

DOM CONTEXTO

NOV | 2024



Armadilhas da
Transformação Digital

O Paradoxo da Inovação
em Empresas de
Propriedade Familiar

Autenticidade e marca
humana na era digital

Confira mais a seguir

FDC

Doutorado Profissional em Administração

Os movimentos para o seu multipotencial

No Doutorado FDC, você **personaliza parte da sua jornada de aprendizado** de acordo com os seus objetivos de carreira, desenvolvendo novas habilidades para expandir o seu **multipotencial**. Um programa que possibilita a aplicação prática dos conhecimentos no âmbito corporativo ou acadêmico.



**Inscrições abertas
para 2025!**



0800 941 9200/atendimento@fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

Entre as 10
melhores
escolas
do mundo



EXECUTIVE
EDUCATION
2024 RANKING

Pós-Doutorado FDC

SEU CONHECIMENTO ELEVADO À MAESTRIA.

No Pós-Doutorado da FDC, você é o maestro conduzindo a orquestra e tem a possibilidade de potencializar o seu currículo acadêmico com o apoio de um corpo docente renomado, que eleva a sua performance.

Inscreva-se



0800 941 9200/atendimento@fdc.org.br

FDC

Para ser relevante.

Entre as 10
melhores
escolas
do mundo



EXECUTIVE
EDUCATION
2024 RANKING

FALE COM A DOM CONTEXTO

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Samir Lotfi Vaz

Claudimar Pereira da Veiga

Ettore de Carvalho Oriol

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Adobe Stock

Freepik

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 48 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.



carta do editor

A transformação digital é um processo complexo e multifacetado que pode trazer grandes benefícios para as organizações, abrangendo não apenas a tecnologia, mas também as pessoas, os processos e a cultura.

Neste contexto, em parceria com professores dos Programas de Mestrado e Doutorado Profissional da FDC, organizamos para esta edição da revista uma coletânea de dez artigos, produzidos pelos nossos alunos, que examinam temas centrais e interligados no cenário contemporâneo: inovação, transformação digital, inteligência artificial e as novas dinâmicas de relações institucionais e sociais. Estes trabalhos oferecem uma visão ampla dos desafios e oportunidades presentes em organizações dos mais variados setores – desde empresas de propriedade familiar até o terceiro setor.

A nossa proposta é fornecer insights relevantes para profissionais, pesquisadores e líderes organizacionais que estão na linha de frente da inovação e transformação digital. Cada artigo contribui para a compreensão de como podemos navegar no complexo cenário digital.

Ao trazer uma perspectiva que une o impacto humano, social e econômico da tecnologia, convidamos o leitor a explorar o futuro das organizações com um olhar crítico e construtivo.

Desejamos uma boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **Armadilhas da Transformação Digital**, por Luisa Tanure e Ana Burcharth
- 11** **O Paradoxo da Inovação em Empresas de Propriedade Familiar**, por Henrique Varconte Blanco, Cássia Rita Pereira da Veiga e Claudimar Pereira da Veiga
- 17** **Gamificação de Políticas Públicas**, por Ettore de Carvalho Oriol, Paulo Roberto Gitirama de Araujo Guerra e Flávio Rios Santana
- 23** **Autenticidade e marca humana na era digital: impactos e oportunidades nas relações entre grandes marcas e criadores (as) de conteúdo negros (as)**, por Wagner Oliveira de Cerqueira e Suzane Strehlau
- 32** **Entre o fogo e a esperança: o impacto transformador e os riscos da Inteligência Artificial**, por Thiago Lopes Lima
- 37** **IA generativa? A discussão ainda versa sobre dados**, por Vitor Cavalcanti
- 42** **Equilíbrio emocional e Transformação Digital**, por Gleice Cristiane Santiago Domingues e Ettore de Carvalho Oriol
- 48** **Inovação e Transformação Digital: entendendo o *mindset* digital**, por Edilson dos Santos Júnior e Alisson Paulo de Oliveira
- 54** **O terceiro setor também deve investir na Transformação Digital?**, por Ricardo Gazoli
- 60** **As relações e-B2B são passíveis de lealdade no contexto da Transformação Digital?**, por Leandro Ferreira Di Iorio, Cássia Rita Pereira da Veiga e Claudimar Pereira da Veiga



Armadilhas da Transformação Digital

POR **LUISA TANURE E ANA BURCHARTH**

As tecnologias digitais estão mudando as regras do jogo: elas trazem novos desafios, possibilidades, dilemas e paradoxos para a criação e captura de valor em uma organização. Nesse novo mundo da hiperdigitalização, ter uma vantagem competitiva sustentável exige uma mudança no modelo de pensar, fazer e ser organizacional. É essencial utilizar as tecnologias digitais para melhorar radicalmente o desempenho dos negócios, seja por meio de uma melhor experiência do consumidor, da eficiência operacional ou da criação de novos modelos de negócio. A transformação digital é indispensável: não basta apenas compreender as novas tecnologias, é necessário extrair o máximo valor delas para alcançar uma performance bem-sucedida. As mudanças necessárias para que a transformação digital aconteça em uma empresa incumbente são complexas e repletas de potenciais armadilhas.

A PRIMEIRA ARMADILHA: A ATENÇÃO GERENCIAL LIMITADA Uma armadilha muito comum e pouco percebida nas organizações, especialmente pelo topo, é a atenção gerencial

limitada. Ao personificar o topo (ou o dirigente) como heroico, intocável e genial, as limitações e fragilidades existentes são substituídas pela crença na invencibilidade: é possível dar conta de tudo e de todos. Esse é o primeiro erro fatal. Não há dúvida de que o papel da liderança, especialmente da equipe de topo, é crucial para o sucesso (ou insucesso) da organização, principalmente em momentos de grandes mudanças, como as geradas pela transformação digital. Entretanto, é preciso ter clareza das limitações do ser humano, mesmo do fundador brilhante ou do presidente que gerou crescimento exponencial no passado. Uma dessas limitações é a atenção limitada, que é inerente a qualquer indivíduo. O ser humano possui racionalidade limitada, ou seja, a capacidade de selecionar, decodificar e interpretar informações não é ilimitada. Pelo contrário, o tempo e a atenção são recursos escassos. Portanto, o foco da equipe de topo impacta profundamente a sobrevivência, crescimento e sucesso (ou insucesso) organizacional.

No mundo atual, as informações são ilimitadas e irrestritas. Isso, por um lado, é uma alavanca, pois democratiza o conhecimento; por outro, é uma trava no processo decisório, pois tira o foco dos dirigentes do que é realmente importante e necessário. A quantidade infinita de relatórios e páginas não ajuda o executivo a tomar decisões acertadas, pelo contrário. A atenção da equipe de topo precisa estar no lugar certo, e isso só é possível quando as informações têm a qualidade e síntese necessárias, permitindo-lhes focar no que é realmente importante, isto é, em um número limitado de questões essenciais, como a criação de valor para o cliente. A eficácia depende da capacidade dos gestores de manter essa atenção alinhada às prioridades estratégicas da organização, garantindo coordenação e consistência nas decisões ao longo do tempo. O primeiro desafio é nutrir o topo da organização com *inputs* que alavanquem e facilitem a tomada de decisão e não o contrário, como acontece muitas vezes. Mas, com informações ilimitadas e irrestritas, como fazer isso? Pela articulação da estratégia e da cultura.

A SEGUNDA ARMADILHA: A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL Estratégia e cultura devem ser os principais filtros para qualquer tomada de decisão, da mais básica à mais sofisticada. Quando há esse alinhamento, é menos complicado olhar na direção correta. A estratégia organizacional é o compromisso de atingir um objetivo por meio de ações e comportamentos coerentes que apontam para uma direção única. Quando se tem uma boa estratégia, atingi-la significa alcançar sucesso e vantagem competitiva sustentável. Ao analisar grande parte das

organizações, o problema não é a falta de um plano estratégico. Se as empresas possuem uma estratégia de inovação formulada, então por que muitas não conseguem se transformar digitalmente? Existem duas respostas comuns para essa pergunta.

A primeira é quando a estratégia do negócio não foi formulada, desde o princípio, para responder à indagação: o que é inovação para essa organização? Ou seja, sua concepção foi baseada no “copia e cola” da estratégia de inovação de outras instituições ou de revistas de negócios que dizem ter descoberto as melhores práticas. Isso não significa que as melhores práticas não possam ser adequadas para uma organização, mas é preciso muita atenção em movimentos como esse. Quando a importação acontece sem nenhuma reflexão e adaptação, aspectos organizacionais fundamentais são esquecidos, como a cultura organizacional. A estratégia e os valores passam a ser filtros incoerentes que brigam entre si. A existência de modelos conflitantes dificulta e, muitas vezes, impede a organização de fazer os trade-offs necessários para a transformação digital. Qualquer processo de transformação é complexo e exige disciplina. Um exemplo simples é quando alguém que nunca fez academia se propõe a ganhar 5 quilos de massa magra em 5 meses. Uma meta realista e desafiadora, assim como uma estratégia deve ser. Ao traçar esse objetivo, ir à academia uma vez por semana é insuficiente. É preciso ir em dias que se está desmotivado e renunciar a aspectos que não trazem benefícios imediatos, mas que são coerentes com o objetivo de longo prazo.

Voltando à cultura e à estratégia: quando não há coerência, há perda de foco da atenção gerencial. O resultado é sinônimo de decisões incoerentes, desgastando o tecido organizacional. Nos melhores casos, isso leva ao fracasso da transformação digital, e nos piores, à descontinuidade do negócio. Para criar uma boa estratégia de inovação, é preciso começar respondendo a duas perguntas: como a inovação criará valor para os principais *stakeholders* da sua organização? E como o valor será capturado da inovação gerada? Compreender o que significa inovar (e usar as tecnologias digitais) no seu negócio para gerar valor para os seus *stakeholders* é essencial. Essa reflexão e discussão precisam, desde o início, estar integradas aos valores organizacionais e pautar um conjunto de ações consistentes que irão guiar as decisões organizacionais. Essa é a reflexão que deve ser traduzida na estratégia organizacional para alcançar o sucesso.

A segunda resposta mais comum para o porquê as estratégias de inovação falham é sua não execução. Apesar de o objetivo estratégico ser claro, as pessoas não o executam como planejado. E por quê? A falta de flexibilidade organizacional para adotar estratégias emergentes

e a desconexão entre o topo e a realidade organizacional são fatores críticos que prejudicam a formulação estratégica. Quando os inputs estratégicos vêm exclusivamente da alta liderança, que muitas vezes desconhece as dinâmicas do dia a dia da organização, há um risco elevado de formularem-se estratégias com base em uma visão incompleta da realidade. Elementos como pressões externas, otimismo exagerado, comunicação distorcida e o medo de represálias frequentemente dificultam que os líderes tenham clareza sobre os desafios internos, resultando em decisões estratégicas desalinhadas da realidade organizacional. Outra possível explicação é quando o topo quer transformar digitalmente a organização, mas não está disposto a rever, ressignificar e renovar a cultura existente. Isso não significa começar de uma página em branco e descartar o que existe, mas sim capturar a essência e fazer as mudanças necessárias. A cultura que sustentou o passado não necessariamente construirá o futuro.

A TERCEIRA ARMADILHA: A CULTURA ORGANIZACIONAL A terceira armadilha é a cultura organizacional. A cultura é o jeito de ser e de fazer da empresa, das equipes e dos indivíduos. Ela tem como base os valores, que se tangibilizam por meio de comportamentos. A cultura é uma das principais alavancas (ou travas) para a implementação de uma estratégia de inovação de sucesso. A grande armadilha da renovação cultural, que permitirá os novos ciclos de sucesso do negócio, é o olhar superficial.

Ao pensar em culturas de empresas inovadoras de sucesso (nas quais as tecnologias digitais criam e capturam valor, gerando vantagem competitiva), muitos observam a piscina de bolinhas, a sinuca e as férias ilimitadas – ou seja, apenas alguns poucos artefatos considerados “legais”. Ao se depararem com esses símbolos, o “copia e cola” é feito na esperança de criar uma cultura de inovação. Grande ilusão!

A cultura organizacional é muito mais profunda e complexa do que alguns artefatos. Eles são, sim, símbolos que, quando coerentes, tangibilizam valores institucionais. A coerência cultural, quando existente, elimina potenciais dilemas. Se algo é um valor, não há dilema. Vamos a um exemplo talvez extremo, mas útil: se dizer a verdade é um valor para a pessoa e para a organização, não existe dilema quando ela se encontra em qualquer situação, seja ela complexa ou simples. A empresa precisa urgentemente de capital, e, para consegui-lo, é preciso maquiagem os números operacionais e financeiros. Se falar a verdade não é um valor, a pessoa se encontra em um dilema: afinal, qualquer uma das decisões implica perdas e ganhos. Mas, se falar a verdade é um valor, não há dilema. A pessoa não terá dú-

vidas sobre a decisão, o que não significa que a situação não seja difícil. Quando os valores são sólidos e profundos, eles atuam como um filtro para qualquer decisão, em qualquer nível da organização. O aumento do nível de coerência organizacional permite ao topo sustentar sua atenção (limitada) onde deve.

Isso não significa que a cultura não deva mudar – muito pelo contrário. Especialmente em momentos de mudança radical, como o da transformação digital, em que novas regras do jogo são impostas, a mudança não é apenas bem-vinda, mas necessária. Então, como mudar? Primeiro, é importante ressaltar que cada cultura é única e irreplicável, portanto, culturas de inovação de organizações diferentes serão diferentes. É necessário desviar da armadilha de copiar a piscina de bolinhas tal como é, e sim compreender o que há de comum nas camadas mais profundas de culturas de inovação de sucesso. É preciso conhecer o que existe (e funciona) para construir o que irá funcionar para a sua organização. É necessário ir além da superficialidade.

DESVIANDO DAS ARMADILHAS: OS PARADOXOS DA CULTURA DE INOVAÇÃO A cultura de inovação é paradoxal. Assim como uma moeda é constituída por dois lados opostos (que precisam coexistir), os paradoxos da cultura de inovação também o são. São seis: tolerância ao fracasso, mas não à incompetência; segurança psicológica com honestidade brutal; experimentação com muita disciplina; estrutura não hierárquica e liderança forte; colaboração e *accountability* individual; e a busca pela mudança compreendendo a essência. Olhar apenas para um dos lados é necessário, mas completamente insuficiente! Sem a honestidade brutal, a segurança psicológica não leva à transformação digital. Assim como a experimentação é necessária, mas insuficiente se não houver disciplina para capturar aprendizados. “Copiar e colar” apenas um dos lados (e geralmente é sempre o mais “legal”) é uma perigosa e sedutora armadilha. É preciso gerir a coexistência dos opostos!

CONCLUSÃO Ter consciência, compreender e refletir sobre essas três armadilhas é o primeiro passo não apenas para se adaptar às necessidades do mercado e dos clientes, mas para criar e gerar valor a partir das tecnologias digitais. Elas precisam ser uma fonte de melhorias radicais de desempenho. É importante ter em mente que o valor da transformação digital para uma empresa pode ser completamente diferente para outra. Se o objetivo for apenas sobreviver às transformações em curso, certamente não será possível criar uma estratégia e cultura de inovação de sucesso.

