que a caminhada para o “novo normal” será marcada por muitos desafios. A Covid-19 tornou ainda mais evidente a chaga da desigualdade social que caracteriza muitas sociedades. No longo prazo, uma das questões centrais para o setor privado será a qualidade com que empresas administrarão as relações com seus *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores...). A liderança empresarial terá um papel crítico nesse contexto, influenciando como sociedades avaliarão o desempenho de economias de mercado no futuro.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GALLOWAY, S., 2020. *Post Corona: From Crisis to Opportunity*. Penguin Random House Company.

LIPPOLDT, D.C., BRAGA, C. A. Primo, 2021. *COVID-19 and Global Sea Transport, Policy Brief*. Institute for International Trade/University of Adelaide.

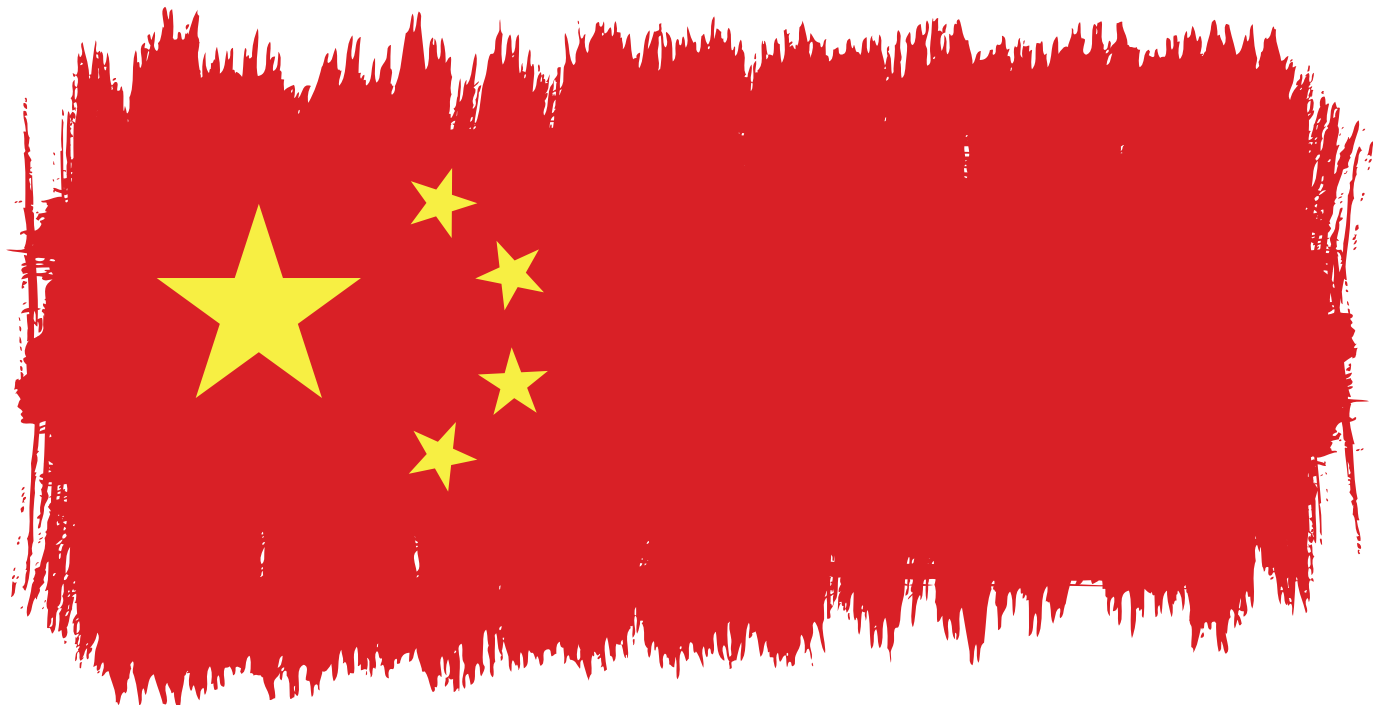
OECD, 2020. *OECD Economic Outlook*, Vol. 2 (dezembro). Paris: OECD.



É Professor Associado da Fundação Dom Cabral e ex-Diretor de Política Econômica e Dívida do Banco Mundial.

**CARLOS
A. PRIMO
BRAGA**





Créditos da Imagem: Depositphotos

CENÁRIO

O enigma do dragão: mudanças na estratégia chinesa

POR **PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**

Ao longo de 2021, foi se delineando uma mudança de comportamento bastante crítica no governo Chinês. Houve um aumento na busca de controle interno que deve impactar negativamente a capacidade de crescimento e inovação da China nos próximos anos. Isto vem acompanha-

do de uma crescente pressão militar nos seus vizinhos. Não é uma coincidência que isto ocorra agora, pois em 2022 haverá o 20º congresso do Partido Comunista Chinês (PCC), onde Xi Jinping pretende ser reeleito presidente.

Assim sendo, temos quatro grandes mudanças ocorrendo simultaneamente:

1. Busca pelo controle das empresas de tecnologia;
2. Busca de controlar os preços, particularmente das commodities;
3. Busca por controle do comportamento da vida social dos chineses;
4. Crescente pressão militar da China nos seus vizinhos.

No geral, essa mudança é liderada pelo presidente Xi Jinping, com inspiração na visão socialista de Mao Zedong, mas ela também lembra um eco distante das mudanças feitas no século XV, quando a China desmontou sua frota de exploração e comércio e parou sua expansão marítima. A China parece repetir o mesmo erro quase seis séculos depois.

A primeira mudança teve início no primeiro semestre de 2021, quando se começou a buscar um maior controle das empresas de tecnologia. Havia um receio do governo chinês de que as empresas de tecnologia saíssem de controle, como algumas gigantes de tecnologia do ocidente são percebidas, e que os bilionários que as controlam tivessem mais poder do que o Partido Comunista Chinês (PCC).

A visão de que os bilionários são um problema vem sendo “fundamentada” na doutrina da “prosperidade comum”, que é parte da doutrina do PCC desde Mao. Nesta visão, todos devem prosperar e não apenas alguns. Essa doutrina foi realizada desde a década de 1980 até agora por conta da visão do Deng Xiaoping, de que seria necessário que alguns prosperassem antes para atingir a meta futura da ‘prosperidade comum’.

Em janeiro de 2021, Xi Jinping declarou que a China estava entrando em um novo estágio de desenvolvimento, cujo objetivo é criar uma “potência socialista moderna”.

Neste sentido, tem se buscado limitar e controlar diversas áreas de tecnologia, tais como varejo, educação, redes sociais e criptomoedas. Isto fez com que o

valor das empresas de tecnologia chinesas tenha caído fortemente ao longo de 2021 e muitos investidores tenham repensado seus investimentos na China no futuro. Estima-se que cerca de US\$ 45 trilhões de dólares que seriam investidos na China até 2030 estejam sendo repensados.

A questão central por trás disso é que sem liberdade para testar novas tecnologias, e sem o prêmio do lucro em caso de sucesso, não há estímulo para investir. E hoje já existem muito outros locais mais baratos do que a China para se produzir e investir. É provável que, ao longo da década, tais investimentos procurem outros países asiáticos e africanos quando buscam mão de obra barata e que muitos venham para o que se convencionou chamar de 'Near Shore', isto é, América Latina, Leste Europeu, Sul da Europa e Balcãs. O 'Near Shore' não tem mão de obra tão barata, mas tem bem menos riscos sistêmicos e uma cadeia de suprimento mais simples e menos vulnerável.

A segunda mudança veio do fato de que várias *commodities* começaram a subir de preço desde 2020, e algumas como ferro, carvão, aço, urânio e alumínio bateram recordes de preço ao longo de 2021. A decisão para controlar esses preços foi a de cortar a produção e consumo interno.

O caso que mais chama a atenção para os brasileiros é o da produção de aço. Os chineses produziram cerca de 1 bilhão de toneladas, em 2020, e decidiram que não querem ultrapassar esse valor em 2021. As aciarias foram proibidas de produzir, sendo fiscalizadas pelo PCC. Isto fez o preço do ferro cair fortemente, de US\$ 220 por tonelada, em julho, para cerca de US\$ 100, em setembro. Porém, o preço do aço não caiu e se manteve alto a partir de maio, oscilando muito, mas se mantendo entre CNY 5000-6000 por tonelada (preço de Shanghai).

Há uma segunda motivação para a redução da produção na China, a de limpar a atmosfera até os jogos olímpicos de inverno, em fevereiro de 2022, indicando que talvez essa limitação seja reduzida ou eliminada depois do término das olimpíadas.

