

DOM CONTEXTO

AGO | 2026

FDC **Médias Empresas**



Escolhas que transformam:
a decisão como vantagem da
média empresa

Os *tradeoffs* que separam os
líderes das médias empresas

Apagão de mão de obra:
a decisão que destrava o
crescimento das médias
empresas

Confira mais a seguir

**Rankings de Educação
Executiva do Financial
Times 2026**

**A FDC segue entre as
melhores escolas de
negócios do mundo** por
fazer do futuro uma
construção constante.

**4ª posição em
programas
abertos**

**11ª posição em
programas
customizados**

Esse reconhecimento
reflete 50 anos de
consistência, excelência
e impacto, reforçando
nosso compromisso
com a educação que
desenvolve líderes e
constrói futuros positivos.

FDC Family Business

Muito além
da sucessão.
Construindo a
continuidade.

Mais do que preparar sucessores, desenvolvemos famílias empresárias capazes de fortalecer a governança, alinhar propósito, preservar o legado e construir organizações que prosperam por gerações. Essa é a convicção que inspira a FDC Family Business e orienta nossa pesquisa, nossa educação e nossa atuação.

Saiba mais:



FDC | Fundação
Dom
Cabral

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

Professor Adriano Amui

Professor Diego Marconatto

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

Magnific

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 50 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 2026.



carta do editor

Nos últimos anos, o mundo tem sido marcado por acontecimentos que desafiam certezas e redesenham perspectivas. Conflitos geopolíticos, novas configurações de poder, avanços tecnológicos e mudanças nas relações de produção e trabalho vêm transformando a forma como países, mercados e organizações projetam o futuro.

Esse movimento se reflete diretamente na economia global, influenciando investimentos, competitividade e estratégias empresariais. O Brasil está inserido nesse contexto com oportunidades relevantes, mas também com desafios históricos relacionados à produtividade, competitividade e crescimento. Para quem conduz negócios no país, compreender esses movimentos tornou-se parte essencial da construção das escolhas que definirão os próximos passos.

É nesse ambiente que atuam as médias empresas brasileiras. Elas já alcançaram uma dimensão em que as decisões assumem maior complexidade e impacto, mas ainda preservam características como proximidade com o mercado, agilidade e capacidade de adaptação. Transformar essas características em vantagem depende, em grande medida, da qualidade das escolhas feitas por suas lideranças.

Em um cenário de mudanças constantes, cabe aos executivos definir onde concentrar esforços, quais riscos assumir, o que transformar e, muitas vezes, o que deixar de fazer. Mais do que responder ao presente, essas decisões ajudam a determinar a capacidade da organização de sustentar o crescimento e construir o futuro.

É justamente sobre escolhas que trata esta edição da **DOM Contexto**, construída em parceria com a área **FDC Médias Empresas** e em sintonia com os temas da **11ª edição do Fórum Anual de Médias Empresas - 2026**. Reunimos diferentes perspectivas sobre a tomada de decisão e sobre desafios que atravessam a agenda dessas organizações.

Os artigos abordam fatores que influenciam esse processo, como contexto, cultura, dados, tecnologia, experiência e emoções, além dos *tradeoffs* inerentes à gestão. Também discutem questões diretamente ligadas ao crescimento e à continuidade dos negócios, entre elas escalabilidade, execução da estratégia, sucessão, gestão de pessoas e a capacidade de reconhecer quando é preciso mudar de direção.

A inovação completa essa reflexão ao reforçar a importância de compreender corretamente os problemas antes de buscar soluções. Em um ambiente marcado pela abundância de dados, novas ferramentas e inteligência artificial, formular boas perguntas e preservar a qualidade do julgamento tornam-se competências ainda mais relevantes.

Ao reunir esses diferentes olhares, esta edição busca ampliar o repertório de quem precisa decidir todos os dias. Não há fórmulas prontas, mas há caminhos para construir uma gestão mais preparada para interpretar o contexto, estabelecer prioridades, agir e ajustar a rota quando necessário.

Em tempos nos quais tantas variáveis escapam ao controle das organizações, a qualidade das decisões continua sendo uma das principais responsabilidades — e também uma das maiores oportunidades — de quem as lidera.