E você deve estar se perguntando: existem empresas incumbentes que conseguem fazer essa virada? Claro que sim! Temos exemplos no Brasil, como o da Magalu, uma organização com mais de seis décadas que se transformou radicalmente nos últimos tempos, preservando sua essência. Exemplos como esse são ótimos para inspiração, mas, novamente, não caia na tentação de “copiar e colar”. Embora possa parecer o caminho mais fácil, certamente não é. Cada história empresarial é única, e você precisa aprender com a sua própria trajetória para construir a cultura que sustentará os próximos ciclos de sua organização.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Volberda, H. W.; Khanagha, S.; Baden-Fuller, C.; Mihalache, O. R.; Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in digital world: overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. **Long Range Planning** 54 (5), 102110.

Tanure, B; Patrus, R (2021). **Você e seu barco**. Smith, P.; Beretta, M. (2021). The Gordian Knot of practicing digital transformation: coping with emergent paradoxes in ambidextrous organizing structures. **The Journal of Product Innovation Management** 38(1), 166-191.

Zeng, J. & Mackay, D. (2019). The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform in China. **Industrial and Corporate Change** 28 (5), 1173-92.

Pisano, G. (2019). The hard truth of innovation cultures. **Harvard Business Review** 97(1), 62-71.

Pisano, G. (2015). You need innovation strategy. **Harvard Business Review**, 44-54.

Vuori, T. O. & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost the smartphone battle. **Administrative Science Quarterly** 61 (1), 9-51.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital Imaging. **Strategic Management Journal** 21 (10-11), 1147-61.

LUISA TANURE é psicóloga formada pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), com ênfase em empreendedorismo e inovação. É mestranda pela FDC (Fundação Dom Cabral), formada em desenvolvimento executivo pelo KDVI (Kets De Vries Institute), consultora na BTA (Betania Tanure Associados).

ANA BURCHARTH é professora nas áreas de gestão da inovação e estratégia e pesquisadora do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. Ph.D. em Administração pela Universidade de Aarhus e Mestrado em Inovação, Conhecimento e Dinâmica Econômica pela Universidade de Aalborg (Dinamarca).



O Paradoxo da Inovação em Empresas de Propriedade Familiar

POR **HENRIQUE VARCONTE BLANCO, CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA E CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA**

As empresas de propriedade familiar (EPF) ocupam uma posição central na economia brasileira, representando cerca de 90% das empresas no país e contribuindo significativamente tanto para a geração de empregos quanto para o Produto Interno Bruto (PIB). Apesar das diferenças entre as EPF em termos de tamanho, localização, indústria e atividade, elas compartilham características que as tornam únicas e inimitáveis. Essas empresas são reconhecidas pela agilidade nas tomadas de decisão e pela forma como integram valores familiares à identidade organizacional. No entanto, no contexto da transformação digital, surgem novos desafios relacionados à inovação nessas organizações.

A transformação digital traz um cenário de rápida mudança tecnológica, no qual as EPF precisam se adaptar para inovar sem perder sua essência familiar. A influência familiar sobre

o negócio proporciona um alto grau de controle sobre a organização e garante a continuidade do empreendimento para as gerações futuras. Entretanto, essa mesma influência, que pode ser positiva para a inovação ao permitir decisões ágeis, também pode representar uma barreira, comprometendo a capacidade de inovação da empresa. A participação de membros da família na gestão pode gerar um efeito duplo: tanto facilita a inovação por meio do controle discricionário quanto a limita devido ao apego a tradições e valores herdados.

O PARADOXO CAPACIDADE-VONTADE NA INOVAÇÃO FAMILIAR O maior controle nas EPF, combinado com a relutância em inovar, configura o chamado paradoxo “capacidade-vontade”. Ou seja, essas empresas possuem alta capacidade para inovar devido à sua estrutura de governança e ao controle familiar, que facilita a alocação de recursos de forma flexível. Contudo, paradoxalmente, muitas vezes demonstram uma baixa “vontade” de se engajar em inovação, preferindo manter o status quo. Esse fenômeno desafia as teorias tradicionais de comportamento empresarial e se intensifica no contexto da transformação digital, que exige mudanças rápidas e contínuas.

A vontade de inovar em uma EPF é frequentemente influenciada por objetivos econômicos e não econômicos, levando a uma gestão pautada pelo conservadorismo e pela aversão ao risco. Ao mesmo tempo, as características idiossincráticas de cada EPF – como o grau de propriedade familiar e sua estrutura de governança – moldam as barreiras internas à inovação. A literatura sobre inovação em empresas familiares ainda busca compreender melhor o peso de cada uma dessas barreiras, especialmente no cenário digital.

INÉRCIAS ORGANIZACIONAIS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA Rumelt (1995) identifica cinco forças de inércia que atuam como obstáculos à inovação em EPF: percepção distorcida, falta de motivação, falta de resposta criativa, barreiras políticas e ações desconexas. O nepotismo é um dos fatores mais recorrentes associados à inércia, pois distorce a percepção dos sinais do mercado e cria barreiras políticas dentro da organização. No contexto da transformação digital, em que as mudanças são rápidas e exigem flexibilidade, essas barreiras podem ser especialmente prejudiciais, pois impedem a adaptação às novas tecnologias e a reestruturação necessária para a competitividade.

Além disso, a dualidade de papéis entre família e empresa cria desafios adicionais para a inovação. O envolvimento de múltiplos grupos familiares, com diferentes prioridades, pode

gerar conflitos de interesse e retardar processos inovadores. Isso se torna ainda mais crítico quando se considera o impacto da digitalização, que requer uma governança ágil e orientada por dados.

AUTOFINANCIAMENTO E LIMITAÇÃO DE RECURSOS PARA INOVAÇÃO Outro desafio comum às EPF é a tendência ao autofinanciamento, que limita o acesso a recursos externos. Muitas dessas empresas rejeitam investimentos externos para evitar a diluição do controle acionário, mesmo que isso restrinja suas oportunidades de crescimento. Embora o conservadorismo financeiro ofereça estabilidade em tempos de crise, ele também limita a capacidade de investir em tecnologias digitais, como automação, inteligência artificial e big data – todas essenciais para a inovação e adaptação ao novo cenário econômico.

As práticas estabelecidas pelos fundadores ou gerações anteriores também podem prevalecer, criando uma barreira à inovação, especialmente no contexto digital. A geração atualmente no controle pode carecer de conhecimento ou experiência em tecnologias emergentes, comprometendo, assim, a capacidade da empresa de inovar em um mercado cada vez mais digitalizado.

SUPERANDO BARREIRAS E FOMENTANDO A INOVAÇÃO NAS EPF Apesar dessas barreiras, as EPF têm demonstrado eficiência na transformação de inputs em outputs inovadores, especialmente quando a família assume a liderança. No entanto, sua produtividade marginal em inovação, particularmente no lançamento de novos produtos no mercado, tende a ser menor em comparação com outras formas de organização. O nepotismo, em particular, pode afetar negativamente a percepção de mérito e confiança dentro da empresa, prejudicando o ambiente organizacional e, conseqüentemente, a inovação.

Para fomentar uma cultura de inovação mais robusta, é imperativo que as EPF reavaliem suas políticas de recursos humanos, adotando uma abordagem meritocrática e inclusiva. Um ambiente de trabalho justo, que valorize o talento e a diversidade de habilidades, não só motiva os funcionários, mas também amplia a capacidade da empresa de desenvolver soluções inovadoras e adaptáveis às demandas da transformação digital.

IMPLICAÇÕES ECONÔMICAS E ESTRATÉGICAS A importância estratégica das EPF para a economia brasileira torna essencial a reflexão sobre o paradoxo “capacidade-vontade” e suas

implicações para a inovação. O processo de inovação nessas empresas é fundamental para o crescimento industrial e para o cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 9, que visa promover infraestrutura resiliente e modelos de negócios inclusivos. Ao abraçar a transformação digital, as EPF têm a oportunidade de contribuir não apenas para a economia, mas também para o enfrentamento de desafios sociais e ambientais.

A sociedade como um todo se beneficiaria do desenvolvimento de tecnologias inovadoras impulsionadas por essas empresas, o que exige um esforço coordenado entre diversos setores. Investimentos em educação, infraestrutura e políticas públicas que incentivem a inovação são essenciais para garantir que as novas tecnologias contribuam para resolver os desafios contemporâneos.

CONCLUSÃO Compreender e mitigar as barreiras à inovação nas EPF, particularmente no contexto da transformação digital, é vital para promover um ambiente propício à superação do paradoxo “capacidade-vontade”. Ao adotar estratégias que incentivem a inovação e a modernização tecnológica, essas empresas poderão não apenas aumentar sua competitividade no cenário global, mas também contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável e a prosperidade econômica do Brasil.

PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

Calabró, A., Mussolino, D.; Silvestri, F. (2019). The innovative performance of family firms: A comparison between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 21-33.

Chrisman, J. J.; Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>

Chrisman, J. J.; Chua, J. H.; De Massis, A.; Frattini, F.; Wright, M. (2015a). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>

Craig, J. B.; Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>

De Massis, A., Frattini, F.; Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E.; Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M.; Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L.; Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146. <https://doi.org/10.1111/jpim.12373>

Erdirencelebi, M.; Cini, M. A. (2021). Human resources management understanding and nepotism in family businesses. In *Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses* (pp. 183-198). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4814-1.ch010>

IBGE. (2021). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo 2020. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>

Lorenzo, D., Núñez-Cacho, P., Akhter, N.; Chirico, F. (2022). Why are some family firms not innovative?: Innovation barriers and path dependence in family firms. *Scandinavian Journal of Management*, 38(1), 101182. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101182>

Lorenzo Gómez, J. D.; Núñez-Cacho Utrilla, P. (2012). Inercia e innovación en la empresa familiar: Una primera aproximación. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 23-40. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4027>

Padilla-Meléndez, A., Diéguez-Soto, J.; Garrido-Moreno, A. (2015). Empirical research on innovation in family business: Literature review and proposal of an integrative framework. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1064–1089. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1915>

Patel, P. C.; Chrisman, J. J. (2014). Risk abatement as a strategy for R&D in family firms. *Strategic Management Journal*, 35(4), 617–627. <https://doi.org/10.1002/smj.2119>

PwC Brasil. (2023). *Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023*. PwC Brasil.

Rumelt, R. P. (1995). Inertia and transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Kluwer Academic Publishers.

Scholes, L.; Hughes, M. Wright M.; De Massis, A.; Kotlar, J. (2021). Family management and family guardianship: Governance effects on family firm innovation strategy. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100389. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100389>

Szymanska, I., Blanchard, A.; Kuhns, K. (2019). Paradoxical influence of family ownership on innovation-focused organizational change: Evidence from a large family business retail firm. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 429-450. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0034>

Tsao, S. M.; Lin, C. H.; Chen, V. Y. (2015). Family ownership as a moderator between R&D investments and CEO compensation. *Journal of Business Research*, 68(3), 599–606. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.001>

United Nations. (2015). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/industry-innovation-and-infrastructure>

Uygur, A.; Çagatay, A. (2015). Nepotism in impact employee performance evaluation form with family business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.

Veider, V.; Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family-controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.001>

HENRIQUE VARCONTE BLANCO é mestre em administração, pela Fundação Dom Cabral. Atualmente, atua como Gerente de Supply Chain na DAXIA.

CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA é professora na Universidade Federal de Minas Gerais e pesquisadora da Fiocruz. Ph.D. e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atua como pesquisadora independente no Center for Observational and Real-world Evidence (CORE) da MSD América Latina.

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA é bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e atua como professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Coordenador adjunto do Programa de Doutorado. É doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Gamificação de Políticas Públicas

POR **ETTORE DE CARVALHO ORIOL, PAULO ROBERTO GITIRAMA DE ARAUJO GUERRA E FLÁVIO RIOS SANTANA**

Os jogos possuem valor não apenas em sua dimensão intrínseca, mas também pelas funções que desempenham no desenvolvimento individual e na formação da cultura social. A atração humana pelos jogos pode ser explicada pela constante interação e estimulação que eles produzem entre o córtex e o tálamo cerebrais, facilitando a alternância entre estados de envolvimento lúdico e momentos de seriedade.

A capacidade de transitar entre esses estados é fundamental para o engajamento das pessoas, especialmente quando participam de jogos eletrônicos, onde o lúdico se torna uma poderosa ferramenta de imersão e motivação. Os jogos, ao permitirem que ações sérias coexistam com elementos lúdicos, produzem um engajamento essencial para a compreensão de como a gamificação pode influenciar políticas públicas.

A GAMIFICAÇÃO E OS MECANISMOS DE JOGOS A gamificação vai além de simplesmente tornar atividades lúdicas ou mais divertidas; ela pode ser usada para desenvolver habilidades, alterar comportamentos e melhorar a vida das pessoas. Embora os elementos comuns em jogos, como pontos, distintivos e placares, sejam importantes, é crucial não se limitar a esses aspectos, pois focar apenas neles pode se mostrar uma armadilha perversa. Além disso, a diversão não é sempre o objetivo central da gamificação, e compreender o impacto do prazer e da diversão é essencial para alcançar o objetivo de facilitar o acesso e o uso das políticas públicas.

O que produz a facilitação do acesso e do uso de políticas públicas que possuem a gamificação é algo tratado pela teoria do fluxo ao descrever a ocorrência de um estado de total imersão do indivíduo, possibilitando que as habilidades sejam usadas ao máximo em tarefas desafiadoras e significativas. Esse estado é associado a uma intensa satisfação e bem-estar. Quando bem aplicada, a gamificação pode tornar as tarefas mais agradáveis e recompensadoras, promovendo prazer na sua execução.

Na gamificação voltada para políticas públicas, o verdadeiro desafio está em adotar o pensamento de jogo e não apenas se concentrar em elementos como pontos ou placares. O feedback imediato é um princípio crucial, pois fornece informações sobre o desempenho e permite ajustes no comportamento, mantendo o engajamento e a imersão. Esse feedback contribui para aumentar a sensação de controle, empoderamento e autonomia. Embora as recompensas sejam um princípio bem conhecido, seu efeito depende do significado que têm para as pessoas. Recompensas externas podem ter um efeito positivo de curta duração, enquanto recompensas internas sustentam o envolvimento de forma mais duradoura.

Além dos feedbacks, os desafios são outro ponto essencial para incentivar a participação. Eles devem ser ajustados para equilibrar a dificuldade com a capacidade crescente, sem causar frustração. A personalização também é importante, pois atende às necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento, promovendo motivação intrínseca e ampliando o efeito de engajamento trazido pelo estado de fluxo.

Por fim, a competição e a colaboração, embora possam parecer opostas, precisam ser equilibradas. Esse equilíbrio desenvolve laços sociais e um senso de pertencimento, atendendo às necessidades psicológicas e aumentando o envolvimento profundo e duradouro na gamificação.

POLÍTICAS PÚBLICAS As políticas públicas desempenham um papel vital na sociedade moderna, impactando significativamente o bem-estar e a felicidade da população. Elas ganham cada vez mais relevância à medida que as sociedades se tornam mais complexas, podendo gerar tanto vantagens quanto desvantagens, prazer e irritação.

As políticas públicas se distinguem das decisões privadas por várias características. Elas têm um caráter autoritário, uma vez que são baseadas em leis e implicam obrigações de fazer ou não fazer. Além disso, possuem um caráter coercitivo, pois podem incluir sanções em caso de não cumprimento. O processo de elaboração de políticas públicas segue um ciclo que inclui a identificação do problema, a definição da agenda, a investigação das possibilidades de intervenção, a seleção da estratégia de intervenção, a implementação da estratégia selecionada e a avaliação dos resultados e dos processos envolvidos. Esse ciclo é similar aos ciclos de gestão conhecidos, como o PDCA (Plan, Do, Check, Act) e o ciclo de melhoria incremental, onde erros e acertos devem levar ao aprimoramento contínuo.