O resultado geral até aqui é que várias aciarias entraram em manutenção, reduzindo a capacidade instalada de aço temporariamente, e aço vem sendo importado de outros países, tais como Vietnã.

É muito pouco provável que cortar o consumo de *commodities* funcione por muito tempo sem prejudicar o crescimento da economia chinesa, e mesmo isso irá causar um desarranjo dos preços em diversos mercados, que vão reverberar internamente na China e depois para fora dela. Além disso, a pressão sobre os preços das *commodities* não vem mais só do consumo chinês, mas também do consumo europeu e dos EUA, sendo que os EUA estão para aprovar um pacote de trilhões de dólares para a infraestrutura.

A terceira mudança começou a ocorrer na metade do ano de 2021 e veio através de uma série de medidas para controlar a vida pessoal dos Chineses, tais como limitar o número de horas de jogo de computador durante a semana, proibir a exibição de homens com “aparência afeminada” na televisão, retirar das redes sociais a menção a atriz Zhao Wei (estrela do filme Mulan de 2009), criar um aplicativo para estudar o pensamento de Xi Jinping e voltar o “Culto à personalidade” de Xi Jinping.

Todas essas medidas têm como objetivo aumentar o controle não só do PCC, mas em particular de Xi Jinping sobre a sociedade chinesa, para se colocar como um novo homem forte de China. Isto o coloca numa posição para ser reeleito como presidente em 2022.

O problema é que, com isto, ele interrompe o processo de sucessão a cada dez anos que havia antes e que aliviava a pressão de competição entre os políticos do PCC. Isto, provavelmente, causará problemas entre os membros do PCC que serão impedidos de serem promovidos. Em situações como essa, tende-se a criar um vácuo de poder em torno do líder que precisa afastar potenciais concorrentes. Quando a sucessão eventualmente ocorre anos depois, há uma disputa de poder que pode levar a guerras civis.

A quarta mudança tem ocorrido desde 2020. Em diversas ocasiões, houve tentativas de penetrar o espaço aéreo de Taiwan, quando ocorreram vários inci-

dentes envolvendo a Guarda Costeira Chinesa e países da região do Mar do Sul da China. Além disso, houve atrito crescente com a Índia, movimentação de tropas para o Tibete, ameaça de ataques nucleares ao Japão e ameaça de ataques de mísseis à Austrália.

Tais ações e ameaças constituem uma mudança de postura das forças militares chinesas que agora têm a maior frota naval do mundo em número de cascos, mas não em tonelagem. Isto se deve a um programa extensivo de construção naval, porém com navios menores. A China tem, no momento, apenas dois Porta-Aviões operacionais e um terceiro em construção. A força Aérea Chinesa é bastante substancial em números envolvendo designs próprios e russos. A força de artilharia de foguetes balísticos é bastante significativa também, sendo capaz de intimidar as forças-tarefas dos EUA com mísseis DF-26 chamados de “matadores de Porta-Aviões”, que constituem uma força capaz de “negar a presença na área” (Anti-Access/Area denial ou A2/AD).

Isto tem feito os EUA e seus aliados repensarem a defesa na região do Indo-Pacífico. Em parte, a retirada do Afeganistão se deu para poder concentrar as forças dos EUA na proteção contra a China em geral e, em particular, a defesa de Taiwan.

Já existia uma corrida naval na Ásia com o Japão, construindo porta-helicópteros (DDH) capazes de operar jatos modernos como os F-35. A Índia construiu seu primeiro porta-aviões de fabricação própria (INS Vikrant). A Coreia do Sul considera construir um porta-aviões leve (CVX).

Mas agora o Reino Unido deseja basear seu novo Porta-aviões (HMS Queen Elisabeth) na Ásia, junto com os dos EUA e Japão.

Em setembro de 2021, foi anunciado um novo pacto, chamado de AUKUS, envolvendo Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, para transferir a tecnologia de submarinos nucleares para a Austrália, formando, na prática uma aliança militar para proteger a região.

Como se pode perceber, a China começa a gerar muita animosidade e muitos cenários de conflito nas suas fronteiras. A probabilidade de cada cenário

individualmente ocorrer pode ser baixa (digamos 5% em 10 anos), mas se combinarmos para ver qual a probabilidade de que ‘pelo menos um’ cenário ocorra, essa probabilidade pode chegar a 30-40%, dependendo de quantos cenários estimarmos e da probabilidade de cada um.

Para encerrar este artigo, podemos analisar que todas essas quatro mudanças combinadas apontam para riscos bastante grandes de uma crise na China em um horizonte de dez anos e, possivelmente, problemas graves já em 2022, com a volta de inflação, preços altos das commodities e tensão criada pela provável reeleição da Xi Jinping.



É professor de estratégia, gestão pública e negócios internacionais da Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas – FGV.

**PAULO
VICENTE
DOS SANTOS
ALVES**





Créditos da Imagem: Depositphotos

EDUCAÇÃO

Educação executiva de impacto

POR **HEIKO HOSOMI SPITZECK**

Em 2015, Muhammad Yunus fez uma provocação que me faz pensar até hoje. Yunus é conhecido como “Banqueiro dos Pobres” e ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006, por fundar o Banco Grameen e inventar o conceito de microcrédito que ajudou milhões de pessoas a saírem da po-

breza. Numa sala cheia da Fundação Dom Cabral, em São Paulo, ele perguntou a um grupo de executivos e professores seletos: “Se você tira todos os indicadores financeiros da avaliação de seu CEO, à base de que você sabe se ele (ou em muitos poucos casos ela) está fazendo um bom trabalho?” Houve um silêncio prolongado. Ninguém propôs algum indicador sequer. Esperando um bom tempo, Yunus continuou: “Para mim, é muito fácil contratar metas com o CEO do Banco Grameen. O banco tem o propósito de tirar pessoas da pobreza. Se o CEO relata que conseguiu tirar 100.000 pessoas da pobreza no ano passado, eu sugiro uma meta de 150.000 para o ano seguinte.”

Como avaliamos o desempenho de uma escola de educação executiva sem recorrer a indicadores financeiros? Não pode ser simplesmente a quantidade de executivos treinados, porque o conteúdo abordado importa.

Pouco depois do escândalo de Enron, em 2001, Sumantra Ghoshal publicou um artigo na Financial Times com o título: “Escolas de Negócios têm parte da culpa por Enron” (Business Schools share the blame for Enron). Seu argumento: nossas teorias estão excessivamente orientadas para criar valor para os acionistas, negligenciando os interesses de outros *stakeholders*. As teorias que ensinamos formam o pensamento de futuros líderes nas empresas, consultorias e investidores. Consequentemente, desde o começo dos anos 2000, subiu a pressão para escolas de negócio de educar “líderes responsáveis” que saibam incluir os interesses de vários *stakeholders* na tomada de decisão. Esse mesmo argumento ganhou mais força ainda em 2020, com a discussão sobre ESG (*environment, social, governance* – em Português, fatores ambientais, sociais e de governança que impactam ao desempenho da empresa).

ESG virou um dos temas quentes no mercado e, consequentemente, mais e mais escolas de negócio estão questionando sobre suas formas de ensino, sobre pesquisas relacionadas à gestão sustentável e sobre as responsabilidades dos executivos. Dependendo de seu lugar nesta jornada, podemos diferenciar vários estágios de maturidade das escolas.

ESTÁGIOS DE MATURIDADE DAS ESCOLAS DE NEGÓCIO

Confrontado com as provocações, as escolas de negócio começavam a mudar e, dependendo das suas abordagens, podemos diferenciar os seguintes estágios.