Boa Leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 6** **Escolhas que transformam: a decisão como vantagem da média empresa,** por Adriano Amui e Diego Marconatto
- 10** **A arquitetura da decisão: como o estilo de decidir, a cultura, os dados e a riqueza socioemocional moldam a performance das médias empresas,** por Wagner Alledo, Plínio Monteiro, Marcos Patta Bardagi e Diego Marconatto
- 15** **Os *tradeoffs* que separam os líderes das médias empresas,** por Doug Farren
- 19** **Antes de escalar, faça a pergunta mais difícil: o seu negócio é de fato escalável?,** por Esther Tippmann e Justin Jansen
- 23** **Aplicações da neurociência para a tomada de decisão empresarial,** por Rafael Nunes da Silva
- 27** **Existe momento certo para a sucessão familiar?,** por Elismar Alvares e Selma Rodrigues
- 31** **O dirigente e a disciplina para saber encerrar iniciativas no momento adequado,** por Adriano Amui
- 36** **Estratégia ágil na prática: acelerando a execução com OKR,** por Marcelo Melgaço e Alexandre Vianna
- 42** **Antes da solução, o enquadramento do problema: o Challenge Canvas na prática da inovação,** por Diocélio Goulart e Rodrigo Baroni de Carvalho
- 48** **Apagão de mão de obra: a decisão que destrava o crescimento das médias empresas,** por Américo Rodrigues de Figueiredo

Escolhas que transformam: a decisão como vantagem da média empresa

POR **ADRIANO AMUI E
DIEGO MARCONATTO**



Ilustração Adobe Stock

O Estudo de Produtividade das Médias Empresas Brasileiras, publicado pela FDC (Fundação Dom Cabral, 2024), aponta a capacidade de gestão entre os principais determinantes da produtividade das organizações desse porte. Por sua vez, a maior pesquisa internacional sobre a influência da maturidade gerencial no resultado dos negócios vai na mesma direção: a qualidade da gestão explica cerca de um terço da diferença de produtividade entre empresas (BLOOM; SADUN; VAN REENEN, 2016).

Sabemos que gestão é, em grande parte, uma sequência de decisões. Decidir bem deixou de ser virtude e passou a ser vantagem competitiva. A margem a recuperar é ampla: pesquisa da McKinsey (2019) com mais de mil executivos indica que apenas 37% das decisões corporativas são, ao mesmo tempo, rápidas e de boa qualidade.

O FIM DA PREVISÃO COMO MÉTODO O ambiente em que a média empresa opera deixou de ser de “risco calculável” e passou a ser de “incerteza” – conceito que, no contexto dos mercados, foi definido por Knight (1921) há um século: incertezas são probabilidades que não se deixam medir. Afinal, as cadeias globais se reorganizam sem aviso, a tecnologia reescreve setores inteiros e a inteligência artificial concentra vantagem em quem a integra de verdade, e não em quem apenas a experimenta.

Nesse terreno, planejar deixou de ser prever e passou a ser decidir de um modo pelo qual a empresa sobreviva ao imprevisível. O custo de não fazer isso raramente é contabilizado: ele aparece na decisão que chegou tarde, na oportunidade que passou enquanto o comitê deliberava, na estratégia executada para um mercado que já tinha mudado de configuração.

A ARQUITETURA DE UMA BOA DECISÃO O Fórum FDC de Médias Empresas de 2026 apresenta seus debates em torno de três ênfases: o cenário; os dados e a tecnologia; e a inteligência emocional. São três realidades que não podem ser tratadas como peças paralelas. Nesse sentido, cenário é insumo; dados e inteligência emocional são modos de julgar. Uma decisão madura mostra estas peças em um ciclo, não em uma lista. É a este fluxo que chamamos de arquitetura de decisão adaptativa, como demonstrado na figura a seguir.

FIGURA 1 | ARQUITETURA DE DECISÃO ADAPTATIVA



FONTE: OS AUTORES, 2026

Tudo começa por ler o contexto, e aqui cabe a primeira correção – contexto não se resume a macrocenários, por mais que sejam hoje os mais disruptivos. Ler bem é percorrer escalas, como, por exemplo: a geopolítica global, a macroeconomia nacional, a dinâmica do próprio setor e a realidade interna da empresa. Decisores eficientes leem a realidade via aná-

lise de cenários, e não mais via previsão. Constroem futuros plausíveis e testam as decisões contra eles, em vez de apostar em um único desfecho.