Entre as etapas citadas, a avaliação é fundamental para o aprimoramento das políticas, pois fornece insumos para o planejamento futuro. Infelizmente, essa fase é frequentemente negligenciada, resultando em políticas públicas menos eficazes e com pouca evolução ao longo do tempo. Os países mais desenvolvidos tendem a ter melhor desempenho na avaliação e aprimoramento de políticas públicas devido às suas capacidades institucionais mais robustas.

Embora o ciclo de políticas públicas possa tecnicamente ocorrer de forma autocrática e centralizada, na prática, a participação popular é essencial. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabelece a necessidade de participação popular, direta e indireta, afirmando que todo poder emana do povo. A Constituição também prevê a participação popular em várias áreas, como agricultura, saúde, assistência social e cultura. Portanto, a participação da população não deve ser vista como uma exceção, mas como uma parte integral do processo democrático.

Além da exigência legal, a participação popular traz vantagens técnicas significativas. Ela qualifica a teoria de mudança utilizada para a evolução social e aumenta a legitimidade das políticas públicas. Envolver os cidadãos no processo democrático melhora a qualidade das políticas. Assim, a participação popular é essencial em todas as fases do ciclo de políticas públicas, desde a identificação dos problemas até a avaliação das políticas implementadas.

Na promoção da participação popular, a gamificação pode desempenhar um papel central, pois tem a capacidade de envolver e motivar as pessoas, ajudando a combater a alie-

nação que pode resultar da rotina diária. Isso promove políticas públicas mais eficazes e efetivas. No contexto dos serviços governamentais, a gamificação é utilizada para aumentar o engajamento cívico e melhorar a qualidade dos serviços.

O engajamento cívico muitas vezes é visto como uma atividade monótona e com pouco retorno imediato, o que pode desmotivar a participação ativa dos cidadãos. A gamificação pode mudar essa percepção e aumentar o envolvimento popular nas políticas públicas em todas as suas etapas.

CASOS DE GAMIFICAÇÃO

GAMIFICAÇÃO NA SAÚDE O uso de gamificação já produziu ganhos significativos em programas de promoção de saúde e gestão de doenças crônicas. Um exemplo é o Health Hero, um aplicativo que motiva crianças com diabetes tipo 1 a gerenciar sua condição por meio de desafios e recompensas. As crianças acumulam pontos ao completar tarefas relacionadas ao monitoramento da glicose e à adesão ao tratamento. Esse método teve um grande efeito positivo sobre os pacientes, melhorando o acompanhamento e os resultados.

Outro exemplo é o Game On, um jogo de realidade aumentada desenvolvido para encorajar comportamentos saudáveis em pacientes com diabetes tipo 2. O jogo oferece recompensas e feedback em tempo real para promover a atividade física e a alimentação saudável. Ambos os exemplos demonstram como a gamificação pode tornar a gestão da saúde mais envolvente e eficaz.

GAMIFICAÇÃO NO CUIDADO COM O MEIO AMBIENTE Na proteção ambiental, a gamificação se destaca por sua capacidade de engajar o público em práticas sustentáveis. O projeto Vermontivate, criado em Vermont, utiliza um jogo competitivo para reduzir o consumo de energia. Cidades e escolas competem para completar desafios relacionados à economia de energia, com pontuações baseadas em ações como a redução do uso de eletricidade e a promoção de caronas. Esse exemplo ilustra como a gamificação não se limita ao uso de tecnologia da informação (TI), mas representa uma forma inovadora de abordar e criar soluções para os problemas públicos enfrentados.

Outro exemplo é o programa Ecolecion, de Ouro Branco – MG, que utiliza álbuns de figurinhas recicláveis para incentivar a reciclagem. Os cidadãos trocam materiais recicláveis por figurinhas, aumentando a participação no programa e a eficiência da coleta seletiva de

resíduos. Esses exemplos demonstram como a gamificação pode ser uma ferramenta poderosa para promover práticas ambientais sustentáveis e engajamento comunitário.

GAMIFICAÇÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA A aplicação da gamificação na segurança pública propõe um processo de aprimoramento do treinamento e da eficiência em operações de campo. Simulações reais são utilizadas para preparar os policiais para situações de alta pressão. Um exemplo dessa prática é a simulação realizada pela Polícia Militar de São Paulo em São José dos Pinhais, que replica um assalto a banco com explosivos, proporcionando uma experiência prática e imersiva. Essa simulação permite a repetição, um elemento essencial para alcançar maior eficiência na resposta policial.

Outra proposta é a do Exército Brasileiro, que utiliza simuladores baseados em computador para o treinamento em táticas de combate, tanto por meio de imersão quanto de realidade aumentada. O simulador Combater e outros programas semelhantes permitem a replicação de operações em diversos ambientes e níveis de complexidade, oferecendo uma alternativa econômica e eficiente às simulações físicas. Essa tecnologia possibilita um treinamento mais frequente e detalhado, melhorando a preparação das tropas. Esses exemplos ilustram como a gamificação, por meio de simulações e treinamentos tecnológicos, pode aprimorar significativamente a capacidade de resposta e a eficácia em operações de segurança.

CONCLUSÃO Embora existam experiências bem-sucedidas de gamificação em políticas públicas, os desafios relacionados ao monitoramento e à avaliação dessas iniciativas permanecem significativos. A mensuração eficaz dos resultados e impactos no curto, médio e longo prazo continua prejudicada pela ausência de mecanismos robustos de avaliação. Apesar do potencial da gamificação em aumentar a participação cívica e melhorar os resultados sociais, a falta de rigor nos processos de avaliação pode distorcer a percepção de sua efetividade, levando-a a ser tratada como uma tendência passageira.

A superficialidade com que os jogos gamificados são frequentemente vistos, rotulados como simples e descompromissados, resulta da falta de uma avaliação mais precisa e criteriosa dos impactos gerados. Para que a gamificação alcance uma expansão efetiva e ganhe escala, é imperativo desenvolver um arcabouço técnico-científico mais rigoroso, especialmente no que diz respeito ao processo de avaliação dos resultados. Além disso, é fundamen-

tal que os agentes públicos superem preconceitos enraizados, abandonando a percepção de que os jogos são meramente infantis ou inadequados para problemas sérios.

Líderes de organizações públicas desempenham um papel importante ao reconhecer e compartilhar experiências bem-sucedidas de gamificação. A disseminação dessas práticas e o incentivo à inovação podem promover uma mudança estrutural, resultando na aplicação estratégica da gamificação para aprimorar substancialmente a qualidade das políticas públicas no Brasil e no mundo. O reconhecimento da gamificação como uma ferramenta séria e eficaz pode transformar a maneira como as políticas públicas são desenvolvidas e implementadas, gerando benefícios reais e mensuráveis para a sociedade.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

GUERRA, P. R. G. de A.; ORIOL, E. de C.; SOUZA, M. G. S. de. Gamification of Public Policies: Case Studies in Health, Environment and Security. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 9, e08659, 2024. doi: 10.24857/rgsa.v18n9-187

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The psychology of happiness**. Random House, 2013.

ETTORE DE CARVALHO ORIOL é professor associado da Fundação Dom Cabral, com atuação nas áreas de Gestão Pública e Gestão de Pessoas. Doutor em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP e mestre em Administração pelo MADE-UNESA.

PAULO ROBERTO GITIRANA DE ARAUJO GUERRA É Diretor de Programas da Fundação Dom Cabral. Mestre em Desenvolvimento, pela Erasmus University of Rotterdam, mestre em Estudos da Paz, pela Universidade das Nações Unidas para a Paz, especialista em Análise de Dados e Big Data, pela PUC Minas, graduado em Administração Pública, pela Fundação João Pinheiro.

FLÁVIO RIOS SANTANA é Program Director for Corporate Education na Fundação Dom Cabral (FDC). Especialista em Gestão de Projetos (FDC) e Gestão de Negócios (PUC Minas) e mestrando em Administração com ênfase em Gestão Contemporânea das Organizações (FDC).



Autenticidade e marca humana na era digital: impactos e oportunidades nas relações entre grandes marcas e criadores (as) de conteúdo negros (as)

POR **WAGNER OLIVEIRA DE CERQUEIRA E SUZANE STREHLAU**

A internet e as redes sociais são ferramentas poderosas para estratégias de marketing, e a inclusão de influenciadores(as) em campanhas tem crescido cada vez mais. No mesmo sentido, as dificuldades das marcas para alinhar seus valores aos dos(as) influenciadores(as) têm aumentado, a fim de estabelecer parcerias verdadeiras e autênticas. Neste ponto, vale ressaltar a importância da transformação do negócio antes da atuação digital. Não por acaso, a expressão que trata da era da integração total da companhia com o mundo tem, em primeiro lugar, a palavra “Transformação”. E essa transformação não está ligada somente às máquinas e algoritmos; está diretamente relacionada à cultura, aos profissionais, às marcas e aos seus comportamentos.

A autenticidade é um aspecto fundamental para o sucesso do marketing dos(as) influenciadores(as). Os seguidores valorizam as motivações intrínsecas dos(as) influenciadores(as), que constituem uma característica genuína da autenticidade. Nesse contexto, e em especial, o(a) criador(a) de conteúdo negro(a) (CCN) carrega um peso adicional em seu trabalho de influência, com a responsabilidade de representar sua comunidade e manter a autenticidade em suas interações com as marcas. Isso ocorre porque a autenticidade do(a) influenciador(a) muitas vezes é colocada em jogo e flexibilizada em negociações e parcerias com as marcas devido a circunstâncias comerciais.

Para melhor compreensão, os autores Beverland, Lindgreen e Vink (2008) explicam que a autenticidade é derivada das motivações intrínsecas, ou seja, uma característica oriunda da paixão ou do amor pelo que se faz, ao contrário do que se origina de motivações extrínsecas, como a recompensa financeira. Esses comportamentos intrínsecos ocorrem de livre e espontânea vontade, pois já são recompensadores por si só.

Um interessante estudo realizado por Audrezet et al. (2020) investigou situações vivenciadas por influenciadores(as) em parceria com marcas, resultando em quatro categorias: **Autenticidade Desincorporada**, na qual o(a) influenciador(a) não demonstra nenhuma paixão intrínseca, mas divulga a marca de forma transparente em suas postagens, ou seja, não apresenta conteúdo falso; **Autenticidade de Contos de Fadas**, em que o(a) influenciador(a) demonstra prazer em fazer a divulgação, expressando admiração pela marca ou produto, deixando questões comerciais de lado; **Autenticidade Absoluta**, quando há a oportunidade para o(a) influenciador(a) expressar sua paixão intrínseca pelo trabalho, mantendo uma relação e atuação transparentes; e **Autenticidade Falsa**, que carece de paixão e transparência. Nesse caso, os(as) influenciadores(as) utilizam os produtos apenas para divulgar novas tendências, sem se comprometerem com a marca.

Outro conceito teorizado em 2006, pouco explorado em estudos e presente na construção da persona de muitos(as) influenciadores(as), é o da **marca humana**. A teoria da marca humana expande a ideia de branding para indivíduos (THOMSON, 2006), transformando pessoas em marcas com atributos únicos que geram lealdade e confiança em seus seguidores. A marca humana ocorre quando a dualidade entre indivíduo e persona é reconhecida, e todas as estratégias de marca são voltadas para a persona em detrimento do indivíduo. Isso difere da marca pessoal, que busca fazer com que o indivíduo se destaque entre outros.

Um modelo interessante de construção de marca humana é o proposto por Portal et al. (2018), que considera o antropomorfismo no branding. Essa abordagem atribui características humanas (motivações, intenções e emoções) a entidades. Os autores deste estudo apresentam um conceito de construção de marca humana que revela características em uma marca, incluindo: Integridade, Benevolência, Sinceridade e Consistência, as quais, segundo eles, estão profundamente conectadas à Ética, Genuinidade, Cordialidade e Confiança.

Os conceitos de Autenticidade e Marca Humana aplicados aos CCNs no Brasil, em um contexto de racismo, resultaram em insights valiosos para o mercado. Após 11 entrevistas com CCNs brasileiros(as) de diferentes regiões e segmentos, realizadas entre junho e julho de 2022, foram obtidas informações importantes para fomentar uma boa relação em parcerias entre marcas e CCNs.

TABELA 1 | CATEGORIAS DE INFLUENCIADORES POR NÚMERO DE SEGUIDORES

CATEGORIAS	SEGUIDORES	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
Macro-CCN	100K – 1MM	1	1	2
Micro-CCN	10K – 100K	1	6	7
Nano-CCN	0 – 10K	1	1	2
TOTAL		3	8	11

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR. LEGENDA: K = MIL, MM = MILHÕES

QUADRO 1 | PERFIL DOS ENTREVISTADOS

	CCN	PROFISSÃO	GÊNERO	ESTADO	SEGUIDORES	CATEGORIA	SEGMENTO
1	Luzia	CEO, apresentadora e jornalista	Feminino	SP	237.000	Macro	Lifestyle, beleza, moda, sociedade, questões raciais e de gênero, maternidade, autocuidado e ativismo afetivo
2	Enzo	Ator, diretor, roteirista e apresentador	Masculino	MG	104.000	Macro	Comédia
3	Paula	Jornalista	Feminino	MG	78.700	Micro	Feminismo negro
4	Dida	Criadora de conteúdo digital e maquiadora	Feminino	SP	65.900	Micro	Makeup, beauty, hair
5	Dama	Criadora de conteúdo digital e jornalista	Feminino	BA	43.300	Micro	Auto estima, cabelo crespo, moda e literatura

6	Igor	Artista, cantor e compositor	Masculino	SP	31.000	Micro	Música, moda, cabelos, plantas e gatos
7	Iris	Modelo	Feminino	BA	17.600	Micro	Beleza
8	Rose	Empreendedora educação financeira	Feminino	RS	15.200	Micro	Educação financeira
9	Aline	Maquiadora profissional e criadora de conteúdo - Beauty	Feminino	SP	11.400	Micro	Beleza negra
10	Romulo	Arquiteto e urbanista	Masculino	BA	4.100	Nano	Lugares, paisagens, arquiteturas
11	Dinha	Empreendedora	Feminino	BA	2.100	Nano	Mentoria feminina, mães

FONTE: DADOS OBSERVADOS NAS REDES SOCIAIS NO MÊS DE ABRIL DE 2022.

Os(as) CCNs enfrentam desafios únicos em suas carreiras, como serem lembrados(as) pelas marcas para realizar trabalhos apenas em datas relacionadas ao racismo, como o Dia da Consciência Negra, ou receberem ofertas de remuneração inferiores às de criadores(as) brancos(as) que exercem a mesma atividade. Os(as) líderes de marketing, em sua maioria brancos(as) no Brasil, devem designar valores justos para as campanhas de marketing, de forma que os(as) CCNs sejam remunerados(as) da mesma maneira que outros(as). Isso não só promoverá parcerias justas e equânimes, mas também evitará que a empresa seja percebida como uma marca racista no mercado.

Além disso, a equipe designada para atuar diretamente com os(as) CCNs deve ser composta majoritariamente por profissionais negros e negras, como maquiadores(as), cabeleireiros(as), assessores(as) e profissionais de marketing. Isso fará com que todos(as) se sintam mais acolhidos(as) e permitirá que as particularidades dos tratamentos sejam melhor compreendidas e executadas.