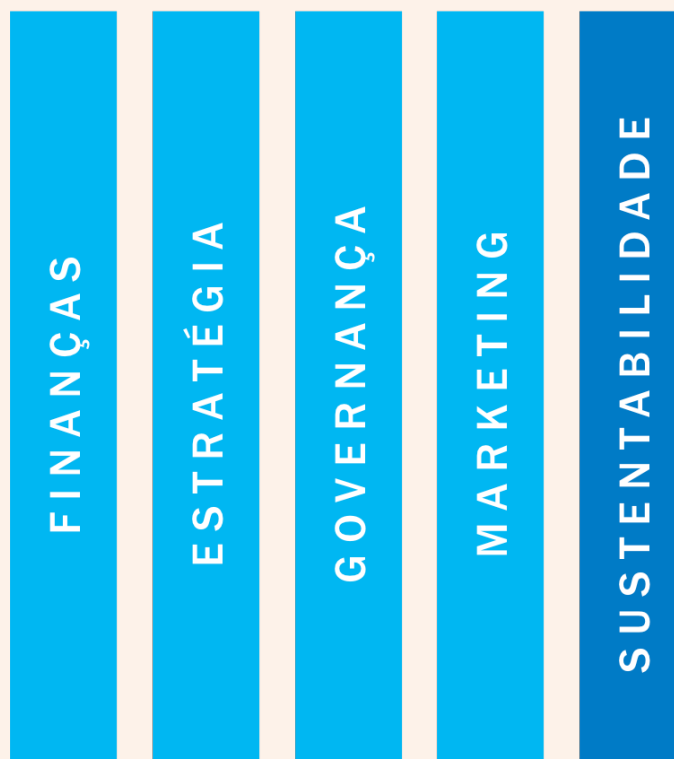
ESCOLAS TRADICIONALISTAS

Um primeiro grupo de escolas, que é cada vez menor, continua com uma doutrina predominantemente neoliberal. A oferta de cursos se concentra em disciplinas clássicas como finanças, estratégia, governança, marketing, etc. Não oferecem cursos dedicados à sustentabilidade. Consequentemente, os graduados saem dessas escolas com um *mindset* focado na geração de valor financeiro para os acionistas, que choca com novas demandas de *stakeholders* e critérios ESG dos investidores.

ESCOLAS COMPLACENTES

Um segundo grupo de escolas pode ser classificado como complacentes. Eles atendem à nova demanda e começam a ofertar cursos específicos sobre responsabilidade corporativa, ESG, sustentabilidade, negócios sociais, etc. Assim, a sustentabilidade entra como uma disciplina adicional no portfólio da escola de negócios.

Sendo complacentes, as escolas não colocam valores próprios e não defendem um ponto de vista institucional. A médio e longo prazo, isso cria tensões na escola, porque há parte dos professores que implicitamente se baseia em teorias mais neoliberais, enquanto outros adotam um ponto de vista mais humanista. Essa variedade de valores é percebida e questionada também pelos participantes nos programas educacionais.

Figura 1: Sustentabilidade como disciplina adicional

ESCOLAS ESTRATÉGICAS

Nas suas famosas cartas aos acionistas, Larry Fink – CEO da BlackRock (um dos maiores investidores institucionais do mundo) escreveu, em janeiro de 2021: “Sustentabilidade e uma conexão mais profunda com *stakeholders* garantem maiores retornos”. Da mesma maneira, escolas estratégicas entendem que questões de impacto, geração de riscos e oportunidades ESG e inovação social vão ganhar em importância em uma economia de *stakeholders*. Consequentemente, posicionam-se institucionalmente no mercado, ofertando uma educação integrada que capacita executivos a tomar decisões responsáveis em um mundo cada vez mais complexo. Por isso começam com uma abordagem transversal de sustentabilidade nos programas que oferecem.

Figura 2: Sustentabilidade transversal

Como exemplo, a Fundação Dom Cabral tem adotado a transversalização de questões de confiança, responsabilidade e sustentabilidade a partir da última revisão em seu programa de MBA, em 2017. No site da instituição, ele é apresentado como um programa que “prepara executivos para serem agentes de mudança, líderes visionários, com propósito, foco em resultado e inspiradores”. Com isso, a FDC assume o compromisso de que nenhum executivo saia da FDC despreparado para lidar com questões sociais, ambientais e de governança.

Além disso, escolas estratégicas começam a procurar *benchmarks*, a aprender com as experiências de outras escolas e a participar ativamente em iniciativas como o PRME (Princípios para a Educação Responsável das Nações Unidas), o Pacto Global e a Globally Responsible Leadership Initiative (Iniciativa Global de Liderança Responsável), entre outras redes.

ESCOLAS DE IMPACTO POSITIVO

Muhammad Yunus também é fundador do termo “negócios sociais”, que, de acordo com sua definição, são “empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos”. Na mesma linha, escolas de impacto existem para promover o desenvolvimento sustentável do setor privado e que se sustentam financeiramente. A ambição é maior que simplesmente ofertar programas pagos para os clientes e usar a força da educação a favor da transformação para uma economia de *stakeholders*. Por isso, escolas de impacto oferecem cursos de graça ou a preços acessíveis para aumentar o alcance da educação.

Mesmo com essa revisão de estágios de maturidade, ainda não sei responder à pergunta do Yunus. Como uma escola de negócio consegue medir seu impacto? Quais metas deveríamos considerar para nossos diretores, além das metas financeiras? Com certeza, a discussão sobre legado, impacto e sustentabilidade vai continuar. No final, sustentabilidade é uma jornada, não um destino.



É professor na área de sustentabilidade e Gerente do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. Doutor em Business Ethics pela University of St. Gallen (Suíça).

HEIKO
HOSOMI
SPITZECK





Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

Despertando a criatividade adormecida

Como crianças, jovens e palhaços podem nos inspirar a despertar a criatividade no mundo corporativo?

POR GIAN TARALLI

Algo acontece quando crescemos, pois, ao entrarmos em nossas vidas profissionais, parece que nossa criatividade adormece. Entretanto, criatividade é um dos principais ativos em um mundo que muda rapidamente.

Novas tecnologias impõem desafios frequentes às organizações. Além disso, quem poderia imaginar que as relações interpessoais e as dinâmicas de trabalho mudariam da noite para o dia com uma pandemia? *Home office* se tornou a regra, não a exceção. *E-commerce* se tornou ferramenta de sobrevivência para muitos. Agilidade, flexibilidade e adaptação se tornaram competências fundamentais nos negócios.

Para lidar com esta complexidade, não basta ter ferramentas, estruturas e processos efetivos. Não parece viável tentar prosperar nesse contexto pensando e agindo sempre da mesma maneira. Depende das pessoas, das suas atitudes e de como usam suas habilidades e conhecimentos enquanto empregam as ferramentas e seguem os processos para inovar e resolver problemas.

Compartilho aqui uma reflexão sobre 3 possíveis motivos que podem explicar bloqueios da criatividade e 2 práticas para ajudar a destravá-los.

CRIATIVIDADE ADORMECIDA

Um dos maiores desafios em projetos de inovação e mudança cultural é ajudar adultos a liberarem sua criatividade. Não é uma referência às famosas reações matadoras de ideias, como as falas que todos já ouvimos alguma vez, tipo “isso não vai funcionar” ou “não é assim que fazemos aqui”, mas à dificuldade de conseguir ver as coisas de outra maneira, de imaginar cenários, de conectar informações diferentes e descobrir *insights* ou considerar diferentes pontos de vista.

É estranho, porque essas mesmas pessoas já criaram mundos do nada, salvaram a humanidade vestidas de heróis e heroínas, construíram cidades com caixas de sapatos, elaboraram cerimônias de chá com bonecas e experimentaram quão delicioso pode ser um suco com água, mostarda e pasta de dente. Também já foram irritantes só porque viviam perguntando “por quê?”, seguido de outro “por quê?” e mais outro. Elas foram crianças! Curiosas. Com uma imaginação ilimitada.

Algo aconteceu entre a infância e o mundo adulto, porque elas (nós!) deixaram essa criatividade hibernar.

Fiquei espantado com essa questão e fui estudar as razões de isso acontecer frequentemente. Algumas outras experiências me ajudaram: por anos fui diretor de acampamentos no CISV e conduzo *bootcamps* de empreendedorismo pela Jornada DARE, ambos para adolescentes.

Ao navegar esses mares diferentes – mundo corporativo e adolescentes –, pude notar algumas coisas que adormecem a criatividade. Também experimentei algumas técnicas e práticas que podem ajudar a impedir que isso aconteça.

POR QUE A CRIATIVIDADE ADORMECE?

Três possíveis motivos:

1) Nossas escolas (ainda) não ajudam muito

A maneira como algumas escolas preparam para o mundo lembra um vídeo da banda Pink Floyd, com estudantes marchando para um processador de carne. É uma metáfora assustadora: linha de produção em massa, grupos que avançam juntos, procedimentos, horários, testes padronizados, médias. Quantas provas de múltipla escolha devemos ter feito na vida? Não estimula muito a criatividade ter que marcar apenas uma resposta, mesmo quando uma das alternativas é “nenhuma das anteriores”!