Isso é o que distingue as médias empresas de alto desempenho estudadas por Doug Farren no **NCMM americano**, diferenciadas pelos *tradeoffs* que escolhem encarar. E é também o que sustenta a tese de Esther Tippmann e Justin Jansen em artigo publicado nesta edição da DOM Contexto: o que mais importa não é quão rápido a empresa cresce, mas como ela se torna mais escalável enquanto cresce.

A leitura competente dos contextos externo e interno depende de dados que cheguem de forma rápida, acurada e flexível. O case da Netway, descrito em artigo do professor Américo Figueiredo, também presente nesta edição, mostra como sistemas informacionais ágeis sustentam decisões mais firmes da alta gestão.

Naturalmente, ler o contexto é só o meio do caminho. A leitura alimenta o julgamento, e é nele que entram os dois sistemas. Um é analítico, movido a dados e tecnologia, inclusive inteligência artificial. O outro é humano, movido por intuição e inteligência emocional. A neurociência, como mostra Rafael Nunes, também em artigo aqui publicado, analisa essa convivência entre um pensamento rápido e um deliberado e mais lento. Um não é superior ao outro, e o erro está em usar o rápido no automático quando a decisão é cara ou irreversível.

A FORÇA DA CULTURA E DA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL A pesquisa da FDC sobre a arquitetura da decisão acrescenta a cultura e, nas empresas familiares, a riqueza socioemocional como forças que moldam esse julgamento. Julgar bem é integrar os dois sistemas com consciência dos próprios vieses – e não escolher entre razão e emoção.

Do julgamento nasce a decisão, e a escolha de projeto que a torna sustentável sob incerteza é a reversibilidade. Sempre que possível, é melhor optar por decisões que admitem correção e reservar a deliberação longa para as que não têm volta. A decisão reversível compra o direito de agir antes da certeza que a realidade atual raramente oferece.

Por fim, é preciso executar e ajustar, lembrando que decidir é metade do caminho. A outra metade é fechar a distância entre a estratégia e o resultado, corrigindo com a informação nova, como sugere Ram Charan na apresentação no Fórum FDC de Mídias Empresas. É aí que o ciclo se refaz, e é por isso que ele é adaptativo. Os *OKRs*, que aceleram a execução e os ritos de enquadramento da inovação, entram nessa volta do ciclo, como demonstram Diocélio Goulart e Rodrigo Baroni em artigo nessa edição,

Há uma vantagem que a média empresa costuma subestimar: ela está perto de quem decide. Não carrega as camadas de comitê que, seguidamente, desaceleram a grande corporação, nem vive a fragilidade de caixa que paralisa a pequena. Bem conduzida, essa proximidade vira velocidade – e velocidade, sob incerteza, é vantagem.

O que quase nunca falta nessas empresas é capacidade de decidir rapidamente. Já há um espaço importante para melhorar a qualidade da decisão ágil, por meio de métodos claros e bem testados, e a disciplina para sustentá-los quando a pressão empurra de volta para reflexos antigos.

Há, ainda, uma decisão crítica que esse ciclo facilita e que costuma ser a mais adiada: a de encerrar o que já não se justifica mais. Decidir bem inclui decidir o que perde o direito ao tempo, ao caixa e à atenção da empresa.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Estudo de produtividade das médias empresas brasileiras*. Nova Lima: FDC, 2024.

GRANT, Adam. *Pense de novo: o poder de saber o que você não sabe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ADRIANO AMUI é professor da Fundação Dom Cabral, estrategista, empresário e conselheiro. Cocurador do Fórum de Médias Empresas e da comunidade Líderes Acima da Média (FDC). Fundador da Invent Strategy e da Deep Seed Solutions e autor da newsletter *The Unsaid*.

DIEGO MARCONATTO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, dedicado ao estudo de empresas de alto crescimento. Cocurador do Fórum de Médias Empresas e da comunidade Líderes Acima da Média (FDC).