Além disso, deve-se disponibilizar material adequado que respeite as características de cada trabalho, como maquiagem para todas as tonalidades de pele negra (do pardo ao preto). Algumas marcas solicitam que seus maquiadores apliquem tonalidades claras de maquiagem na pele do(a) CCN. Além disso, muitas vezes aplicam técnicas que afinam o nariz, suavizam a espessura dos lábios e alisam cabelos crespos, descaracterizando traços físicos da comunidade negra. Isso é percebido pelos seguidores dos(as) CCNs e das marcas, resultando em movimentos sociais que impactam diretamente a reputação da marca.

Falando sobre autenticidade, entre os(as) CCNs pesquisados(as), a estratégia absoluta é mais comum na categoria macro de criadores(as), pois estes(as) têm mais liberdade para escolher parcerias que respeitem seus valores. Devido ao alto número de seguidores, sua força de barganha é maior. Para os(as) CCNs que estão no início de suas carreiras, sugere-se a adoção da estratégia de autenticidade dos Contos de Fadas, publicando tendências, comprando produtos, divulgando suas funcionalidades com transparência e usando as *hashtags* das marcas. Assim, podem ser notados pelos profissionais de marketing e, em algum momento, convidados a participar de uma campanha.

Nesse sentido, sugere-se que os(as) CCNs não recusem propostas devido aos históricos racistas das marcas. Todas as marcas já cometeram erros, leves ou graves, em sua trajetória. Se este for um critério inegociável na escolha de com qual marca irão atuar, as opções se tornarão cada vez mais escassas, o que pode afetar tanto sua atuação quanto suas finanças. Caso essa condição de não trabalhar com marcas racistas seja mantida, no primeiro momento em que a flexibilizarem, poderão ser percebidos(as) como não fiéis a seus valores e incoerentes com seu discurso pelos(as) seguidores(as). Portanto, é fundamental que o(a) criador(a) tenha claro em sua estratégia que atuará com todas as marcas, visando evoluir sua carreira e contribuir para a eliminação do racismo dentro dessas estruturas.

É recomendável que os(as) CCNs busquem parcerias que permitam praticar a estratégia absoluta (Combinada), onde terão liberdade de criação, transparência e uma remuneração adequada. Mas, se isso não for possível, devem optar pela estratégia de Propósito. Essa estratégia permitirá que trabalhem de acordo com seus valores e estará regida por um contrato que os protegerá como profissionais.

QUADRO 2 | SUGESTÃO DE AÇÕES PARA CCNs DE CADA CATEGORIA, ORIGINADAS DAS PERFORMANCES DE SUCESSO DA CARREIRA DOS (AS) ENTREVISTADOS (AS)

	NANO CCN	MICRO CCN	MACRO CCN
RACISMO	<p>- Não recusar propostas de empresas que cometeram atos racistas em sua história: o (a) CCN deve analisar o histórico da empresa e considerá-lo em sua negociação. Este comportamento histórico da marca pode ser um bom argumento para que efetive uma parceria, incluindo ações de correções no contrato da relação.</p> <p>- Não responder a mensagens de ódio: Não concentre suas energias em responder tais mensagens. Reporte-as a uma autoridade legal e informe seus seguidores sobre essa ação. Eles (as) serão os seus aliados nessa jornada te dando mensagens positivas. Se concentre nestas boas mensagens.</p> <p>- Posicionamentos ativistas muito fortes costumam afastar as marcas. Procure exercer sua cidadania de modo assertivo e com parcimônia.</p>	<p>- Não recusar propostas de empresas que cometeram atos racistas em sua história: o (a) CCN deve analisar o histórico da empresa e considerá-lo em sua negociação. Este comportamento histórico da marca pode ser um bom argumento para que efetive uma parceria, incluindo ações de correções no contrato da relação.</p> <p>- Não responder a mensagens de ódio: Não concentre suas energias em responder tais mensagens. Reporte-as a uma autoridade legal e informe seus seguidores sobre essa ação. Eles (as) serão os seus aliados nessa jornada te dando mensagens positivas. Se concentre nestas boas mensagens.</p> <p>- Posicionamentos ativistas muito fortes costumam afastar as marcas. Procure exercer sua cidadania de modo assertivo e com parcimônia.</p>	<p>- Não recusar propostas de empresas que cometeram atos racistas em sua história: o (a) CCN deve analisar o histórico da empresa e considerá-lo em sua negociação. Este comportamento histórico da marca pode ser um bom argumento para que efetive uma parceria, incluindo ações de correções no contrato da relação.</p> <p>- Não responder a mensagens de ódio: Não concentre suas energias em responder tais mensagens. Reporte-as a uma autoridade legal e informe seus seguidores sobre essa ação. Eles (as) serão os seus aliados nessa jornada te dando mensagens positivas. Se concentre nestas boas mensagens.</p> <p>- Posicionamentos ativistas muito fortes costumam afastar as marcas. Procure exercer sua cidadania de modo assertivo e com parcimônia.</p>

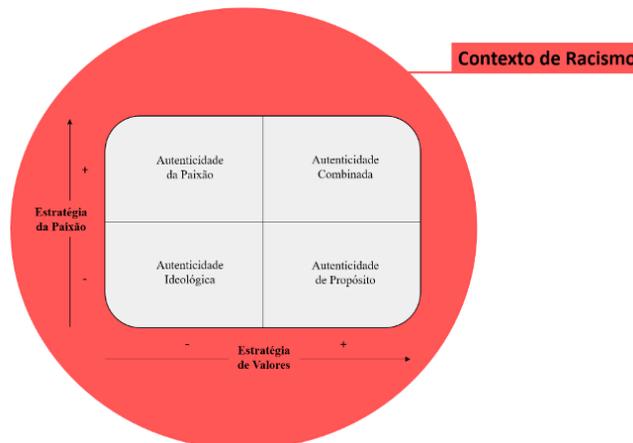
	NANO CCN	MICRO CCN	MACRO CCN
MARCA HUMANA	<p>Valores: Esteja comprometido com seus valores desde o início. Proteja os interesses e o bem-estar dos seus seguidores.</p> <p>Comportamento: Seja sempre você mesmo (a) em sua atuação. Haja naturalmente, de forma verdadeira e honesta com as marcas e com seu público. E em qualquer oportunidade dentro da sua atuação, tenha empatia e ajude seus seguidores, reforçando sua promessa de valor.</p> <p>Marketing e Comunicação: Seja criativo a ponto de ter algo único em sua atuação. Seja consistente sobre tudo o que acredita em toda a sua trajetória. Isso ajudará a ser relevante para seguidores e marcas.</p> <p>Proposta de Valor: Busque sempre o alto padrão de qualidade em sua atuação. Procure acompanhar tendências e ser inovador (a). Faça seu público perceber que pode contar sempre com a sua marca humana.</p>	<p>Valores: Esteja sempre comprometido com seus valores e proteja os interesses e o bem-estar dos seus seguidores. Isso será cada vez mais exigido e reconhecido.</p> <p>Comportamento: Continue com naturalidade, sendo verdadeiro (a) e honesto (a) com todos os <i>stakeholders</i>. Tenha empatia e ajude seus seguidores, reforçando sua promessa de valor.</p> <p>Marketing e Comunicação: Empregue cada vez mais sua criatividade nos trabalhos. Seja consistente sobre tudo o que acredita em toda a sua trajetória. Busque cada vez mais ser relevante para seu público e para as marcas.</p> <p>Proposta de Valor: Busque sempre o alto padrão de qualidade em sua atuação. Procure acompanhar tendências e ser inovador (a). Faça que seu público perceba que pode continuar contando com a sua marca humana.</p>	<p>Valores: Esteja comprometido com seus valores e aplique-os em seus trabalhos. Proteja os interesses e o bem-estar dos seus seguidores. Isso será muito exigido e reconhecido.</p> <p>Comportamento: Continue com naturalidade, sendo verdadeiro (a) e honesto (a) com todos os <i>stakeholders</i>. Tenha empatia e ajude seus seguidores, reforçando sua promessa de valor.</p> <p>Marketing e Comunicação: Busque ter uma equipe e delegue algumas atividades. Mas continue sendo criativos (as). Seja consistente sobre tudo o que acredita em toda a sua trajetória. Continue sendo relevante para seu público.</p> <p>Proposta de Valor: Continue mantendo o alto padrão de qualidade em sua jornada. Acompanhe tendências e seja inovador (a). Faça que seu público perceba que pode continuar contando com a sua marca humana.</p>

	NANO CCN	MICRO CCN	MACRO CCN
AUTENTICIDADE	<p>- Pratique a estratégia Falsa e de Contos de Fada: neste início, publique os produtos que comprar e compartilhe suas opiniões com seus seguidores, marque as hashtags e arrobas das marcas.</p> <p>- Em convites das marcas, pratique a estratégia Desincorporada: tenha transparência na relação e com seus seguidores sobre a publicidade e tenha essa relação regida por um contrato previamente acordado e assinado por você e pela marca.</p> <p>- Ter a possibilidade de praticar a estratégia Absoluta é mais raro nesta etapa. Mas se acaso surgir a oportunidade, faça-a e compartilhe com seus seguidores.</p>	<p>- Estratégia Falsa e de Contos de Fada: publique os produtos que comprar e compartilhe suas opiniões com seus seguidores. Quando as marcas entrarem em contato para fazer publicação gratuita, proponha um acordo que seja bom para você financeiramente ou para sua marca humana.</p> <p>- Em convites das marcas, pratique a estratégia Desincorporada: tenha transparência na relação e com seus seguidores sobre suas publicidades e tenha essa relação regida por um contrato previamente acordado e assinado por você e pela marca.</p> <p>- A possibilidade de praticar a estratégia Absoluta é mais tangível nesta etapa. Surgindo a oportunidade, formalize todo o acordado e compartilhe com seus seguidores.</p>	<p>- Estratégia Falsa e de Contos de Fada: publique os produtos que comprar e compartilhe suas opiniões com seus seguidores. Tenha espaço para publicações de pequenos empreendedores (as) negros (as). Ajuda a comunidade e é percebido (a) como uma marca humana simpática.</p> <p>- Em convites das marcas, pratique a estratégia Desincorporada: tenha transparência na relação e com seus seguidores sobre suas publicidades e tenha essa relação regida por um contrato previamente acordado e assinado por você e pela marca.</p> <p>- A possibilidade de praticar a estratégia Absoluta é mais tangível nesta etapa. Surgindo a oportunidade, formalize todo o acordado e compartilhe com seus seguidores.</p>

FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR

Aqui também foi proposta uma adaptação na matriz de autenticidade de Audrezet et al. (2020), considerando o racismo como uma variável crítica do ambiente. No modelo original, não são levados em conta os desafios e oportunidades que existem dentro da comunidade de criadores(as) de conteúdo negros(as). A seguir, foi sugerido o seguinte:

FIGURA 1 | MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE AUTENTICIDADE EM CONTEXTO DE RACISMO



FONTE: ELABORAÇÃO DO AUTOR COM BASE NO MODELO SUGERIDO POR AUDREZET ET AL. (2020)

Nesta matriz, cada estratégia teria as seguintes funções:

Estratégia da Paixão: O (A) CCN coloca à frente suas motivações intrínsecas acima de outros valores. Os seus sentimentos de realização estão à frente de qualquer outro critério ou propósito.

Estratégia de Valores: A estratégia de valores está comprometida com os valores e interesses pessoais e da comunidade, preservando o bem-estar de todos os públicos envolvidos.

Autenticidade Ideológica: Esta autenticidade tem pouca paixão. CCN não tem vínculo com a marca e quer gerar engajamento com seus seguidores. Com isso, compartilha suas impressões para informá-los sobre os benefícios ou danos que o produto oferece.

Autenticidade de Paixão: Essa estratégia está inclinada aos sentimentos do (a) CCN em realizar um sonho de ser um (a) criador (a). Todos os esforços são para concretizar este objetivo. O (A) CCN pode flexibilizar alguma condição ou propósito em troca da realização profissional.

Autenticidade de Propósito: Esta é carregada de valores. É uma boa oportunidade para fazer um trabalho comprometido com os valores pessoais e respeitando os interesses e bem-estar dos seguidores.

Autenticidade Combinada: É uma combinação da autenticidade de paixão e de propósito. Nela, o (a) CCN tem grande admiração e paixão pela marca e, ao mesmo tempo, tem a possibilidade de empregar todos os seus valores.

Em resumo, esses achados da pesquisa ocorrem, principalmente, porque os profissionais que estão por trás das marcas não conhecem o universo dos(as) criadores(as) de conteúdo negros(as). Muitos desses equívocos refletem os tipos de racismo (colorismo, estrutural, institucional, entre outros) praticados ao longo da história do nosso país. Esses racismos não excluem totalmente os profissionais negros(as), mas privilegiam e protegem os profissionais brancos(as).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AUDREZET, Alice et al. Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. **Journal of Business Research**, 2020.

BEVERLAND, Michael B et al. Authenticity Through Advertising: Consumer Judgments of Advertisers' Claims. **Journal of Advertising**, 2008.

PORTAL, Sivan *et al.* Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. **Business Horizons**, 2018.

THOMSON, Matthew. Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities. **Journal of Marketing**, 2006.

WAGNER CERQUEIRA é professor convidado da FDC. Possui MBA em Gestão Empresarial, pela FGV, Executive MBA, pela FDC, mestre em Administração, pela ESPM, e doutorando profissional em Administração na FDC.

SUZANE STREHLAU é professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Fundação Dom Cabral e do Mestrado Profissional em Comportamento do Consumidor da ESPM. Doutora e mestre em Administração de Empresas, pela FGV - EAESP.



Entre o fogo e a esperança: o impacto transformador e os riscos da Inteligência Artificial

POR **THIAGO LOPES LIMA**

O surgimento da Inteligência Artificial (IA) como uma força transformadora nos últimos anos tem redefinido inúmeras esferas da sociedade contemporânea, ao mesmo tempo em que se apresenta como um dos grandes desafios da humanidade no futuro. A IA exhibe uma dualidade intrigante, similar à história de Prometeu e Pandora na mitologia grega, ao oferecer oportunidades inovadoras e, simultaneamente, desencadear ameaças que exigem uma compreensão mais profunda.

Prometeu, um titã da mitologia grega, ficou conhecido por roubar o fogo dos deuses e entregá-lo aos humanos, concedendo-lhes conhecimento e tecnologia. Esse ato desafiador enfureceu Zeus, o rei dos deuses, que condenou Prometeu a ser acorrentado a uma rocha, onde uma águia devorava seu fígado diariamente. Além disso, para punir a humanidade,

Zeus ordenou a criação de Pandora, a primeira mulher, dotada de curiosidade. Ela recebeu uma caixa e, ao abri-la impulsivamente, liberou todos os males do mundo, restando apenas a esperança em seu interior. Esses mitos ressaltam a busca humana por conhecimento e os desafios que surgem ao longo dessa jornada, expondo tanto os benefícios quanto os perigos de desafiar as ordens divinas.