Até pouco tempo, o foco de muitas escolas era ensinar conteúdo, mesmo que Neil Postman tenha dito há mais de 50 anos que o papel de professores deve ser inspirar alunos a fazer perguntas e não memorizar conteúdo. Essa também é a linha do Paulo Freire, que dizia que ensinar não é transferir conhecimentos, mas sim ajudar alunos e alunos a se conscientizar das questões do contexto em que vivem.

Se compararmos à velocidade de mudança no mundo, as inovações na educação têm sido lentas. Isso vem mudando, e essa é a melhor notícia, dado o

impacto positivo sobre o potencial criativo a longo prazo. Algumas escolas vêm desenvolvendo currículos mais personalizados e abordagens diferentes, incluindo iniciativas de aprendizagem mais autônomas, além de espaços melhorados para estimular colaboração e criatividade. E a pandemia provocou muitas escolas a se reinventarem.

Com certeza, devem vir ainda muitas inovações, pois, como disse Ken Robinson, educação não é um processo linear de preparação para o futuro: envolve o cultivo dos talentos e das sensibilidades pelos quais podemos viver a melhor vida no presente e criar o melhor futuro.

2) Execução é nosso *modus operandi*

A cultura corporativa vive de resultados – de curto prazo. Um técnico de futebol sem vitórias após alguns jogos é demitido. A CEO que não traz resultados no final do trimestre encara pressão dos acionistas. Um governo que não implementa iniciativas concretas não é reeleito.

O impacto desse *mindset* de execução na criatividade é que queremos resolver problemas o mais rápido possível. Só que, às vezes, podemos estar resolvendo os problemas errados. Antes de criar e implementar uma solução, temos que identificar o problema a resolver. Fazemos isso processando a informação que temos, conectando criativamente os fatos e observações e encontrando padrões e *insights*.

Além disso, sem clareza do problema, a pressão de tempo gera apenas frustração. E a sensação de um dia com muito trabalho e pouca criatividade impacta no dia seguinte, não se restaura com uma boa noite de sono, como identificado por Teresa Amabile.

É preciso tempo para estimular a criatividade, mas o retorno neste investimento pode fazer toda a diferença. Se não conseguirmos equilibrar o *mindset* de execução com uma visão de longo prazo, vamos acabar correndo uma maratona como se fosse uma prova de 100 metros.

3) Rotinas são confortáveis. Mas péssimas para a criatividade

Criatividade ajuda antes mesmo de identificarmos problemas. Podemos buscar dados adicionais em locais inusitados, como entrevistar astronautas sobre necessidades básicas no espaço para inspirar a rotina da troca de fraldas, como fizemos em um projeto no passado.

Há uma conexão clara entre curiosidade e criatividade. Mas somos seres de hábitos. Será que variamos os sites que acessamos quando buscamos notícias na internet? Ou quando vamos àquele restaurante que gostamos, escolhemos sempre o mesmo prato? E mesmo com aplicativos de mapas, fazemos sempre os mesmos percursos?

Hábitos e rotinas dão uma sensação de conforto, mas se não nos estimularmos a ver e experimentar coisas diferentes, não provocamos a criação de novas conexões cerebrais que geram novos *insights*. Se conversarmos com as mesmas pessoas e explorarmos os mesmos lugares que nossos concorrentes, as chances de todos encontrarem os mesmos *insights* são grandes. Para criatividade, vale uma analogia de processo: a qualidade dos estímulos que entram impacta a qualidade das ideias que saem.

COMO DESPERTAR A CRIATIVIDADE?

Duas práticas que podem ajudar:

1) Usar uma abordagem de aprendizagem experiencial

Nossos trabalhos com adolescentes se baseiam nas teorias de aprendizagem experiencial, desenvolvida principalmente por David Kolb, em que o aprendizado ocorre em 4 estágios. Primeiramente, praticando por meio de uma experiência concreta, então refletindo sobre a experiência, depois, abstraindo e conceituando a experiência para identificar como ela poderia ser vivida e sentida por outras pessoas e, por último, aplicando o aprendizado em uma nova experiência.

Essa abordagem tem três grandes benefícios para a criatividade.

Primeiro, ela permite que o aprendizado seja realizado em um ambiente seguro, onde erros são bem-vindos. Ao invés de ensinar um conceito para os adolescentes, criamos uma atividade em que eles experienciam o conceito e, depois, refletem, e assim a teoria vem após a prática.

Para falar de empatia, por exemplo, desenvolvemos uma atividade em parceria com a organização Pimp My Carroça, que atua para tirar os catadores de materiais recicláveis da invisibilidade. Os jovens coletaram materiais com catadores e facilitamos uma conversa entre os dois grupos e uma reflexão dos jovens sobre o que sentiram e o que aprenderam. Isso também ajuda a desenvolver a habilidade de analisar coisas sob diferentes pontos de vista, o que estimula a criatividade.

Há similaridades entre aprendizagem experiencial e *startup thinking*. Ao invés de avançar com a oferta completa de uma nova solução, que tal testar esboços de conceitos, experimentando com modelos básicos, ou produtos mínimos viáveis, para aprender se a solução completa faz sentido?

O segundo benefício da aprendizagem experiencial é que ela se baseia nas experiências pessoais. Cada um vê e sente por si próprio. Experimentar ajuda a consolidar o aprendizado em nossos cérebros de maneira mais efetiva do que apenas ler ou ver, estimulando a criatividade ao aumentar as possibilidades de novas conexões e *insights*.

O terceiro benefício é o estímulo à abstração. Após refletir sobre uma experiência, o estágio seguinte é generalizá-la. É como se subíssemos em um helicóptero para ver as coisas de uma perspectiva mais ampla. Isso é similar a como construímos conhecimento, ou como avançamos um projeto de inovação, ilustrado na Figura 1, inspirada no processo proposto por Vijay Kumar. Ao processarmos e conectarmos observações da investigação, identificamos *insights*.

Figura 1: Modelo de construção de conhecimento e inovação

Essa não é uma tarefa fácil com adolescentes. Na maioria das vezes, falta repertório para conectar com as novas informações, e quase sempre acabamos dirigindo o processo com ferramentas mais concretas para capturar e processar as informações. A boa notícia é que abstração é uma habilidade que se desenvolve com a prática!

2) Coloque um nariz vermelho

Não, não é uma recomendação para que as pessoas se vistam como palhaços no trabalho. Podemos estimular muito a criatividade aprendendo com duas atitudes típicas dos palhaços. O palhaço é um marginal, como um turista visitando uma nova cultura. Os sapatos, as roupas e o nariz são acessórios que constroem a imagem de um estranho, mesmo se até ridículo ou ingênuo. Esse conceito, desenvolvido por Cláudio Thebas e Christian Dunker, explica a importância social dos palhaços: são capazes de falar das coisas que ouvem e veem sem serem julgados ou escanteados, pois já estão à margem! Palhaços exageram, riem de outros e de si próprios, e quando rimos deles, estamos rindo de nós mesmos, porque eles espelham nossas próprias verdades.

Geralmente, somos como palhaços quando entramos em um ambiente novo. Leva tempo para nos adaptarmos a uma nova organização, período em

que somos autorizados a fazer perguntas bobas. Então nos tornamos parte da cultura e fazer perguntas bobas passa a ser malvisto. E quando paramos as perguntas, nossa criatividade adormece.

De volta às experiências com adolescentes, o importante não são as perguntas que fazem, mas garantir que continuem fazendo perguntas e não aceitem simplesmente as coisas como lhes são apresentadas. Colocar um nariz vermelho significa continuar fazendo perguntas, permitir-se momentos para ser um estranho olhando para seu negócio, vendo o que faz e não faz sentido e que oportunidades existem.

A segunda atitude a nos inspirar é algo que aprendi em meus treinos de palhaço, o *mindset* “modo-Sim”. Não importa a situação ou desafio, a regra dos palhaços é dizer “sim” e seguir em frente. Você pode apresentar seu currículo como um tenor de ópera ao invés de apenas ler? Sim. Pode ir a um jantar de gala com bermuda e chinelo? Sim. Podemos mudar o processo pelo qual os clientes compram e pagam? Sim.

O “modo-Sim” nos coloca no estilo tentativa-e-erro e permite que possamos considerar diferentes perspectivas, o que pode nos estimular a questionar crenças e criar soluções. Então, coloque seu nariz vermelho e aja no “modo-Sim”!

E AGORA?

Algumas coisas podem ter acontecido enquanto crescíamos para nossas vidas profissionais que podem ter feito nossa criatividade adormecer. Mas sabemos que a criatividade estava absolutamente desperta quando éramos crianças. Despertar a criatividade e garantir que ela permaneça acordada são essenciais para lidar com o contexto em que vivemos. E só depende de nós.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AMABILE, T. M.; HADLEY, C. N.; KRAMER, S. J. *Creativity Under the Gun*. Boston, Harvard Business Review, 2002.