A arquitetura da decisão: como o estilo de decidir, a cultura, os dados e a riqueza socioemocional moldam a performance das médias empresas

POR **WAGNER ALLEDO, PLÍNIO MONTEIRO, MARCOS PATTA BARDAGI E DIEGO MARCONATTO**

Toda empresa é, no fundo, uma sequência de decisões. Particularmente, as médias empresas vivem isso de um jeito próprio: já são grandes o bastante para que cada escolha tenha consequências relevantes e, ao mesmo tempo, ágeis o suficiente para decidir rapidamente. Às vezes, rápido demais. O que separa as que crescem de forma sustentável das que permanecem estagnadas quase nunca é uma única decisão brilhante, mas um sistema invisível que produz, dia após dia, decisões melhores ou piores.

Esse sistema, denominado arquitetura da decisão, está sendo investigado pela FDC em sua nova pesquisa com médias empresas brasileiras. A premissa é simples: a qualidade das decisões não depende apenas da inteligência de quem decide, mas de forças que operam nos bastidores, como o estilo de decisão dos gestores, a cultura organizacional, a maturidade no uso de dados, a inteligência artificial e, nas empresas familiares, a riqueza socioemocional. Compreender como essas forças se combinam ajuda a explicar por que duas empresas com semelhantes disponibilidades de recursos muitas vezes obtêm resultados tão diferentes.

COMO VOCÊ DECIDE: POR INSTINTO OU POR ANÁLISE? Existe um mito corporativo segundo o qual bons líderes têm mais *feeling*. Porém, a ciência da decisão apresenta um quadro mais sutil: dois diferentes modos de pensar convivem dentro de nós. Um é rápido, intuitivo e emocional; o outro, lento, analítico e deliberado. Um não é superior ao outro. O instinto, alimentado por anos de experiência, pode ser poderoso em contextos conhecidos e sob pressão de tempo; já a análise protege contra vieses quando o problema é novo, caro ou irreversível.

O risco não está em usar a intuição, mas em usá-la no piloto automático, sem perceber. A pergunta estratégica não é: “sou racional ou intuitivo?”. Mas sim: “estou escolhendo conscientemente a forma mais adequada de deliberar para cada tipo de decisão?”.

CULTURA: O SISTEMA OPERACIONAL INVISÍVEL A cultura é o sistema operacional que roda por baixo de toda decisão. É ela, por exemplo, que direciona quem fala numa reunião, como uma discordância é expressa, se um *feedback* difícil chega de forma direta ou diplomática ou, ainda, se “às 9h” significa de fato iniciar uma atividade pontualmente naquele horário. A pesquisa da FDC mapeia essas diferenças a partir de dimensões consagradas por Erin Meyer (comunicação, avaliação, persuasão, liderança, decisão, confiança, discordância e relação com o tempo), porque cada uma afeta diretamente a velocidade e a qualidade das decisões.

A elas soma-se a segurança psicológica, conceito difundido por Amy Edmondson: o grau em que as pessoas se sentem seguras para discordar, admitir erros e levantar problemas sem medo de retaliação. Sem ela, a melhor informação não chega a quem decide, e os erros só aparecem quando já for tarde. Mais do que um traço de “clima”, a cultura é uma variável de performance.

DADOS E IA: DA INTUIÇÃO À EVIDÊNCIA Decidir com dados deixou de ser diferencial competitivo para tornar-se pré-requisito. Mas a pesquisa parte de uma distinção importante: o gargalo das médias empresas raramente é tecnológico. Normalmente, é de cultura e de liderança. Nesse sentido, tratar o dado como ativo estratégico, estar disposto a rever opiniões quando os números contrariam a intuição e ter gestores capazes de enxergar onde a inteligência artificial resolve um problema de negócio importa mais do que a ferramenta da vez propriamente dita.

A IA amplia a capacidade de decidir, mas não substitui o discernimento de quem aponta a direção. As empresas que avançam nesse sentido não são, em geral, as que mais investem em *software*, e sim as que desenvolvem o hábito coletivo de perguntar “o que os dados dizem?” antes de “o que eu acho?”.

A FORÇA INVISÍVEL DAS EMPRESAS FAMILIARES Como se sabe, a maioria das médias empresas brasileiras é familiar, e nelas atua uma força que nenhum balanço captura: a riqueza socioemocional. O conceito reúne quatro dimensões: o controle e a influência da família sobre as decisões, a identificação da família com o negócio, o apego emocional e a renovação dos laços por meio da sucessão entre gerações.