O fogo, dado aos humanos por Prometeu, foi um divisor de águas no avanço da humanidade. Ele permitiu que nossos ancestrais cozinhassem alimentos, garantindo melhor nutrição e reduzindo a propagação de doenças. Também possibilitou o desenvolvimento de ferramentas e armas mais sofisticadas e foi crucial para a construção de abrigos mais seguros e aquecidos. Além disso, o fogo impulsionou a expansão cultural, pois ao seu redor histórias e conhecimentos eram compartilhados, moldando sociedades. No entanto, o mesmo fogo que trouxe progresso também carrega o potencial para destruição. Incêndios devastadores, guerras alimentadas pelo fogo e a poluição ambiental resultante da queima de combustíveis são exemplos de como esse elemento pode se tornar perigoso se mal utilizado. Da mesma forma, a IA, uma ferramenta moderna de imenso poder, tem o potencial de revolucionar a sociedade, mas, se mal utilizada ou negligenciada, pode trazer consequências desastrosas, levantando questões sobre responsabilidade e controle à medida que sua adoção cresce desenfreadamente.

Lidar com a IA exige uma compreensão profunda das “brasas” que alimentam sua chama, ou seja, dos processos internos que sustentam essa tecnologia, algo que ainda estamos longe de dominar plenamente. A complexidade dos algoritmos de IA, que muitas vezes operam como “caixas-pretas”, pode gerar “alucinações”, inventando fatos ou tomando decisões imprevisíveis, especialmente quando os dados de treinamento são de baixa qualidade ou contêm vieses. Embora o fogo seja um elemento mais simples, a humanidade levou tempo para aprender a usá-lo de forma segura. Com a IA, essa necessidade de adaptação é ainda mais urgente, já que os riscos de consequências negativas aumentam conforme a tecnologia avança sem o devido controle e compreensão. Precisamos desenvolver métodos eficazes para remover vieses e garantir que as decisões da IA sejam confiáveis, evitando que seu imenso poder cause mais danos do que benefícios, assim como o fogo em mãos despreparadas.

A adoção acelerada da IA tem evidenciado exemplos alarmantes, como os acidentes fatais causados por falhas no sistema de piloto automático da Tesla, que revelam os perigos de uma automação excessiva sem supervisão humana. No início de 2024, a IA do Google (AI

Overview) sugeriu que usuários colocassem cola na pizza e comessem pedras, exemplificando os riscos das “alucinações” dessas tecnologias, que podem resultar em recomendações absurdas e perigosas. Casos como o do iTutorGroup (empresa de educação online), onde a IA discriminou candidatos com base na idade, ou o episódio de reconhecimento facial em uma partida de futebol na Arena Batistão, em Aracaju, que levou à prisão injusta de um homem, mostram como o uso descuidado da IA pode perpetuar preconceitos e injustiças. Em outro incidente, um advogado nos EUA apresentou à corte casos jurídicos inventados pelo ChatGPT, sem perceber que eram fictícios, quase comprometendo o processo judicial. Esses episódios nos lembram que, assim como o fogo, a IA precisa ser manejada com extrema cautela e responsabilidade. Sem controles adequados, corremos o risco de ser consumidos por uma tecnologia que, embora poderosa, pode causar danos severos se não for devidamente compreendida e utilizada.

Se não tomarmos os devidos cuidados, o futuro pode trazer cenários ainda mais graves, em que falhas em IA ameacem vidas humanas, como veículos autônomos que, ao falharem, podem causar acidentes fatais em massa, ou sistemas de defesa militar que tomem decisões letais sem intervenção humana. Além disso, o uso de IA na área médica pode resultar em diagnósticos e tratamentos incorretos, agravando condições de saúde ou até mesmo levando à morte. Em outras áreas, como a jurídica, decisões automatizadas podem gerar injustiças severas, incluindo a condenação de inocentes. Essas possibilidades reforçam a necessidade de regulamentação adequada e de um desenvolvimento cuidadoso da IA para garantir que ela melhore nossas vidas, em vez de colocar em risco o que temos de mais precioso.

Certamente, ainda há muito a se desenvolver e muito aprendizado pela frente. Afinal, não foi da chama da primeira fogueira que lançamos um foguete à lua. Uma iniciativa promissora para reduzir os riscos associados à Inteligência Artificial é a Explainable Artificial Intelligence (XAI), ou Inteligência Artificial Explicável. A XAI busca desenvolver modelos de IA que sejam não apenas precisos, mas também compreensíveis, permitindo que os humanos entendam as decisões tomadas pelos sistemas. Isso é fundamental para mitigar os riscos da IA, tornando suas operações mais transparentes e confiáveis. Outra iniciativa interessante é o AI Incident Database, um banco de dados de código aberto alimentado de forma colaborativa. Essa plataforma é relevante para catalogar falhas e evitar sua repetição, inspirada em setores como a aviação, onde a análise sistemática de falhas tem melhorado significativamente a segurança ao longo do tempo. Ao aplicar a IA em diversos contextos, é

crucial adotar uma abordagem semelhante para garantir que suas futuras implementações sejam mais seguras e menos propensas a erros recorrentes. Assim, o progresso da IA depende não apenas de avanços tecnológicos, mas também de um aprendizado constante a partir dos erros do passado, removendo vieses e garantindo que os sistemas sejam treinados com dados de alta qualidade.

O imperativo é garantir que as chamas da inovação tecnológica e da transformação digital iluminem o caminho da humanidade, em vez de incendiá-lo. A esperança, que permaneceu na caixa de Pandora, é nossa aliada: com responsabilidade e supervisão, podemos assegurar que a Inteligência Artificial seja uma força positiva e uma forte aliada no enfrentamento dos Grandes Desafios da Humanidade.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

“Medo, frustrado e constrangido”, diz homem detido por engano em estádio após erro do sistema de reconhecimento facial. G1 Fantástico, 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2024/04/21/medo-frustrado-e-constrangido-diz-homem-detido-por-engano-em-estadio-apos-erro-do-sistema-de-reconhecimento-facial.ghtml>. Acesso em: 29/08/2024.

Eat glue and rocks? Google’s AI hallucinations lead to bizarre recommendations. BBC News, 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/articles/cd11gzejgz4o>. Acesso em: 29/08/2024.

EEOC. Settles first-of-its-kind AI bias lawsuit for \$365,000. Bloomberg Law, 2023. Disponível em: <https://news.bloomberglaw.com/daily-labor-report/eec-settles-first-of-its-kind-ai-bias-lawsuit-for-365-000>. Acesso em: 29/08/2024.

LONGO, Luca; BRCIC, Mario; CABITZA, Federico; et al. Explainable Artificial Intelligence (XAI) 2.0: A manifesto of open challenges and interdisciplinary research directions. *Information Fusion*, v. 106, p. 102301, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2024.102301>. Acesso em: 29/08/2024.

MCGREGOR, Sean. Preventing Repeated Real World AI Failures by Cataloging Incidents: The AI Incident Database. 2020. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2011.08512v1.pdf>. Acesso em: 29/08/2024.

MENEZES, E. D. B. de. Prometeu e Pandora entre o espelho e a máscara ou Fantasia, ordem e mistério no moinho do sentido (Notas sobre Mito e Ideologia). *Revista de História*, [S. l.], n. 118, p. 97-156, 1985. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revhistoria/article/view/61330/64270>. Acesso em: 29/08/2024.

Tesla autopilot fatal crash. *The Guardian*, 2024. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2024/apr/26/tesla-autopilot-fatal-crash>. Acesso em: 29/08/2024.

US lawyer faces sanctions after ChatGPT cites fake cases in court. BBC News, 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-65735769>. Acesso em: 29/08/2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. Building trust in AI means moving beyond black-box algorithms. Here's why. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2024/04/building-trust-in-ai-means-moving-beyond-black-box-algorithms-heres-why/>. Acesso em: 29/08/2024.

THIAGO LOPES LIMA é doutorando em Administração pela Fundação Dom Cabral. Mestre em Administração, pela Fundação Pedro Leopoldo. Empreendedor do Mercado Financeiro, gestor de fundos de investimentos e carteiras administradas.



IA generativa? A discussão ainda versa sobre dados

POR **VITOR CAVALCANTI**

Em meio a dados de mercado que ora indicam maturidade e retorno sobre investimentos (ROI, do inglês “Return on Investment”) dos projetos, ora sinalizam uma redução no otimismo dos investidores, algo parece consenso: a necessidade de discutir a governança de dados para o sucesso dos projetos de inteligência artificial.

Embora o tema não seja novo (pesquisas sobre inteligência artificial datam de 1956), as polêmicas, o entusiasmo e a disseminação facilitada da IA são. Desde o lançamento do ChatGPT em novembro de 2022, e com ele a possibilidade de colocar a inteligência artificial generativa (GenAI, do inglês) nas mãos de todos, as promessas de revolução em torno da tecnologia se intensificaram, criando um frisson no mercado. Surgiu a sensação de que todas as empresas deveriam ter algum projeto de IA o quanto antes, sob o risco de obsolescência. Afinal, a McKinsey projeta um mercado global de US\$ 26 trilhões, e o Goldman Sachs esti-

ma um impacto de US\$ 7 trilhões no PIB, apenas devido ao ganho de produtividade. Quem não quer participar dessa festa?

Apesar das cifras elevadas, o mercado tem se mostrado cauteloso. Isso não significa que a tecnologia falhou ou que não possa gerar rupturas e ganhos futuros. No entanto, os resultados parecem demorar mais do que as projeções iniciais indicavam, exigindo das empresas uma infraestrutura tecnológica muitas vezes despreparada para a aplicação de IA.

Um indicativo dessa cautela é o volume de capital de risco alocado em startups que usam GenAI como base: de um pico de mais de US\$ 125 bilhões nos Estados Unidos, em 2021, caiu para pouco mais de US\$ 64 bilhões em 2023, segundo dados da PitchBook. Uma análise do *The Wall Street Journal* mostra que investidores estão penalizando ações de empresas como Meta e Microsoft devido ao aumento dos investimentos em IA, ainda sem perspectivas claras de retorno.

Essa cautela também reverbera no mundo corporativo. Passada a euforia inicial, diversas iniciativas se mostraram falhas. Mesmo entre os projetos que se viabilizaram, muitos ainda não conseguem entregar o esperado retorno sobre investimento (ROI). Estudos diversos, como os do Gartner, apontam que 85% dos projetos de IA falham. Entre os principais fatores que explicam essa estatística estão a baixa qualidade dos dados, a falta de dados relevantes e o entendimento insuficiente das capacidades e dos requisitos da IA. Em resumo: tem faltado fazer a “lição de casa” adequadamente. O Gartner ressalta que esse cenário reforça a importância de uma gestão robusta de dados e de um planejamento estratégico preciso para os projetos de IA.

Outro estudo, realizado pelo SAS, corrobora essa visão. A pesquisa, que entrevistou 1.600 executivos em 21 países, mostra que, globalmente, 56% das empresas já utilizam GenAI. No Brasil, esse número é um pouco menor, 46%, enquanto a China lidera, com 80% das empresas usando a tecnologia de alguma forma. No Brasil, 51% das empresas apontam dificuldades em fazer a transição do conceito para o uso prático da GenAI, 39% relatam dificuldades em comprovar um ROI significativo, e 47% não possuem uma política clara para o uso da IA. Além disso, a falta de conhecimento sobre a tecnologia é uma barreira significativa no país.

No que diz respeito ao ROI, o presidente do SAS no Brasil, André Novo, explicou que o alto custo da tecnologia tem um impacto significativo, especialmente quando o primeiro teste realizado pelas empresas costuma ser com chatbots, algo que já vinha sendo feito

com outras IAs e tecnologias mais simples, reduzindo as margens de ganhos adicionais com GenAI.

Outro ponto relevante é a falta de entendimento do problema a ser resolvido. Muitas empresas correram para adotar a IA sem compreender completamente onde a tecnologia deveria ser aplicada ou se era a melhor solução para seus desafios. A governança de dados também se destaca como uma questão central, pois, sem ela, dificilmente um projeto de GenAI terá sucesso.

Os pontos levantados por André Novo corroboram a visão do Gartner. Sem planejamento, sem uma compreensão clara do que se espera da tecnologia e sem um trabalho eficiente com os dados, a tendência é que os projetos falhem. O relatório *State of AI 2024*, da McKinsey, segue a mesma linha. Embora a consultoria aponte para um aumento nas operações de IA que apresentam ROI consistente, a governança de dados é destacada como um elemento crucial para o sucesso. “Há uma grande diferença entre as empresas que mapeiam riscos, elaboram uma boa estratégia e educam, e aquelas que não fazem a lição de casa”, comentou Monica Szwarcwald, sócia da McKinsey, durante o evento Cubo Conecta, em São Paulo.

O curioso é que SAS, Gartner, McKinsey e grandes compradores de tecnologias só agora estão dando ênfase à governança de dados, justamente quando os projetos apresentam falhas ou não conseguem entregar o prometido. A importância de uma boa governança de dados já é discutida há anos, especialmente em relação a outras tendências, como análise preditiva e big data, entre outras. Como apontam Janssen e colaboradores no artigo *Data Governance: Organizing Data for Trustworthy Artificial Intelligence (2020)*, a governança de dados é fundamental para garantir a confiabilidade da inteligência artificial.

BOAS POSSIBILIDADES Além das perspectivas e desafios, os estudos revelam similaridades ao mapear os principais casos de uso da inteligência artificial generativa nas empresas. No relatório da McKinsey, áreas como marketing e vendas, desenvolvimento de produtos, engenharia de software e até recursos humanos são destacadas como setores com um volume considerável de projetos. Em marketing e vendas, que também aparece na pesquisa do SAS como um dos principais usuários, o foco está na melhoria dos processos de vendas, personalização e identificação de leads, todos fortemente dependentes de um uso intensivo e de uma governança de dados eficaz.

Para aqueles que têm um bom planejamento e uma estrutura bem organizada, os resultados são evidentes, seja na eficiência operacional, redução de custos, ou aumento da satisfação do cliente, entre outros. O Banco Itaú, por exemplo, que está promovendo uma grande transformação tecnológica em sua estrutura, precisou rever alguns conceitos, como comentou Fábio Napoli, CTO do banco: “Nós, que trabalhamos diretamente com tecnologia, temos a responsabilidade de não fazer tech por tech; a diferença acontece quando entendemos o negócio e trazemos a tecnologia como viabilizadora. Só conseguimos viabilizar a transformação do banco quando deixamos de pensar em tecnologia e passamos a focar nas necessidades do negócio”.

Atualmente, 60% do ambiente de tecnologia do Itaú opera em um modelo de computação em nuvem, e há uma área dedicada exclusivamente à avaliação de tecnologias emergentes. Um exemplo de investimento em IA no banco é o fato de ele ser o quarto maior consumidor mundial da solução Microsoft GitHub Copilot.

Seja uma *startup* ou uma grande corporação, os casos mais promissores são aqueles em que o trabalho com dados foi bem-executado ou está em execução. A Microsoft, por exemplo, colabora com o judiciário brasileiro na aplicação de inteligência artificial, implementando uma versão personalizada do Copilot para o setor jurídico, com o objetivo de agilizar os processos. Já a startup Sofya utiliza modelos de inteligência artificial para criar um assistente médico altamente capacitado, capaz de apoiar profissionais na aceleração de diagnósticos, reduzir filas e evitar encaminhamentos desnecessários em áreas carentes de especialidades.