DUNKER, C.; THEBAS, C. *O palhaço e o psicanalista: como escutar os outros pode transformar vidas*. Planeta do Brasil, 2019.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra, 2019.

HONDZEL, C. D.; HANSEN, R. *Associating creativity, context, and experiential learning*. Education Inquiry, Volume 6, 2015.

KOLB, D. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Pearson FT Press; 2nd edition, 2014.

KUMAR, V. *101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. Wiley & Sons, 2013.

POSTMAN, N.; WEINGARTNER, C. *Teaching As a Subversive Activity: A No-Holds-Barred Assault on Outdated Teaching Methods-with Dramatic and Practical Proposals on How Education Can Be Made Relevant to Today's World*. Dell Publishing, versão digital 2009.

ROBINSON, K. *Libertando o poder criativo*. HSM Editora, 2012.

SIMON, E. *The art of clowning*. Palgrave MacMillan, 2012.



GIAN
TARALLI



É professor convidado da Fundação Dom Cabral. Economista, pela USP, com MBA pela Ivey School of Business do Canadá. É diretor na ?What If! Innovation, parte da Accenture.



Créditos da Imagem: Depositphotos

ESTRATÉGIA

A importância de atribuir sentido na implementação da estratégia no setor da saúde

POR JOSÉ AMÉRICO C. BAHIA FILHO E
ROSILEIA MILAGRES

O desenvolvimento e a implementação de estratégias constituem um ponto fundamental em qualquer empresa. Em organizações hierarquizadas, geralmente a estratégia é definida no Conselho de Administração, ou pelo CEO, e comunicada aos demais níveis da empresa através da

hierarquia formal, podendo haver pontos isolados de maior resistência, porém com pouco impacto sobre o desfecho final.

Em organizações de saúde, entretanto, a multiplicidade de agentes envolvidos, tanto internamente quanto externamente à organização, torna a implementação de estratégias mais complexa. Em instituições hospitalares, por exemplo, é reconhecida, além da hierarquia formal composta pela área administrativa, uma hierarquia paralela ou informal, composta pelo corpo médico do hospital. Esse sistema informal é legitimado pelo saber inerente e exclusivo da profissão e tem sido apontado na literatura como uma grande barreira à implementação de estratégias.

Esse é um tema relevante, quando se considera que o setor de Saúde Suplementar no Brasil vem passando por grandes transformações nos últimos meses. Como exemplo, temos o IPO histórico da Rede D'Or (RDOR³), que assume um importante papel na consolidação do setor hospitalar. Além disto, uma série de aquisições de operadoras de planos de saúde e de hospitais por grandes empresas, como o Grupo Notre Dame Intermédica (GNDI³) e Hapvida (HAPV³), com destaque para as aquisições de ambas em Minas Gerais, território até então dominado pelas cooperativas do sistema UNIMED.

Além destas mudanças, existe ainda a questão da sustentabilidade do sistema de saúde, que demanda formas de pagamento pelos serviços prestados diferentes do modelo vigente, de pagamento por procedimento ou *fee for service*. Esses novos modelos vêm sendo estudados e incentivados pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), órgão regulador do sistema.

Todas essas transformações possuem a capacidade de desencadear insegurança no setor, sobretudo nos profissionais médicos.

POR QUE MÉDICOS SÃO RESISTENTES À MUDANÇA?

O forte senso de identidade profissional, ligado sobretudo aos princípios de Autonomia Médica, aliado ao saber característico e exclusivo da profissão, con-

fere aos médicos legitimidade para se opor a decisões da alta administração, sobretudo àquelas que possam trazer algum impacto sobre a assistência prestada ao paciente.

Cotidianamente, a autonomia médica é tida como a liberdade que o profissional possui para estabelecer diagnóstico, indicar recursos, tais como consultas com outros profissionais, exames e internações, ou prescrever e modificar tratamentos. Entretanto, essa é apenas uma das três faces da autonomia profissional. A literatura especializada denomina esse pilar da identidade médica como Autonomia Clínica ou Autonomia Técnica. Além desta, são descritas também a Autonomia Financeira e a Autonomia Política. A primeira diz respeito à possibilidade de estabelecer os próprios honorários diretamente com o paciente. A segunda consiste na possibilidade de participar das decisões que envolvem aspectos da organização do trabalho.

O segundo pilar da autonomia médica, Autonomia Financeira, está enraizado na profissão, vista como liberal, ou seja, desprovida de vínculos trabalhistas ou contratuais, em que o profissional estabelece diretamente com o cliente o valor de seus honorários. Entretanto, com a expansão dos planos e seguros de saúde, que possuem tabelas próprias de remuneração, esse aspecto da profissão médica vem perdendo espaço continuamente. Inicialmente, os médicos ainda gozavam da prerrogativa de negociar diretamente com as OPS os seus honorários, entretanto, esse papel vem sendo assumido cada vez mais pelos grandes hospitais.

O terceiro elemento, a Autonomia Política, é um valor de extrema relevância no contexto de mudanças nas organizações. A classe médica é representada por três grandes instituições: sistema CFM/CRM, Sindicatos e Associações Médicas Estaduais e a Brasileira, e subdividida em Sociedades de Especialidades. Além das Sociedades Médicas, os profissionais no âmbito dos hospitais também se organizam em Departamentos de Especialidades ou em empresas médicas, ou ainda em Cooperativas de trabalho vinculadas aos seus respectivos hospitais ou às suas especialidades.

Entretanto, com a crescente verticalização das redes de assistência das OPS, a consolidação do setor hospitalar em grandes redes e o incentivo da ANS ao desenvolvimento de novos modelos de pagamento, a autonomia dos médicos para definir protocolos e valores de remuneração vêm perdendo espaço. Além disto, os critérios de avaliação de performance deixam de possuir um caráter eminentemente acadêmico ou de produção científica e passam a incorporar indicadores assistenciais e operacionais, estabelecidos pela administração da instituição.

A percepção de perda de autonomia leva os profissionais a uma crise de identidade, ativando mecanismos de ressignificação, que se não forem compreendidos e adequadamente trabalhados pela administração das instituições podem desencadear resistência às mudanças propostas, dificultando ou mesmo inviabilizando sua implementação.

COMO OBTER ADESÃO DA CLASSE MÉDICA ÀS MUDANÇAS PLANEJADAS?

Os gestores das organizações de saúde devem buscar promover a compreensão do significado (*sensemaking*) desta mudança. O conceito de *sensemaking* está ligado a tornar algo plausível, a considerar sinais do ambiente, extraindo destes sinais um significado intersubjetivo, que molda um ambiente mais ordenado através de ciclos de interpretação e ação. São descritos três gatilhos que desencadeiam este processo. O primeiro são as turbulências no ambiente, o segundo, ameaças à identidade, e o terceiro, mudanças planejadas.

Turbulências no ambiente podem ter origem externa, como novos marcos regulatórios, grandes fusões no setor, desenvolvimento de tecnologias disruptivas ou origem interna, caracterizadas por crise, como a que ocorre, por exemplo, em processos de aquisição da empresa por grupos externos. Essa situação pode levar ao questionamento de crenças e valores arraigados tanto na cultura da empresa quanto na sociedade.

Ameaças à identidade podem despertar fortes emoções nos indivíduos, que se engajam então no processo de *sensemaking*, buscando entender a razão da mudança e suavizá-la, construindo novos significados para si e para as organizações.

Já mudanças planejadas podem violar as expectativas dos *stakeholders*, gerando considerável incerteza e ambiguidade, além de afetar a identidade dos agentes, desencadeando mecanismos de resistência à mudança. Compete ao CEO, a partir da definição da estratégia, dar início aos ciclos de interpretação e ação para sua equipe, de forma a promover o *sensemaking* da mudança.