A riqueza socioemocional funciona como um critério de decisão invisível. Enquanto a maioria das empresas avalia uma escolha sobretudo pelo retorno financeiro, a empresa familiar pesa, ao mesmo tempo, questões que não aparecem na planilha: essa decisão aumenta ou reduz o controle da família? Preserva a identidade construída ao longo de gerações? Fortalece ou ameaça os laços e o legado? Esses critérios, quase nunca explicitados, fazem com que duas empresas, diante de uma mesma oportunidade, tomem decisões em sentidos opostos.

Isso não é necessariamente um erro – afinal, o dono tem o direito de definir seus próprios objetivos. O problema é fazer essa troca no escuro. Decisões como abrir o capital, profissionalizar a gestão, aceitar um sócio ou levar a operação para fora do país mexem diretamente nesse equilíbrio e merecem ser tomadas com o *trade-off* explícito sobre a mesa.

O QUE TUDO ISSO TEM A VER COM PERFORMANCE? Estilo de decisão, cultura, dados e riqueza socioemocional são, muito mais do que temas de RH ou de governança, componentes de uma mesma arquitetura que pode sustentar ou corroer o crescimento, a rentabilidade

e a longevidade do negócio. A boa notícia é que arquitetura é algo que se projeta. Diferentemente das condições de mercado, esses elementos estão sob o controle de quem lidera.

RAIO-X DA ARQUITETURA DA DECISÃO

Para ir além da teoria, propomos um exercício rápido. Para cada afirmação abaixo, atribua uma nota de 1 (*não nos descreve*) a 5 (*nos descreve totalmente*). E, mais importante, discuta as respostas com sua equipe. As notas baixas costumam apontar exatamente onde estão os pontos cegos.

1. **Decisão** – Escolhemos conscientemente quando confiar no instinto e quando exigir análise, e nossas decisões mais caras passam por um crivo estruturado.
2. **Cultura** – As pessoas se sentem seguras para discordar, admitir erros e enfrentar más notícias antes que virem crises.
3. **Dados e IA** – Quando os números contrariam nossa intuição, mudamos de ideia e nossos líderes sabem onde a IA gera valor real.
4. **Riqueza socioemocional (empresas familiares)** – Conhecemos o custo financeiro das decisões que tomamos para preservar controle, legado e harmonia familiar, e o assumimos de forma consciente.
5. **Performance** – Conseguimos ligar nossos resultados às decisões que os geraram, e não apenas ao acaso ou ao mercado.

Some as notas. Mais do que o total, o que importa é a reflexão que ele provoca. Toda empresa já tem uma arquitetura de decisão e a pergunta é se ela foi projetada ou apenas herdada. Torná-la consciente é o primeiro passo para decidir melhor. E decidir melhor, repetidamente, ao longo do tempo, é o que constrói empresas perenes.

PARA APROFUNDAR NO TEMA

KAHNEMAN, D. *Rápido e devagar*: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MEYER, E. *The Culture Map*: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. Nova York: PublicAffairs, 2014.

DAVENPORT, T. H.; MITTAL, N. All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence. Boston: *Harvard Business Review Press*, 2023.

NALDI, L. et al. From “FIBER” to “FIRE”: construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2024. DOI: 10.1080/08985626.2024.2328294.

WAGNER ALLEDO é diretor geral da iPlace e HT Solutions.

PLÍNIO MONTEIRO é cientista e analista sênior no Instituto Analysis. Professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing.

MARCOS PATTA BARDAGI é professor associado e orientador técnico nas áreas de estratégia, governança, ESG, Liderança, inovação e finanças da Fundação Dom Cabral.

DIEGO MARCONATTO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, dedicado ao estudo de empresas de alto crescimento.



Os *tradeoffs* que separam os líderes das médias empresas

POR **DOUG FARREN**

Se você lidera uma empresa de médio porte, está fazendo escolhas difíceis todos os dias, ao procurar equilibrar, por exemplo, crescimento e rentabilidade, velocidade e precisão, talentos e custos, performance de curto prazo e valor de longo prazo. Mas, em muitos momentos, precisa tomar essas decisões em um ambiente marcado por pressão de custos, desafios de força de trabalho e incertezas contínuas.