Futuramente, a ideia é que o sistema seja capaz de ler prontuários e fornecer uma análise abrangente da população, gerando ganhos em cadeia. “Um médico precisa de 26 horas para seguir corretamente todo o protocolo com apenas um paciente. Esse número reflete a sobrecarga profissional e a ineficiência do processo. Atualmente, 63% dos médicos apresentam sintomas de burnout. Isso é preocupante para uma classe que tem a responsabilidade de curar. O erro médico já é a terceira principal causa de morte nos EUA”, comenta Aline Froes, cofundadora da Sofya, ao destacar os benefícios potenciais que a plataforma pode gerar.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

The AI spending spree, in charts. https://www.wsj.com/tech/ai/artificial-intelligence-investing-charts-7b8e1a97?st=AiahR4&reflink=desktopwebshare_permalink

Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X20302719>

Why Chief Data and AI Officers Are Set Up to Fail. <https://hbr.org/2023/06/why-chief-data-and-ai-officers-are-set-up-to-fail>

Determinants and Barriers of Artificial Intelligence Adoption – A Literature Review. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-64849-7_9

Dados Gen AI Global Syrvey - SAS. <https://www.sas.com/en/offers/gen-ai-global-survey-results-press.html>

The State of AI – McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

VITOR CAVALCANTI é mestre em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Organizações Contemporâneas, pela Fundação Dom Cabral. Atualmente, é membro do Advisory Council da Harvard Business Review, contribuindo ativamente para discussões estratégicas no campo da administração.



Equilíbrio emocional e Transformação Digital

POR **GLEICE CRISTIANE SANTIAGO DOMINGUES**
E ETTORE DE CARVALHO ORIOL

A transformação digital, impulsionada pela rápida adoção de novas tecnologias, tem revolucionado diversos setores ao modificar processos e estratégias organizacionais, impactando pessoas, empresas e nações, ao redefinir a maneira como interagem e operam. Esse fenômeno não apenas altera a dinâmica empresarial, mas também reconfigura as relações sociais, atribuindo à informação um papel central e estratégico na sociedade contemporânea. A ascensão das tecnologias digitais transformou a informação em um ativo crítico, redefinindo o modo como indivíduos e organizações tomam decisões e se adaptam a um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

Os benefícios resultantes dessa transformação digital são notáveis tanto para as empresas quanto para a sociedade. Ela promove o crescimento econômico, favorece a inclusão

social, incentiva a sustentabilidade ambiental e contribui para o aumento da longevidade. Ao incorporar tecnologias emergentes, as organizações se tornam mais ágeis e resilientes, gerando impactos positivos para toda a sociedade e evidenciando o papel transformador da digitalização na evolução econômica.

A Sociedade 5.0 se caracteriza pelo uso intensivo de tecnologias avançadas, como a Internet das Coisas (IoT), Big Data e Inteligência Artificial. O diferencial dessa nova era está no foco humano: ela integra o ciberespaço com o mundo físico, promovendo o compartilhamento e o uso estratégico de dados para a tomada de decisões. Ao contrário de abordagens anteriores, a Sociedade 5.0 busca não apenas otimizar processos, mas também criar serviços interconectados que priorizem o bem-estar social, transformando a tecnologia em uma ferramenta para melhorar a qualidade de vida e promover a inclusão.

Apesar dos inúmeros benefícios trazidos pelas inovações tecnológicas, as rápidas transformações também aceleraram o ritmo da vida, gerando impactos psicocomportamentais negativos em milhares de pessoas. Esse processo silencioso contribui para o aumento de transtornos graves, como ansiedade, insônia, depressão, dificuldade de concentração, síndrome do pânico e burnout. Uma das principais causas parece ser o alto nível de estresse decorrente do uso excessivo das novas tecnologias. Além disso, há uma crescente responsabilização do indivíduo pelo próprio sucesso, intensificada por teorias como a gestão por desempenho, especialmente no contexto do teletrabalho. Isso agrava a autocrítica e cria uma pressão para manter um desempenho acima da média, particularmente em ambientes competitivos, elevando os riscos à saúde mental.

A pandemia acelerou significativamente o ritmo da transformação digital, impulsionando mudanças substanciais em um curto período. Diante da necessidade de isolamento social e da manutenção das atividades laborais, os recursos digitais tornaram-se a principal alternativa para que muitas organizações continuassem operando. O teletrabalho rapidamente se tornou predominante em várias instituições e empresas. Com essa expansão, as pesquisas sobre saúde mental dos trabalhadores nessa modalidade ganharam relevância, uma vez que a forma como organizamos nossas relações de trabalho afeta o comportamento humano, a construção da identidade e a vida em sociedade.

Nesse contexto, diversas ferramentas têm sido propostas para reduzir o estresse e criar conexões que beneficiem os colaboradores em distanciamento físico, como acompanhamento psicológico profissional, grupos de apoio, programas de treinamento voltados à saúde

mental e outras iniciativas focadas no bem-estar. Uma dessas ferramentas é a arte, que pode promover empatia, aproximar as pessoas e servir como uma válvula de escape para as tensões diárias, além de proporcionar outros benefícios emocionais e psicológicos.

Embora a maioria dos estudos concentre-se na inclusão da agenda de inovação e transformação digital nas empresas, propomos aqui um olhar mais atento ao ser humano. Muitas vezes, sem plena consciência do contexto atual, os indivíduos têm dificuldade em estabelecer limites, colocando sua saúde mental em risco constante. Dado que o retorno a um cenário sem tecnologia e teletrabalho é inviável, torna-se essencial buscar alternativas para preservar o equilíbrio e a saúde mental e emocional.

CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL Na contemporaneidade, o conceito de Transformação Digital (TD) tem se difundido amplamente. Ele é entendido como um processo que visa melhorar uma entidade ao provocar alterações significativas em suas propriedades, por meio da combinação de tecnologias da informação e comunicação (TIC), computação, comunicação e conectividade. A TD induz a adoção de novas estratégias na criação de modelos de negócios e de gestão, que se adaptam rapidamente às novas realidades (Guerra et al., 2024). Ela não se refere exclusivamente à adoção de tecnologia pelas organizações, mas está diretamente relacionada ao nível estratégico e às novas formas de pensar das empresas.

Mais recentemente, Sauvage (2021) definiu a transformação digital como “o uso de todas as tecnologias digitais disponíveis para melhorar o desempenho dos negócios e contribuir para um aumento geral do padrão de vida”. Embora tenha como objetivo melhorar o padrão de vida de toda a população, a TD também gera efeitos indesejados e consequências negativas.

IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DO TELETRABALHO NA SAÚDE MENTAL A transformação digital pode gerar efeitos negativos nas condições psicoemocionais das pessoas. O aumento de doenças como insônia, depressão e dificuldade de concentração tem origem no ritmo acelerado de mudanças que a TD impõe ao cotidiano, especialmente entre aqueles em regime de teletrabalho.

Nesse contexto, a saúde mental é definida como um estado de equilíbrio emocional e psicológico que permite o uso pleno das habilidades cognitivas e emocionais, favorecendo

uma interação saudável diante dos desafios diários. Em outras palavras, uma boa saúde mental envolve a capacidade de gerenciar emoções e pensamentos de forma organizada e eficaz, mantendo relacionamentos saudáveis e lidando com o estresse de maneira positiva.

No entanto, com o avanço da TD – acelerado pela antecipação de planos de longo prazo devido à COVID-19 –, observa-se um aumento do estresse e da pressão, sem o devido suporte psicológico. Essa condição dificulta a adaptação dos indivíduos, gerando ansiedade diante da adoção abrupta de novas tecnologias para atividades laborais que, anteriormente, eram presenciais. Além disso, o distanciamento social e a pressão por resultados exacerbam esses efeitos, aumentando os riscos de problemas psicoemocionais.

No teletrabalho, além das questões tecnológicas, surgem desafios que intensificam o estresse e a ansiedade. O isolamento social, típico dessa modalidade, reduz o suporte dos colegas de trabalho para questões emocionais. Também há uma fusão entre vida profissional e pessoal, com o compartilhamento do espaço doméstico com o ambiente de trabalho, gerando a sensação de estar “sempre trabalhando.”

Por fim, há a transferência de responsabilidades anteriormente geridas por terceiros para o próprio indivíduo, como a gestão do tempo, das atividades laborais e da dinâmica familiar. Esse aumento da carga psicológica faz com que muitos se sintam sobrecarregados, enquanto a expectativa por um desempenho superior cresce.

Diante disso, torna-se essencial um olhar atento à saúde mental dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Cabe às organizações adotarem medidas de apoio e bem-estar para esses colaboradores, a fim de promover um ambiente de trabalho mais saudável.

ALTERNATIVAS PARA MANTER O EQUILÍBRIO EMOCIONAL E MENTAL NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Existem diversas ações e ferramentas que os empregadores podem adotar para minimizar os impactos negativos do uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação (TIC) e do teletrabalho na saúde mental dos colaboradores. Dentre essas possibilidades, destacam-se as vivências artísticas, como música, teatro, dança, pintura, escultura e literatura. Essas experiências permitem que as pessoas utilizem sua criatividade para construir pontes de comunicação com o mundo, promovendo uma reestruturação interna e a expressão de problemas antes que se manifestem como doenças.

A arte, ao reduzir as defesas do indivíduo, possibilita que ele enfrente, sinta e elabore, de maneira não ameaçadora, questões que muitas vezes são grandes tabus. Ela permite a

expressão de sentimentos nunca antes vivenciados, revelando o ser mais profundo e autêntico. Assim, a experiência artística abre aos indivíduos o caminho para a descoberta interior.

Ao considerarmos os diferentes tipos de arte, vemos que a música envolve e impacta o ser humano em sua totalidade. Por exemplo, a musicoterapia facilita mudanças e proporciona um contato íntimo e profundo com as diversas peculiaridades do ser humano. Nas artes, o que predomina é a liberdade; não há limites ou localizações claras e definidas, mas sim a capacidade de instigar novas afetações. A arte tem o potencial de sensibilizar para as forças invisíveis que habitam o mundo.

As artes plásticas, por sua vez, nos transportam por meio da imaginação a novos locais, transformando um ambiente antes psicologicamente pesado em um espaço mais leve. Essa capacidade de desviar do comum pode ser uma grande aliada na redução dos impactos do isolamento social causado pelo teletrabalho. Um ambiente bem iluminado e enriquecido por uma harmonia estética proporcionada pela arte pode conferir maior humanidade aos locais de trabalho remoto, como nossos escritórios ou ambientes de trabalho em casa.

As artes cênicas podem ampliar a capacidade de comunicação dos indivíduos. Pessoas mais comunicativas tendem a resolver problemas com menos estresse, reduzindo o risco de problemas psicoemocionais. O treinamento proporcionado pelas artes cênicas expande o autoconhecimento e nossos limites, gerando uma maior consciência não apenas corporal, mas também psicoemocional. Nesse sentido, as pessoas desenvolvem maior empatia e capacidade de estabelecer vínculos, mesmo em ambientes distantes como o teletrabalho.

CONCLUSÃO Este estudo buscou reflexões sobre os desafios e as oportunidades trazidos da transformação digital e pela sociedade 5.0 para a saúde mental. Fica evidente a necessidade de uma análise integrada, que leva em consideração tanto os benefícios quanto aos riscos associados a essas inovações. No que se refere aos impactos negativos, destaca-se o aumento do isolamento social e o aumento de casos de transtornos mentais, como ansiedade, depressão, síndrome do pânico e burnout. Diante disso, torna-se relevante que as organizações e a sociedade busquem estratégias eficazes para mitigar esses efeitos, promovendo o bem-estar em um mundo cada vez mais conectado.

Uma das alternativas destacada no texto é o impacto positivo dos estímulos artísticos na mitigação dos efeitos da transformação digital e do teletrabalho sobre a saúde mental. Várias formas de expressão artística emergem como ferramentas para melhorar a qualidade

de vida e bem-estar das pessoas, estimulando a criatividade, um processo básico da natureza humana. Nesse sentido, a implementação de políticas organizacionais que incentivem a interação com as artes, ou promovam um maior contato com elas, pode ser uma estratégia eficaz para reduzir o estresse e a ansiedade no ambiente de trabalho. Além disso, a arte tem o potencial de melhorar a capacidade de comunicação dos indivíduos e de aproximá-los de seus colegas, mesmo em ambientes remotos ou fisicamente distantes.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

GUERRA, P. R. G. de A.; ORIOL, E. de C.; SOUZA, M. G. S. de. Gamification of Public Policies: Case Studies in Health, Environment and Security. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 9, e08659, 2024. doi: 10.24857/rgsa.v18n9-187

SAUVAGE, M. Définition: Transformation Digitale en 2021 et ses enjeux + exemples. Inbound Value. 2021. Disponível em <https://www.inboundvalue.com/blog/que-signifie-la-transformation-digitale-en2000-mots>.

GLEICE CRISTIANE SANTIAGO DOMINGUES é Analista de Controle Externo do Tribunal de Contas de Minas Gerais, pós-graduada, pela Escola de Contas Pedro Aleixo, e pós-graduada em Direito Administrativo, pela Faculdade de Direito Signorelli. É mestranda da Fundação Dom Cabral, turma TCEMG.

ETTORE DE CARVALHO ORIOL é professor associado da Fundação Dom Cabral, com atuação nas áreas de Gestão Pública e Gestão de Pessoas. Doutor em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP e mestre em Administração pelo MADE-UNESA.



Inovação e Transformação Digital: entendendo o *mindset* digital

POR **EDILSON DOS SANTOS JÚNIOR E ALISSON PAULO DE OLIVEIRA**

A sociedade e o mundo dos negócios têm sido profundamente transformados por dois conceitos interligados: inovação e transformação digital. Atualmente, é evidente que a evolução tecnológica é fortemente impulsionada pelo digital, particularmente com o aumento dos dispositivos conectados à Internet, especialmente os móveis. Estes dispositivos ultrapassaram suas funções originais de telefones e agora realizam uma ampla gama de atividades, assim como a capacidade de processamento e armazenamento na nuvem (*cloud*), criando um ambiente favorável à inovação e à transformação digital.

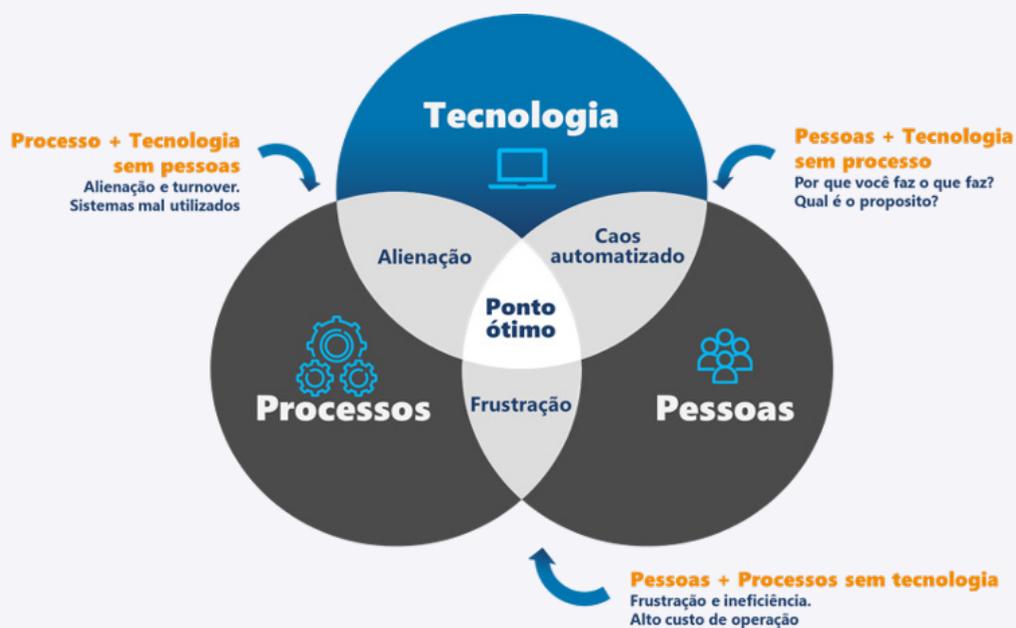
Nos últimos anos, houve um aumento exponencial na geração de conhecimento relacionado à Transformação Digital, dada a importância do tema para a inovação, que se dá pela combinação de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade. A inovação pode ser definida como a introdução de novidades ou melhorias substanciais,

abrangendo novos produtos, processos aprimorados, estratégias de marketing inovadoras ou novas estruturas organizacionais.