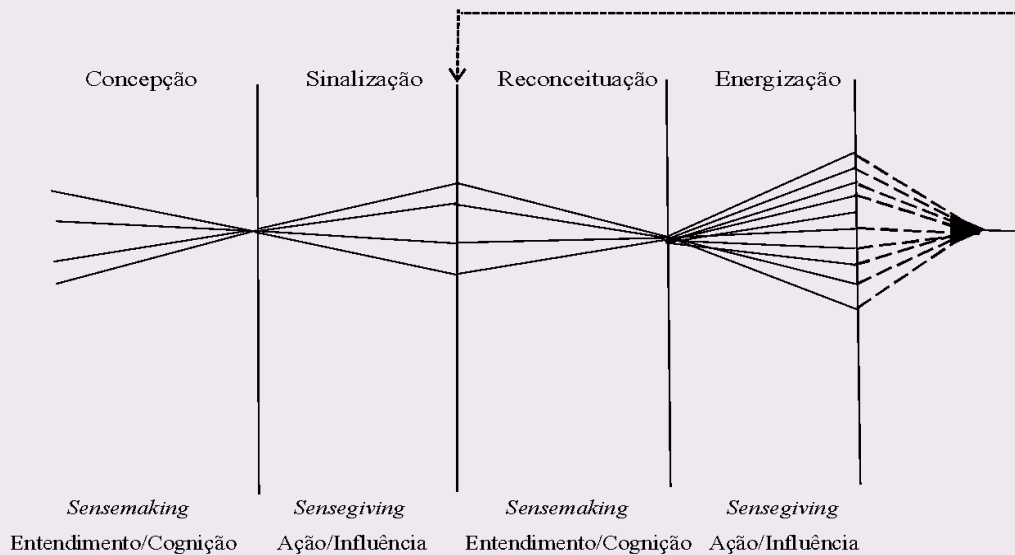
Diante do cenário de incertezas provocado pelas mudanças, a alta administração das instituições de saúde deve estar atenta à percepção que os médicos têm em relação ao ambiente. É necessário que haja maior interação entre os gestores e os profissionais, em ciclos de interpretação e ação de forma a assegurar que os diversos grupos de médicos envolvidos com a instituição compreendam o significado da mudança e os focos de resistência sejam identificados e eliminados ou reduzidos.

A literatura especializada identifica quatro fases no processo de implementação da estratégia, que constituem, alternadamente, etapas de *sensemaking*, nas quais o indivíduo elabora o significado da mudança, e *sensegiving*, nas quais a liderança transmite o significado da mudança para seus liderados.

A figura abaixo sintetiza estes ciclos.

Na fase de concepção, a alta liderança tem a percepção da necessidade de mudança; nela, ocorre o engajamento em ciclos de construção social para convencer acionistas, conselheiros e *stakeholders* sobre a necessidade da mudança e de aceitá-la.

Na etapa seguinte, de sinalização, o gestor inicia as reuniões com os *stakeholders*, mostrando que o caminho está traçado. Nesta fase, a coexistência do modelo antigo com o novo provoca ambiguidades e focos de resistência podem ser identificados, o que desencadeia a fase seguinte, de reconceituação.

Figura 1: Etapas da mudança estratégica

Fonte: Gioia and Chittipeddi (1991).

Na fase de reconceituação ocorre o embate entre grupos, externos ou internos, organizados ou não, que buscam minar a mudança e manter privilégios. Nesta fase, é importante ouvir a todos e, ocasionalmente, ceder em pontos que não alterem a essência do projeto.

Por fim, a etapa de energização envolve a apresentação da estratégia para grupos maiores, de modo a permear toda a organização. Ajustes finos podem ocorrer sem, contudo, comprometer o que foi publicamente informado.

Em organizações que estão sendo incorporadas, sobretudo quando uma das partes possui ações listadas em Bolsa, exigências regulatórias de comunicação prévia ao mercado e autorização do CADE, é fundamental que haja uma boa comunicação da alta administração, não apenas com o corpo de funcionários, mas também com os médicos, no caso das instituições de saúde. Essa ação contribui para reduzir a ansiedade dos grupos, favorecendo a incorporação e reduzindo a perda de talentos.

O envolvimento de grupos de profissionais médicos, sobretudo nas fases de sinalização e reconceituação, é fundamental para que haja a quebra de silos e barreiras de comunicação que possam constituir focos de resistência à mudança. Entretanto, é imprescindível uma comunicação clara a todo o corpo de profissionais, na fase de energização, de modo a reduzir os efeitos que podem decorrer de conversas paralelas, ou informais, ou até mesmo de conversas estruturadas em grupos liderados por fontes de resistência à mudança.

CONCLUSÃO

O Setor de Saúde vem passando por profundas transformações e os médicos são percebidos como foco de resistência. Compreender as razões que levam esses profissionais a resistir e adotar medidas que possibilitem a eles lidar com os conflitos de identidade e a ressignificar seu papel na instituição e na própria sociedade é função da alta administração. Envolver os profissionais nas discussões de temas que afetam sua prática significa reconhecer e conceder-lhes, até certo ponto, Autonomia Política, o que promove o senso de pertencimento à instituição, possibilitando maior engajamento e até a defesa dos modelos propostos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, 17.

GLOUBERMAN, S.; MINTZBERG, H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of Disease – Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*. 26(1). 56–69. <https://doi.org/10.1097/00004010-200101000-00006>

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1) (jan.). 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>.

SALVATORE, D.; NUMERATO, D.; Fattore, G. (2018). *Physicians Professional Autonomy and Their Organizational Identification with Their Hospital*. BMC Health Services Research. 18(1) (dez.). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3582-z>

DOOLIN, D. (2002). Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians. *Organizations Studies*, 2, 369-390.

EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R. M.; Pisano, G. P. (2001). *Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals*, 33.

FLITTER, M. A.; RIESENMY, K. R.; VAN STRALEN, D. (2012). Current Medical Staff Governance and Physician Sensemaking: A Formula for Resistance to High Reliability. In *Advances in Health Care Management*. Leonard H. Friedman, Grant T. Savage, e Jim Goes (org.), 13. 3–28. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-8231\(2012\)0000013006](https://doi.org/10.1108/S1474-8231(2012)0000013006).

BAHIA FILHO, J. A. C (2020). Sensemaking e identidade profissional médica: estudo de caso em um hospital brasileiro diante de uma mudança estratégica. Dissertação apresentada no Programa de Mestrado da Fundação Dom Cabral. <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/dissertacoes-fdc-35252>



**JOSÉ
AMÉRICO C.
BAHIA FILHO**



É médico, especialista em Medicina Preventiva e Administração em Saúde pela Associação Médica Brasileira, Mestre em Administração pela FDC. CEO do Eu Saúde e ex-diretor Médico do Hospital Lifecenter - Belo Horizonte.



**ROSILEIA
MILAGRES**



É vice-presidente de Educação Acadêmica da Fundação Dom Cabral. Doutora em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e Copenhagen Business School.



Créditos da Imagem: Depositphotos

LIDERANÇA

A importância da educação executiva para a liderança e o potencial de transformação das organizações no Brasil

POR PAULO ALMEIDA, CIRO RESENDE E FLAVIO RIOS

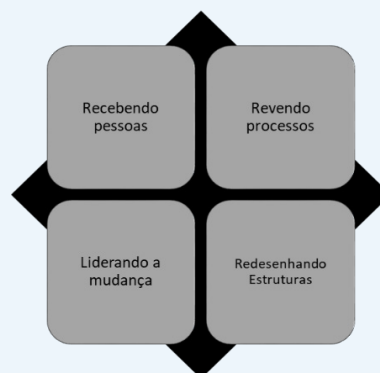
As organizações têm enfrentado grandes desafios para a liderança e a gestão de pessoas no contexto da pandemia de Covid-19. O momento atual se caracteriza por um cenário de crise, ameaçando a viabilidade das organizações e exigindo decisões rápidas. Em situações como essa, a resi-

liência organizacional torna-se uma característica essencial para a sobrevivência e a adaptação de modelos de negócio. Para isso, a organização precisa adotar hábitos de excelência e melhores práticas para entregar valor, o que envolve a construção de competências em todas as dimensões organizacionais. Entre essas competências, podemos destacar as capacidades de antecipação e de adaptação às mudanças, a adoção de um *mindset* de ecossistema e o desenvolvimento da habilidade de aprender a aprender.

A pesquisa “Os impactos da pandemia nas lideranças e as ações que ajudarão as empresas nesse momento de retomada”, realizada pela Fundação Dom Cabral, no fim de 2020 e no início de 2021, direcionou-se a grandes organizações privadas no Brasil, procurando entender como essas estão transformando liderança, gestão de pessoas e estrutura organizacional diante dos impactos da pandemia de Covid-19. Contou com a participação de 119 profissionais de empresas de grande porte e de diversos segmentos.