O desafio é analisar como os líderes lidam com esses *tradeoffs* e o que essas escolhas revelam sobre o desempenho de suas empresas. Foi exatamente isso que buscamos explorar em nossa pesquisa mais recente, intitulada *The Tradeoff Economy*, do *National Center for the Middle Market (NCMM)*, a maior instituição dedicada às médias empresas dos Estados Unidos.

IMPORTA NÃO SÓ O QUE VOCÊ DECIDE, MAS COMO Atualmente, sabemos que as médias empresas superam consistentemente as de outros segmentos da economia em termos de performance. No entanto, uma questão ainda nos parecia pouco clara: por que empresas com porte, estruturas e exposição de mercado comparáveis alcançam resultados tão diferentes? A resposta, nós descobrimos, vai além da estratégia; está na mentalidade.

A pesquisa revelou padrões diferentes em relação às tomadas de decisão por parte dos líderes, especialmente quando os recursos são limitados e os *tradeoffs* são inevitáveis. **Esses padrões influenciam nas formas pelas quais as empresas alocam capital**, investem em talentos e priorizam demandas concorrentes sob pressão.

DIFERENTES CAMINHOS PARA O CRESCIMENTO Embora todo líder esteja focado em crescimento, nem todos os caminhos para o crescimento são iguais. Algumas organizações avançam com cautela, equilibrando ambição e controle. Outras apostam na inovação e buscam expandir de maneira mais agressiva. Há ainda aquelas que priorizam a resiliência, garantindo que possam enfrentar períodos de volatilidade antes de dar o próximo passo. Nenhuma dessas abordagens é, por si só, certa ou errada. Mas cada uma delas tende a levar a resultados bastante diferentes.

Entre as médias empresas, o crescimento continua sendo uma prioridade estratégica. Para muitos líderes, trata-se de um dos principais fatores que orientam a tomada de decisões. Mas, depois desse objetivo comum, as diferenças aparecem rapidamente.

O que os líderes priorizam em seguida – seja margens, talentos, riscos ou condições de mercado – varia bastante. Essas diferenças ficam evidentes não apenas na estratégia, mas também na execução. Algumas organizações apostam em tecnologia e talentos. Outras se concentram na disciplina de custos e na eficiência operacional. Há, ainda, as que avançam para novos mercados, enquanto inúmeras protegem o que já construíram.

O resultado é claro: há muitos caminhos possíveis para crescer, mas não existe uma fórmula única. Essa é, ao mesmo tempo, a oportunidade e o desafio.

TRADEOFFS REVELAM MAIS DO QUE A ESTRATÉGIA Para entender como uma empresa realmente funciona, não basta olhar para suas prioridades declaradas. É preciso observar seus *tradeoffs*.

Quando precisam escolher entre velocidade e precisão, custo e qualidade, ou ganhos de curto prazo e valor de longo prazo, os líderes acabam mostrando o que realmente pesa

na hora decisão. É nesses momentos que as diferenças entre as empresas se tornam mais evidentes.

Há áreas em que os líderes das médias empresas tendem a convergir, especialmente em torno de qualidade, valor de longo prazo e busca por decisões bem fundamentadas. Mas, quando as decisões começam a impactar pessoas, exposição a riscos e desempenho financeiro, esse alinhamento desaparece. Nesses momentos, a mentalidade aparece com mais clareza e o desempenho começa a se diferenciar.

SOB PRESSÃO, PRIORIDADES FICAM CLARAS Os *tradeoffs* se tornam ainda mais reveladores quando os riscos aumentam. Em períodos de pressão de custos, por exemplo, os líderes muitas vezes precisam decidir o que proteger e o que deixar em segundo plano. Essas decisões não são apenas táticas. Elas refletem crenças mais profundas sobre como o valor é criado e sustentado.

Alguns líderes priorizam os relacionamentos com os clientes a qualquer custo. Outros protegem talentos ou resiliência operacional. Há também aqueles que continuam investindo em capacidades futuras, mesmo quando isso pressiona o desempenho de curto prazo. Cada escolha traz consequências, não apenas para o presente, mas também para o tipo de negócio que a empresa está construindo para o futuro.