Até mesmo melhorias incrementais em produtos ou serviços existentes são formas válidas de inovação, tornando-os mais eficazes e úteis. Sem inovação, muitas das empresas que conhecemos hoje não teriam surgido. Cada organização, em algum ponto de sua trajetória, incorporou inovações que foram decisivas para seu sucesso. Portanto, a inovação não é apenas benéfica, mas essencial para o crescimento e a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo. Ela é o motor que impulsiona o progresso e a sustentabilidade das organizações em um cenário de constante mudança e evolução tecnológica.

Contudo, não é possível pensar em inovação e transformação digital sem considerar o lado humano nessa equação. A transformação digital, sendo um imperativo para as empresas que buscam manter sua competitividade no mercado contemporâneo, não se resume apenas à implementação de novas tecnologias. Ela envolve também repensar processos e engajar as pessoas de maneira significativa.

Em uma abordagem abrangente do processo de transformação digital, é fundamental buscar o equilíbrio entre pessoas, tecnologia e processos. A figura a seguir traz um diagrama de Venn que ilustra esses três vetores importantes, ajudando-nos a compreender os componentes essenciais dessa transformação e destacando a relevância de manter o equilíbrio entre tecnologia, processos e pessoas.



O diagrama enfatiza três componentes principais: Tecnologia, Processos e Pessoas. Cada um desses componentes é crucial para o sucesso da transformação digital, e o ponto ideal é atingido quando há uma integração equilibrada entre eles.

No que diz respeito à tecnologia, surgem desafios quando ela é implementada sem considerar as pessoas, o que pode resultar em alienação, alto *turnover* e sistemas subutilizados. A tecnologia deve ser vista como uma ferramenta que facilita a eficiência e a inovação, mas precisa ser implementada de maneira a atender às necessidades dos processos e das pessoas.

Processos bem definidos são essenciais para garantir que as operações sejam eficientes e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. No entanto, sem o engajamento das pessoas, os processos podem se tornar desumanos e alienantes. Além disso, quando há carência de tecnologia, os processos tornam-se ineficientes, elevando os custos operacionais.

As pessoas são o centro da transformação digital. É crucial que estejam motivadas, engajadas e bem treinadas para utilizar novas tecnologias e seguir novos processos. Sem processos claros, elas podem se sentir frustradas e sem direção. E, na ausência de tecnologia adequada, a frustração e a ineficiência operacional aumentam.

No centro do diagrama, onde Tecnologia, Processos e Pessoas se sobrepõem, encontramos o “Ponto Ótimo”. Esse é o estado ideal em que a tecnologia é bem utilizada, os processos são eficientes, e as pessoas estão engajadas e motivadas. Alcançar esse equilíbrio requer uma abordagem estratégica e holística, com investimento em programas de desenvolvimento para preparar os funcionários para o uso de novas tecnologias, implementação de uma estratégia de gestão de mudanças que apoie a transição para novos processos, e promoção de uma cultura que encoraje a inovação e a experimentação, permitindo a rápida aplicação de novas ideias.

A figura também nos alerta sobre os perigos de focar demais em um componente em detrimento dos outros. Processos e tecnologia sem pessoas podem levar à alienação e alto *turnover*, além de sistemas mal utilizados. Pessoas e tecnologia sem processos resultam em caos automatizado, onde falta clareza e propósito nas ações. Pessoas e processos sem tecnologia geram frustração e ineficiência, aumentando o custo de operação.

Um exemplo recente é o caso da **Magazine Luiza**. A empresa, tradicional no setor de varejo, passou por uma transformação digital bem-sucedida, **integrando tecnologia, processos e pessoas**. Inicialmente, enfrentou resistência por parte dos colaboradores, muitos

dos quais estavam acostumados a processos manuais e tinham receio das novas tecnologias. No entanto, a empresa adotou uma estratégia de gestão de mudanças focada em treinamento contínuo e uma comunicação aberta sobre os benefícios da digitalização, tanto para os colaboradores quanto para os clientes.

A implementação de novas tecnologias, como a digitalização das vendas e a criação de um e-commerce robusto, foi acompanhada por uma reestruturação dos processos internos e um forte investimento nas pessoas. A Magazine Luiza também promoveu uma cultura de inovação, incentivando os funcionários a adotarem novas ferramentas e a participarem ativamente da mudança. Como resultado, a empresa conseguiu não apenas modernizar sua operação, mas também aumentar a satisfação dos funcionários e melhorar a experiência do cliente, atingindo o “ponto ótimo” entre tecnologia, processos e pessoas.

Entretanto, essa jornada não é isenta de desafios e barreiras. Muitas empresas enfrentam barreiras significativas durante esse processo, conforme listado a seguir:

Falta de diretrizes adequadas e conscientização sobre as tendências atuais no setor da organização.

- Falta de governança e estrutura estratégica assim como de planejamento adequado.
- Resistência à adoção de novas tecnologias, bem como falta de treinamento adequado.
- Falta de ideias coordenadas e métricas de sucesso de novas tecnologias.
- Interesse adquirido inadequado (poder), alto grau de autonomia e pressão para continuar mantendo projetos fracassados.
- Falta de equipe multifuncional e de prontidão da alta gerência.
- Falta de comunicação eficaz, ocasionando resistência à mudança.
- Falha em lidar com o “choque” da nova tecnologia e incapacidade de calcular o custo total.
- Problemas de segurança e incerteza regulatória.

A resistência à mudança, por exemplo, é uma das barreiras mais comuns, onde os colaboradores temem pela segurança de seus empregos ou não estão dispostos a se adaptar a novas ferramentas. Problemas técnicos, como a dificuldade em integrar novas tecnologias com sistemas legados, também são desafios recorrentes. Reconhecer essas barreiras e planejar como superá-las é crucial para o sucesso da transformação.

Estratégias Práticas para Alcançar o Equilíbrio: Para alcançar o equilíbrio ideal entre tecnologia, processos e pessoas, as empresas podem adotar várias estratégias. Gestão de mudanças, por exemplo, é uma abordagem que pode ser ampliada e estruturada com etapas claras:

- **Comunicação constante** com as equipes sobre os benefícios das novas tecnologias e mudanças nos processos.
- **Treinamentos práticos e personalizados**, que permitam aos colaboradores desenvolverem as habilidades necessárias para utilizar novas ferramentas.
- **Foco no problema** ao invés das soluções tecnológicas. Antes de buscar a tecnologia é importante mapear os processos e deixar claro qual problema de negócio será resolvido.
- **Liderança ativa** e engajada, que deve servir como exemplo e apoio para as equipes, promovendo a aceitação das mudanças.
- **Feedback contínuo**, permitindo ajustes rápidos nas estratégias de implementação, de acordo com as necessidades e respostas dos colaboradores.

A transformação digital bem-sucedida não é apenas sobre adotar novas tecnologias, mas sim sobre criar um ecossistema onde tecnologia, processos e pessoas se complementam e fortalecem mutuamente. Alcançar o ponto ótimo exige uma abordagem integrada, onde todos os componentes são considerados e trabalhados em harmonia. Com isso, as empresas não só melhoram sua eficiência e competitividade, mas também criam um ambiente de trabalho mais engajador e satisfatório para seus colaboradores.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

Belvedere, V., Grando, A.; Bielli, P. (2013). A quantitative investigation of the role of information and communication technologies in the implementation of a product-service system. *International Journal of Production Research*, 51(2), 410-426.

Horn, G. (2021). *O mindset da inovação: a jornada do sucesso para potencializar o crescimento da sua empresa*. Gente, São Paulo.

Oludapo, S., Carroll, N.; Helfert, M. (2024). Why do so many digital transformations fail? A bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Business Research*, 174, 114528.

Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Autêntica Business.

Santos, M. M. D., Leme, M. O., & Junior, S. L. S. (2018). *Indústria 4.0: fundamentos, perspectivas e aplicações*. Saraiva Educação SA.

EDILSON DOS SANTOS é Engenheiro de Controle de Automação. Especialista em Gestão Industrial, pela FGV. Possui Executive MBA e mestrado, pela Fundação Dom Cabral. Doutorando em Administração, com foco em Inovação e Conhecimento, pela PUC Minas. Gerente de Planejamento e Novos Negócios na Cimento Nacional.

ALISSON PAULO DE OLIVEIRA é Engenheiro Metalurgista pela UFMG, mestre e doutor em Engenharia Metalúrgica, Materiais e de Minas, pela UFMG. Especialista em Gestão de Negócios e de Projetos, pela Fundação Dom Cabral. Atualmente é Diretor Executivo da NSigma Consulting, LTD, com atuação global na indústria siderúrgica.



O terceiro setor também deve investir na Transformação Digital?

POR **RICARDO GAZOLI**

O termo “transformação digital” é frequentemente mencionado quando discutimos o desenvolvimento de organizações públicas e privadas. No entanto, é igualmente imprescindível incluir o terceiro setor no centro desses debates.

Este setor é composto por organizações sem fins lucrativos e geradoras de impacto social e, assim como as empresas privadas, as organizações sociais precisam se modernizar para conquistar eficiência em seus processos, amplificar suas atividades e, conseqüentemente, seus resultados.

São inúmeras as vantagens da transformação digital no terceiro setor:

- **Proporciona meios mais ágeis de captar recursos e divulgar a causa:** A transformação digital permite o uso de plataformas online de arrecadação de fundos, facilitando doações de qualquer parte do país com segurança e rapidez. Além

disso, cria comunidades e distribui selos de pertencimento através de tokens, semelhantes aos que clubes de futebol utilizam, para conectar e consolidar a causa com os doadores.

- **Potencializa a divulgação do serviço, produto ou atividade:** Com o uso de ferramentas digitais, como redes sociais, sites bem estruturados e campanhas que demonstram o impacto social positivo, as organizações do terceiro setor podem atrair um público maior e mais diversificado, além de novos apoiadores e voluntários.
- **Facilita a divulgação das ações realizadas:** Plataformas digitais ou influenciadores virtuais criados a partir da Inteligência Artificial (IA) permitem que as organizações compartilhem atualizações, divulguem o propósito e histórias de impacto em tempo real. Outras formas de divulgação podem ser feitas através de blogs, boletins informativos, vídeos e postagens em redes sociais, mantendo o público engajado e informado sobre as atividades da organização.
- **Ajuda a dar transparência ao uso dos recursos:** Ferramentas de gestão financeira e processos automatizados tornam possível prestar contas de forma ágil e detalhada aos doadores e à sociedade. A transparência fortalece a confiança e credibilidade da organização, incentivando mais doações e parcerias, atendendo a um doador cada vez mais digital e exigente.
- **Melhora a comunicação com parceiros, colaboradores e o usuário:** A transformação digital exige uma mudança cultural e adoção da inovação pelos colaboradores. Para isso, é necessária uma comunicação clara dos líderes e colaboração entre as pessoas. Essa mudança de atitude certamente será percebida pelos parceiros, doadores e beneficiários da organização.

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL Apesar de todas as vantagens mencionadas, o **terceiro setor** enfrenta desafios ainda maiores que o setor privado. Além da resistência à mudança e da falta de pessoas treinadas na velocidade necessária, a escassez de recursos financeiros, devido à sua natureza não lucrativa, torna a **transformação digital** mais complexa.

1. **Cultura Organizacional Resistente à Mudança:** Os colaboradores acreditam que não precisam mudar, pois estão acostumados a processos manuais e o receio que podem perder o emprego contribui para uma forte resistência à mudança. Este é o maior

desafio, pois as pessoas sempre dizem “as coisas sempre foram feitas assim”, o que dificulta a implementação da transformação.

Possíveis Soluções:

- **Treinamento para a mudança de *mindset* dos times:** Mostrar os benefícios da transformação digital, demonstrando como ela pode facilitar as tarefas através da digitalização, automação e integração dos processos. *Workshops* podem ajudar os colaboradores a compreenderem a transformação.
 - **Engajamento das lideranças:** Envolver os líderes para um alinhamento na comunicação e atuação como agentes da mudança no processo de transformação digital.
 - **Implementação gradual:** Comece a transformação digital em fases, digitalizando os processos menos complexos. Celebre as pequenas vitórias com o time para facilitar na aceitação do processo.
2. **Excesso de prioridades:** Assim como nas empresas, as organizações do terceiro setor têm muitas prioridades simultâneas e as tarefas não conectadas à transformação tendem a ter preferência, porque são essenciais para a entrega do resultado da organização.

Possíveis Soluções:

- **Foco na transformação:** Dedicar tempo na agenda da transformação dos líderes para que juntos avancem na estratégia. Uma das grandes razões para o insucesso da transformação é a falha na execução.
 - **Identifique prioridade das tarefas:** Definir o que é extremamente urgente dos outros itens da agenda. Nem tudo precisa ser feito agora. Se isto não acontecer, a organização sucumbirá, pois não é possível executar tudo ao mesmo tempo.
3. **Limitações de recursos financeiros e humanos:** As organizações do terceiro setor frequentemente têm orçamentos apertados, o que dificulta a alocação de recursos para a transformação.

Solução:

- **Parcerias estratégicas:** Organizações podem formar parcerias com empresas de tecnologia que ofereçam serviços ou softwares a preços subsidiados ou até gratuitamente. Cito alguns serviços que as empresas de tecnologia oferecem para o terceiro setor:
- Google: Oferece o pacote do Google Workspace gratuitamente para Organizações da Sociedade Civil (OSCs) qualificadas.

- Microsoft: Disponibiliza o Microsoft 365 gratuitamente para OSCs que se qualificam.
- Slack: Oferece um plano gratuito com funcionalidades limitadas para todas as organizações (o Slack é um app de mensagens para empresas que conecta as pessoas às informações de que elas precisam).
- Asana: Oferece 50% de desconto para organizações sem fins lucrativos. Em alguns casos, há a possibilidade de obter licenças gratuitas (Asana é uma plataforma de gerenciamento de tarefas).
- Atlassian: Oferece licenças gratuitas do Trello para OSCs (Trello é uma plataforma de gerenciamento de projetos).
- Zoho: Oferece suas ferramentas empresariais (CRM, e-mail, ferramentas de produtividade) com descontos significativos ou até mesmo gratuitamente.
- Monday: Oferece 10 licenças gratuitas do Work OS (plataforma que funciona como uma “central de organização” *online*, com foco em eficiência).
- **Aproveitar o voluntariado qualificado:** Engajar voluntários que possuam habilidades tecnológicas para desenvolver soluções específicas e treinar a equipe. Existem plataformas que conectam os voluntários com o propósito da organização social, como a volunt.me (<https://volunt.me>) ou atados (<https://atados.com.br>).