A pesquisa envolveu os quatro componentes mais relevantes da gestão de pessoas para o momento posterior à crise decorrente da pandemia de Covid-19: (i) recebendo pessoas, (ii) revendo processos, (iii) redesenhando estruturas e (iv) liderando a mudança. Esses componentes estruturam o modelo 3RL (FDC, 2020-2021), que pode ser sintetizado na Imagem 1.

Imagem 1: Modelo 3RL



Recebendo pessoas – procura verificar o que tem sido realizado com vistas a engajar e energizar o time para voltar ao “novo normal”, entregando mais rápido os resultados que a organização precisa.

Revedo processos – busca captar a apresentação de modelos de desempenho organizacional (metas, incentivos e competências) utilizados em contextos desafiadores.

Redesenhando estruturas – mensura como as organizações têm planejado e revisado a nova estrutura organizacional, o que envolve considerar alternativas de estruturas, planos para implementação de mudanças e revisões de *job desing*.

Liderando a mudança – procura identificar se os líderes apresentam um perfil adaptativo e transformador.

MEDINDO O POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO BRASIL

A partir desses quatro componentes, foi desenvolvido o Índice de Transformação Organizacional (ITO), que é composto por 22 indicadores: 7 de boas práticas de liderança, 7 de boas práticas de gestão de pessoas, 7 de boas práticas de redesenho organizacional e 1 de estilo de liderança. O Quadro 1 elenca os indicadores mobilizados:

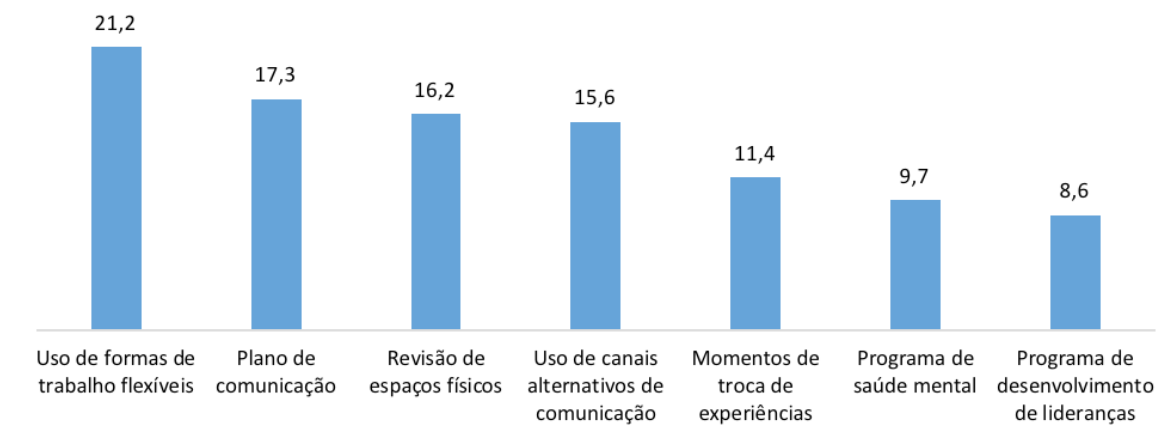
Quadro 1: Componentes do ITO e seus indicadores

COMPONENTES	INDICADORES
Recebendo pessoas	<p>Ações já tomadas ou que se planeja tomar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de comunicação para a retomada; 2. Uso de canais alternativos de comunicação com os colaboradores; 3. Revisão de espaços físicos; 4. Momentos de troca de experiências entre colaboradores; 5. Uso de formas de trabalho flexíveis, como <i>homeoffice</i>; 6. Programa específico pós-crise de desenvolvimento das lideranças; 7. Programa específico pós-crise de saúde mental para os colaboradores.

Revendo processos	<p>Ações já tomadas ou que se planeja tomar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alterações na definição de metas; 2. Alterações no ciclo de avaliação da performance; 3. Alterações na composição dos bônus; 4. Alterações no <i>timing</i> de distribuição dos bônus; 5. Alterações nas funções e posições na organização; 6. Intensificação do uso de tecnologias para o desempenho das funções; 7. Processos de retreinamento de colaboradores em novas competências identificadas com a crise.
Redesenhando estruturas	<p>Ações já tomadas ou que se planeja tomar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redesenho da estrutura organizacional; 2. Diminuição dos níveis hierárquicos na régua; 3. Introdução de mais autonomia nas funções dos colaboradores sem mexer na estrutura; 4. Introdução de novos parceiros para funcionamento em ecossistema; 5. Redesenho de sistemas e tecnologia; 6. Alterações no modelo de governança; 7. Participação em novas redes de organizações e de inovação.
Liderando a mudança	<p>Concordância com as afirmações seguintes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eu crio um ambiente onde as pessoas podem aprofundar as ideias dos outros; 2. As pessoas com quem eu interajo atuam em vários campos diferentes; 3. É mais provável que desafie o pensamento e as abordagens atuais; 4. É mais provável que eu busque relacionamentos com diversos grupos de pessoas; 5. Sou conhecido por criar energia que impulsiona novas ideias.

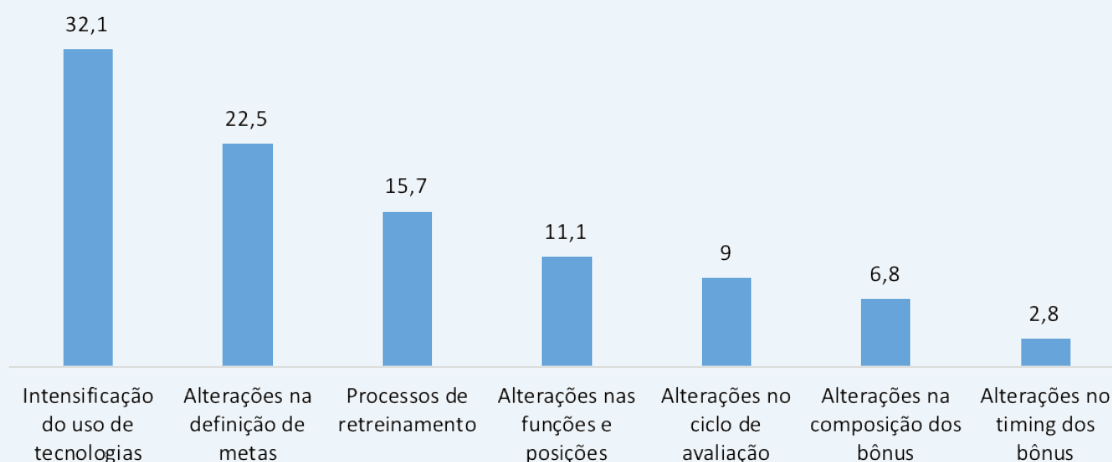
O ITO é calculado a partir de uma base de valor 100, referência para uma organização que esteja implementando todas as medidas consideradas relevantes na gestão de pessoas, adotando-se um perfil de liderança ágil, adaptativo e resiliente. A subtração do ITO de uma dada organização pelo valor de referência 100 indica o seu potencial de transformação organizacional. Trata-se, então, de uma importante medida que envolve o contexto pandêmico e as habilidades dos líderes, permitindo avaliações relacionadas à forma como líderes devem se preparar para retornar aos escritórios.

Com relação às ações já tomadas ou que se planeja tomar para o acolhimento de colaboradores na retomada dos trabalhos pós-crise, aquela mais indicada pelos profissionais é o uso de formas de trabalho flexíveis, como *homeoffice* (21,2%).

Gráfico 1: Ações para acolhimento na retomada (%)

A elaboração de um plano de comunicação para a retomada, a revisão de espaços físicos e o uso de canais alternativos de comunicação com os colaboradores são ações que aparecem na sequência. Chamamos a atenção para o tamanho do desafio a ser enfrentado pelas organizações. Nesse sentido, acreditamos que o retorno ao escritório forçará líderes a colocar pautas como saúde mental no topo das prioridades, a despeito do pequeno percentual registrado para a ação relacionada a essa temática (9,7%).

Sobre as ações já tomadas ou que se planeja tomar na organização para a revisão de processos na gestão de pessoas na retomada dos trabalhos pós-crise, o maior percentual registrado refere-se à intensificação do uso de tecnologias para o desempenho das funções (32,1%).

Gráfico 2: Ações nos processos de gestão de pessoas (%)

Aparecem, adiante, alterações na definição de metas, implementação de processos de retreinamento de colaboradores em novas competências identificadas com a crise e alterações nas funções e posições na organização.

No que se refere às ações já tomadas ou que se planeja tomar para o redesenho de estruturas na retomada dos trabalhos pós-crise, o redesenho de sistemas e tecnologia é a ação mais lembrada entre os profissionais (23%), sinalizando a importância da tecnologia na retomada do trabalho presencial.

Gráfico 3: Ações para redesenho da estrutura organizacional (%)

Na sequência, aparecem a introdução de mais autonomia nas funções dos colaboradores sem mexer na estrutura, o redesenho da estrutura organizacional e a participação em novas redes de organizações e de inovação. Novamente, aqui, é preciso refletir acerca do desafio colocado às organizações, cujos líderes precisam rever o exercício da sua liderança, o que inclui aspectos considerados “intocáveis” antes da pandemia. Um exemplo disso é tornar as empresas mais colaborativas, diminuindo os níveis hierárquicos. Essa ação, entretanto, foi a menos reportada na pesquisa.

O ITO ATINGIU O VALOR DE 41,97 PARA TODO O BRASIL

Isso significa que o potencial de transformação organizacional é igual a 58,03, ou seja, as organizações brasileiras não atingiram nem metade do que se fazia necessário para ser resiliente, de acordo com as melhores práticas mundiais, em situações como a atual. O resultado indica uma falta de preparação das empresas para crises como essa. Os setores com organizações um pouco mais preparadas são os de educação e de tecnologia da informação, cujo ITO médio superou o valor de 50, sendo, respectivamente, 53 e 51.

Gráfico 4: ITO médio por setor



A partir desses resultados, fica claro que é grande o potencial de transformação organizacional entre as empresas no Brasil, indicando-se um vasto campo de atuação para a educação executiva como transformadora de lideranças, estruturas e processos.

O ITO E O PAPEL DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA

O potencial de transformação organizacional envolve aliar resiliência com os colaboradores e agilidade nos processos. Dessa forma, é desejável que as empresas olhem para os processos de transformação como algo que não pode ser adiado. É preciso rever canais de distribuição e logística, atentando à situação financeira da organização, e olhar para *marketing* e jornada do cliente, assim como para a questão das pessoas, do desenvolvimento de lideranças e da saúde mental de colaboradores.

Atenta a esse cenário, a FDC criou um indicador, em forma de *assessment* (disponível no link <https://ipt.fdc.org.br/>), para ajudar organizações e indivíduos a refletirem sobre seu protagonismo e relevância diante do contexto que estamos vivendo. Esse indicador tem ajudado as organizações privadas e públicas do Brasil a avaliar dimensões como a agilidade da gestão de pessoas, resiliência e grandes desafios da adaptabilidade, de acordo com as melhores práticas mundiais de educação executiva e de desenvolvimento organizacional.

A devolutiva desse *assessment* permite entender melhor as necessidades organizacionais e introduzir a educação de executivos como um instrumento de transformação de lideranças, de *mindset*, de estruturas e de processos. Aliada aos dados do ITO, essa devolutiva ajuda as organizações na escolha das soluções educacionais que se adequam às suas necessidades objetivas. Assim, o papel da solução educacional ganha mais relevância, dado que as organizações são depois classificadas em 3 zonas: zona de qualidade, demandando um desenvolvimento mais consistente; zona de aperfeiçoamento, exigindo um desenvolvimento rá-

pido; e zona crítica, com risco de se tornar irrelevante. E, para cada um desses perfis de potencial de transformação, são feitas recomendações específicas de perfis de soluções educacionais transformadoras, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Educação executiva e perfis de potencial de transformação e de desenvolvimento organizacional

Zona de qualidade – demandando um desenvolvimento mais consistente	Zona de aperfeiçoamento – exigindo um desenvolvimento rápido	Zona crítica – com risco de se tornar irrelevante
<p>A organização se encontra numa zona de qualidade relativamente ao seu potencial para a transformação e a resiliência, mas demandando um desenvolvimento mais consistente. Recomenda-se um desenvolvimento organizacional que permita buscar novas ideias, visão crítica-constructiva e à procura de inspirações para a geração de informações relevantes para os negócios. Recomenda-se considerar a adoção de inovações disruptivas em modelos de negócio e instigar para um propósito, atrelado à capacidade analítica, crítica e fundamentada em dados para a tomada de decisão das lideranças. Recomenda-se ainda que prepare esse desenvolvimento organizacional com os mais modernos conceitos de gestão de alta performance e que considere dotar seus colaboradores de um novo nível de autoconhecimento e de entendimento de forma profunda de seu contexto e de sua trajetória percorrida, revelando potenciais e fornecendo pistas sobre as conquistas que quer alcançar, instigando reflexões e ampliando horizontes em toda a organização.</p>	<p>A organização se encontra numa zona de aperfeiçoamento relativamente ao seu potencial para a transformação e a resiliência, exigindo um desenvolvimento rápido de seus colaboradores e estruturas. Recomenda-se que prepare uma capacitação dinâmica para a gestão de pessoas, gestão estratégica, para marketing, e mercado e cadeia de suprimentos. Recomenda-se ainda a criação de indicadores de acompanhamento de estruturas, processos e pessoas, a partir de um painel de bordo para analisar, para as situações críticas, as causas de mau desempenho, assim como ações corretivas cabíveis.</p> <p>No atual contexto de transformação de modelos de negócios, de agilidade de aprendizados e de estruturas, recomenda-se, também, que sua organização adote rapidamente um <i>mindset</i> que ajude a refletir quanto aos impactos da digitalização no negócio.</p> <p>Recomenda-se que busque uma visão mais consolidada para entender os ambientes altamente tecnológicos, que exigem uma liderança atuando de forma colaborativa, ágil e em redes de negócio.</p>	<p>A organização se encontra em uma zona crítica relativamente ao seu potencial para a transformação e a resiliência, e corre o risco de se tornar irrelevante. Recomenda-se que pense num plano de ação emergencial para seus colaboradores e estruturas. Recomenda-se que preste muita atenção ao gerenciamento de resultados a partir de seu Projeto Empresarial, revendo seus atuais processos nos campos de Finanças, Marketing e Vendas, Pessoas, Projetos, Operações e Logística, de forma a garantir o alcance dos resultados desejados de maneira integrada e global.</p> <p>Recomenda-se, ainda, a criação de indicadores de acompanhamento de estruturas, processos e pessoas, a partir de um painel de bordo para analisar, para as situações críticas, as causas de mau desempenho, assim como ações corretivas cabíveis, no curto prazo.</p>

Os resultados indicam que há muito espaço para a transformação e acreditamos que o momento para as organizações se adaptarem, tornando-se mais resilientes, é agora. Dar atenção às dimensões do potencial de transformação organizacional é, portanto, fundamental, uma vez que o mundo do trabalho após a pandemia será diferente, assim como serão diferentes as organizações e muitos de seus colaboradores.



PAULO
ALMEIDA



É professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.



CIRO
RESENDE



É professor convidado da Fundação Dom Cabral e pesquisador na área de liderança.



FLAVIO
RIOS
SANTANA



É gerente de projetos de Programas de Educação Executiva da Fundação Dom Cabral.

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

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

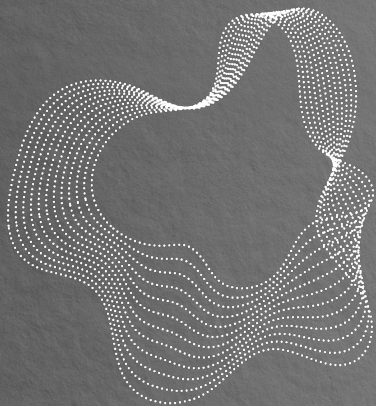
Designed by Freepik

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.





FDC TRANSFORMA

**Bolsas de estudos para
impulsionar a inclusão.**

O Fundo de Bolsas FDC Transforma é uma iniciativa para captação de recursos destinados, exclusivamente, para investir em bolsas de estudos e contribuir com a transformação por meio da educação.

Mais que custear os estudos, a FDC acompanha os bolsistas ao longo de toda a sua jornada e assim promove inclusão e oportunidades para gerar uma sociedade mais justa.

Só nos últimos anos, a FDC já investiu mais de R\$ 17 milhões com recursos próprios em bolsas de estudos na própria FDC e em outras instituições e, com a sua ajuda, acreditamos que podemos ir mais longe.

Com transparência, compromisso e responsabilidade vamos juntos ampliar o acesso à educação de qualidade e diminuir as diferenças sociais no Brasil. Venha com a gente realizar esse sonho!



ACESSE O SITE
FUNDODEBOLSAS.FDC.ORG.BR
OU LEIA O QR CODE E FAÇA
SUA DOAÇÃO!