EXEMPLOS REAIS DA IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO TERCEIRO SETOR

Um dos incríveis projetos de transformação digital que tive a oportunidade de contribuir no terceiro setor foi a Deb. Criada pelo Instituto Identidades do Brasil (ID_BR), em parceria com a Lanum, ela é uma inteligência artificial dedicada a questões étnico-raciais, de diversidade, equidade e inclusão.

A Deb (@chamaadeb) conversa com o público via chat para tirar dúvidas sobre esses temas, já que muitas vezes as pessoas têm receio de perguntar ou não sabem para quem. A ferramenta pode ser usada em escolas, empresas públicas ou privadas e organizações sem fins lucrativos.

A transformação digital é fundamental para elevar a capacidade de impacto de causas como a do ID_BR e da Deb, que contribuem para reeducar a sociedade e apoiar talentos negros e povos originários no ingresso, crescimento e desenvolvimento no mercado de trabalho.

Segundo o ID_BR, no atual cenário, serão necessários 167 anos para se atingir a igualdade racial no mercado de trabalho no Brasil.

“É por isso que a gente firma parcerias, desenvolve projetos, cria soluções, investe em inovação, racionaliza e racializa tecnologias, tornando até a inteligência artificial uma ferramenta de fomento e ampliação da causa racial” – diz o manifesto da Igualdade Racial do ID_BR.

Em outro projeto, *O Grito*, começamos a **transformação digital** dando o primeiro passo na estruturação do **planejamento estratégico**, onde realinhamos propósito, visão, missão e valores. Por esta razão, quando me perguntam por onde começar uma transformação digital, eu respondo: comece pelo propósito e defina uma estratégia.

Após essa etapa, o **Líder da Organização Social** deve estar preparado para essa transformação e, junto com sua equipe, trabalhar a **cultura organizacional** para essa jornada, que eu chamo de “estado perpétuo de transição”.

Como etapa seguinte, definimos a ordem dos processos a serem digitalizados e integrados para agilizar a maneira com que entregávamos o propósito às pessoas. Essa eficiência nos proporcionou mais de 300 horas dos colaboradores do *Grito* livres para se dedicarem ao que importa: a entrega do propósito – Dar voz a quem não tem.

Como próximos passos, teremos que finalizar a integração dos processos para escalar o projeto e lançar o **Clube do Grito**, um aplicativo que conecta a organização com os doadores, e futuramente teremos **NFTs** (non-fungible tokens ou tokens não fungíveis) para recompensar esses doadores por fazerem parte desta comunidade.

CONCLUSÃO A transformação digital busca identificar como as empresas privadas entregam valor para o cliente, seja no produto/serviço ou modelo de negócio, sempre melhorando a experiência do cliente. No entanto, quando olhamos o benefício no terceiro setor, o impacto da transformação digital é gigantesco, pois o valor passa a ser percebido quando contabilizamos quantos pacientes foram salvos, quantas vidas foram melhoradas ou resgatadas, quantas pessoas acolhidas, quantas oportunidades criadas, quantos sonhos se tornaram realidade.

E, se pelo caminho surgirem desafios, resistência, desânimo, pense que a transformação digital tem um propósito muito nobre para as organizações sociais: ela possibilita escala para amplificar o acolhimento, o aconchego e a esperança para as pessoas transformarem sonhos em realidade, impactando positivamente o indivíduo, as organizações e a sociedade como um todo.

E se você tinha dúvida da minha pergunta inicial sobre se o terceiro setor deveria investir na transformação digital, espero que agora você esteja se perguntando: **quando começar e prosperar nesta jornada?**

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

<https://www.fdc.org.br/sobreafdc/centro-social-cardeal-dom-serafim/parceria-com-organizacoes-sociais>

<https://www.portaldoimpacto.com/como-acelerar-a-transformacao-digital-em-organizacoes-sociais>

<https://blog.hyb.com.br/o-impacto-da-transformacao-digital-nas-organizacoes-sociais/>

<https://impactanordeste.com.br/como-a-tecnologia-pode-tornar-sua-ong-mais-efetiva/>

<https://institutolivres.org.br/desafios-de-gestao-das-organizacoes-frente-a-transformacao-digital-em-2022/>

RICARDO GAZOLI é professor convidado da Fundação Dom Cabral para os temas da Inovação e Transformação Digital. Foi Gerente Geral de serviços da IBM América Latina. Hoje, atua como Consultor e Palestrante para Inovação e Transformação Digital para as empresas e organizações sociais. É mestrando em Administração pela Fundação Dom Cabral.



As relações e-B2B são passíveis de lealdade no contexto da Transformação Digital?

POR **LEANDRO FERREIRA DI IORIO, CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA E CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA**

O ambiente *business-to-business* (B2B) refere-se às transações comerciais de natureza intermediária entre empresas, seguidas por uma transação subsequente em um mercado de produção. Tradicionalmente, esse ambiente B2B é mais complexo, tecnicamente orientado e reduz o espaço para tomadas de decisão espontâneas ou por impulso. Em comparação ao marketing de consumo, existem menos fornecedores e clientes no marketing B2B, com estruturas de mercado frequentemente oligopolistas ou monopolistas do ponto de vista dos compradores. A conquista e retenção de clientes no setor industrial apresentam desafios significativamente maiores em comparação ao mercado de consumo, devido à complexidade e às especificidades das relações comerciais envolvidas. No entanto, a transformação digital tem alterado profun-

damente esse cenário, facilitando uma maior conectividade, acessibilidade e personalização, tornando as dinâmicas de lealdade um campo fértil para estudos contemporâneos.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E COMPLEXIDADE NO MARKETING B2B O marketing B2B concentra-se em identificar os segmentos de mercado adequados, compreender suas necessidades e desenvolver mensagens e ofertas específicas para esses segmentos. Com a adoção acelerada de novas tecnologias e a digitalização dos processos comerciais, o ambiente B2B tem se tornado mais dinâmico e interativo. A transformação digital facilita a padronização de processos e a automação de fluxos de trabalho, ampliando as possibilidades de diferenciação entre fornecedores e impactando diretamente a forma como as empresas gerenciam suas relações com os clientes.

A digitalização, que incorpora tecnologias como big data, inteligência artificial e automação de marketing, permite que as empresas identifiquem padrões comportamentais de seus clientes com maior precisão. Essa capacidade de análise é imperativa nas relações B2B, pois a compra não é uma decisão espontânea e envolve múltiplos *stakeholders* dentro das organizações. Como destacado por Grewal et al. (2022), a complexidade e a racionalidade das compras no B2B aumentam a necessidade de soluções tecnológicas que possam simplificar e otimizar essas transações.

LEALDADE NO E-B2B: UMA NOVA PERSPECTIVA NO CONTEXTO DIGITAL A transformação digital trouxe novos modelos de negócios ao ambiente B2B, como o *e-commerce* direto entre empresas por meio de websites corporativos e os *e-marketplaces*, onde várias empresas competem em plataformas digitais compartilhadas. Esses modelos facilitam o acesso a uma maior variedade de produtos e serviços, mas também aumentam a competição e tornam a retenção de clientes mais desafiadora.

A lealdade no e-B2B é especialmente crítica, uma vez que o mercado global de e-B2B foi avaliado em US\$ 20,4 trilhões em 2022, e os comportamentos de compra estão mudando rapidamente com a digitalização, principalmente pós-pandemia de COVID-19. **Mas, as relações e-B2B são passíveis de lealdade?** O ambiente de negócios e-B2B tem investido recursos significativos na retenção de clientes, mas esta é uma tarefa árdua, tendo em vista a dificuldade de entender e de operacionalizar o conceito de lealdade. O conceito de lealdade pode estar relacionado com a intenção de recompra ou com a intenção de promoção boca a boca. Mesmo

que tais construtos sejam denominados de forma similar como “lealdade”, possuem natureza heterogênea e requerem análise distinta. É preciso considerar separadamente a lealdade comportamental da lealdade atitudinal, que pode ser analisada sob duas dimensões:

A (i) lealdade comportamental se refere à disposição do cliente em recomprar o produto e em continuar o relacionamento com o fornecedor, enquanto a (ii) lealdade atitudinal é o nível de vínculos psicológicos do cliente que o levam a estabelecer uma defesa atitudinal em relação ao fornecedor. Da mesma forma, é importante considerar a perspectiva da análise, que pode ser conduzida pelo comportamento empresarial de quem compra ou de quem vende.

A transformação digital amplia a complexidade dessas dimensões ao introduzir novos canais de comunicação e transação. A qualidade do relacionamento no ambiente digital, sustentada por ferramentas interativas e plataformas automatizadas, torna-se um fator essencial na construção da lealdade. Além disso, a digitalização permite que as empresas personalizem suas interações com os clientes, ajustando suas ofertas e serviços de acordo com as necessidades individuais de cada parceiro comercial.

O PAPEL DA QUALIDADE DE SERVIÇO NO E-B2B DIGITALIZADO A qualidade do serviço é um dos principais fatores que impactam a lealdade no ambiente e-B2B. Com a digitalização, a qualidade do serviço refere-se não apenas ao produto ou serviço oferecido, mas também à experiência do usuário no ambiente online. Aspectos como a personalização da interface, a interatividade da plataforma e a acessibilidade dos processos empresariais tornam-se atributos críticos para garantir uma experiência satisfatória. Empresas que utilizam plataformas de *e-commerce* eficientes, com alto nível de personalização e automação, têm maior probabilidade de reter clientes e construir uma base de lealdade sustentável.

A transformação digital também expande o papel da confiança e da segurança nas transações B2B. A percepção ética das empresas consumidoras em relação ao comportamento do fornecedor – envolvendo privacidade de dados, segurança da informação e práticas de transparência – é um fator relevante para a lealdade no ambiente digital. A crescente adoção de tecnologias como *blockchain* e criptografia reforça a confiança entre as partes, permitindo que as empresas realizem transações de maneira mais segura e eficiente.

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO E SEGMENTAÇÃO NO E-B2B DIGITALIZADO Dada a natureza complexa do ambiente e-B2B, nem todas as empresas estão dispostas a se engajar em um

processo de relacionamento contínuo com seus fornecedores. A transformação digital permite que as empresas adotem estratégias de segmentação mais sofisticadas, baseadas em dados de comportamento do cliente, rentabilidade e potencial de fidelização. Segmentar clientes com base nessas variáveis permite que as empresas concentrem seus esforços de retenção em clientes com maior valor estratégico.

A automação de marketing e a análise preditiva, facilitadas pela digitalização, permitem que as empresas identifiquem clientes com maior probabilidade de recompra e ajustem suas estratégias de retenção de acordo com esses insights. Ferramentas como sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) e plataformas de inteligência artificial podem monitorar padrões de compra e comportamento, ajustando automaticamente as ofertas e comunicações para maximizar a lealdade e a satisfação do cliente.

IMPLICAÇÕES FUTURAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO E-B2B À medida que a transformação digital continua a evoluir, é provável que o e-B2B se torne ainda mais interativo e personalizado, aumentando a importância de uma gestão eficaz do relacionamento com o cliente. Tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *machine learning*, serão fundamentais para prever as necessidades dos clientes e oferecer soluções personalizadas em tempo real. Isso não apenas melhorará a experiência do cliente, mas também contribuirá para a criação de relacionamentos mais fortes e leais no ambiente digital.

O impacto da transformação digital no e-B2B também está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular o ODS 17, que visa fortalecer as parcerias globais para o desenvolvimento sustentável. As plataformas digitais de *e-commerce* B2B desempenham um papel relevante na facilitação dessas parcerias, conectando empresas de diferentes regiões e setores e promovendo a colaboração em escala global.

CONCLUSÃO Este artigo explorou como a transformação digital está remodelando o ambiente e-B2B, com foco na lealdade como um elemento central das relações comerciais. Ao adotar novas tecnologias, como big data, inteligência artificial e automação de marketing, as empresas B2B podem construir relacionamentos mais fortes e personalizados com seus clientes. A lealdade, tanto comportamental quanto atitudinal, continua a ser um desafio no ambiente digital, mas a qualidade do serviço, a personalização das interações e a confiança mútua são fatores críticos para o sucesso.

À medida que a digitalização continua a evoluir, as empresas precisam estar preparadas para adaptar suas estratégias de retenção e fidelização, utilizando tecnologias emergentes para oferecer uma experiência do cliente aprimorada e fortalecer suas parcerias comerciais em um cenário global cada vez mais competitivo.

PARA SABER MAIS SOBRE O TEMA

Da Veiga, C. P.; Da Veiga, C. R. P.; Ferreira, L., & Zhaohui, S. (2024). Antecedents of loyalty in business-to-business electronic commerce. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1504/IJBFMI.2024.10066687>

Veiga, C. P. da; Veiga, C. R. P. da; Michel, J. S. S., Di Iorio, L. F., & Su, Z. (2024). E-commerce in Brazil: An in-depth analysis of digital growth and strategic approaches for online retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19, 1559-1579. <https://doi.org/10.3390/jtaer19020076>

Grewal, R.; Lilien, G. L.; Bharadwaj, S. G.; Nenkov, G. Y. (2022). Business-to-business marketing: Looking back, looking forward. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 2-11). Edward Elgar Publishing.

Jakobi, R. (2002). The principles of business-to-business marketing. In E. Wagner & K. Bode (Eds.), *Marketing and sales in the chemical industry* (pp. 17-40). Wiley-VCH Verlag GmbH.

Janita, M. S.; Miranda, F. J. (2013). The antecedents of client loyalty in business-to-business (B2B) electronic marketplaces. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 814-823. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.006>

Morris, M. H.; Pitt, L. F.; Honeycutt, E. D. (2001). *Business-to-business marketing: A strategic approach*. Sage.

Murphy, M.; Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.012>

LEANDRO FERREIRA DI IORIO é mestrando em Administração de Empresas na Fundação Dom Cabral. Especialista em Marketing e Mercados (FDC), graduado em Administração com ênfase em Comércio Exterior pelo Centro Universitário Una.

CÁSSIA RITA PEREIRA DA VEIGA é professora na Universidade Federal de Minas Gerais e pesquisadora da Fiocruz. Ph.D. e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Atua como pesquisadora independente no Center for Observational and Real-world Evidence (CORE) da MSD América Latina.

CLAUDIMAR PEREIRA DA VEIGA é bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e atua como professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Coordenador adjunto do Programa de Doutorado. É doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



A Revista DOM vem se consolidando como uma publicação que valoriza o conhecimento, alinhando o conteúdo científico e prático traduzido numa linguagem mais objetiva.

A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:

DOM

- Temas de Gestão Geral.
- Editorial - publicação de artigos atemporais sobre questões relacionadas à gestão, podendo ser resultados de P&D, opiniões de executivos, produções exclusivas, estudo de casos e outros.
- Periodicidade: Semestral.
- Classificação Qualis/Capes – B3.

DOM CONTEXTO

- Temas setoriais.
- Editorial - publicação de artigos curtos, linguagem executiva, podem ser inéditos ou curados acerca dos temas relevantes para a sociedade.
- Periodicidade: Livre.

Conheça o site

Revista DOM.

Nele você terá acesso às edições mais atuais e pode fazer buscas de artigos publicados na revista deste 2006.



**ESCANEE O QR CODE
E ACESSE O SITE.**



FDC

**Mestrado Profissional
em Administração**

CONHECIMENTO
EM PROFUNDIDADE
PARA A SUA VIDA
PROFISSIONAL.

INSCREVA-SE