CLAREZA ESTRATÉGICA GARANTE MELHOR DESEMPENHO É fundamental ressaltar um dos aprendizados mais importantes da nossa pesquisa, confirmando algo que vemos com frequência no mercado. As empresas de melhor desempenho não são necessariamente as mais agressivas, mas as que têm maior clareza estratégica. Elas compreendem melhor sua posição financeira, a dinâmica da força de trabalho, sua capacidade operacional e sua exposição a riscos.

Por isso, conseguem lidar com os *tradeoffs* com maior determinação e confiança. As decisões não parecem reativas, mas sim deliberadas. E essa clareza faz toda diferença quando o ambiente se torna mais complexo.

Por fim, vale frisar que as médias empresas sempre foram marcadas pela capacidade de navegar em meio às incertezas e gerar crescimento em condições desafiadoras. Mas, à medida que os *tradeoffs* se tornam mais complexos, a forma como os líderes tomam decisões passa a importar ainda mais.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

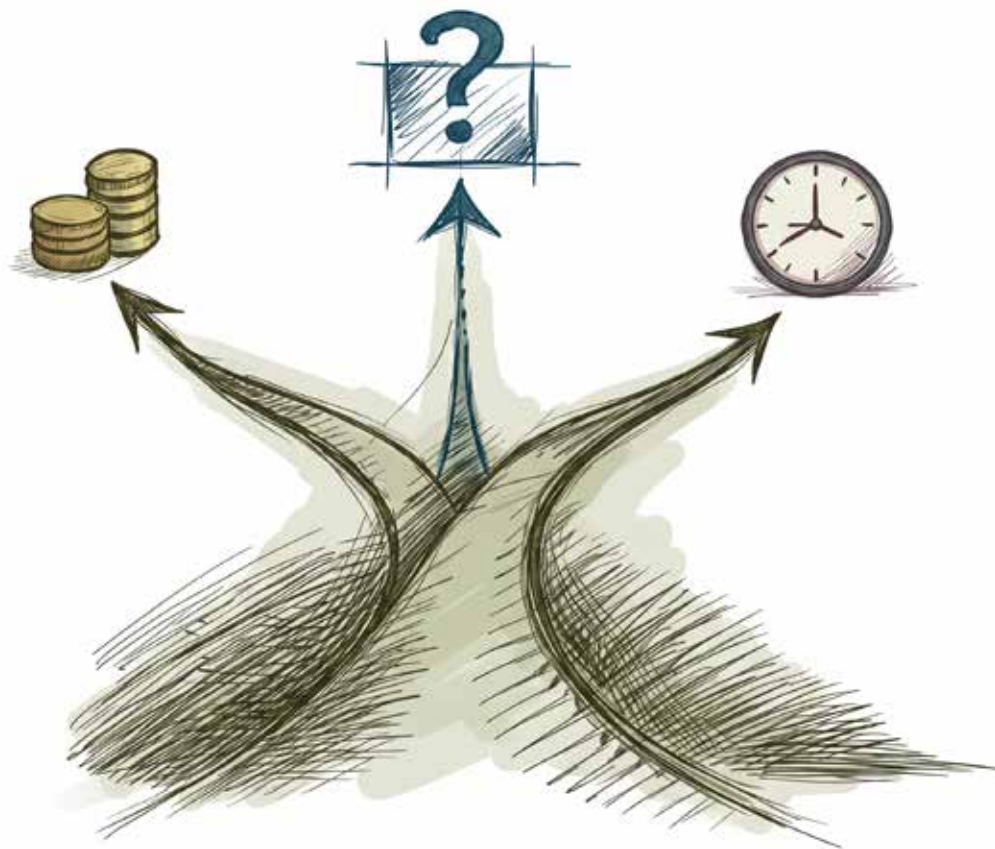
www.middlemarketcenter.org

<https://www.middlemarketcenter.org/performance-data-on-the-middle-market>

<https://www.middlemarketcenter.org/middle-market-research-reports-full-research/the-tradeoff-economy>

<https://www.middlemarketcenter.org/case-studies/the-grote-company>

DOUG FARREN é diretor executivo e cofundador do National Center for the Middle Market.



Antes de escalar, faça a pergunta mais difícil: o seu negócio é de fato escalável?

POR **ESTHER TIPPMANN E JUSTIN JANSEN**

Muitos fundadores falam sobre escalar os seus negócios. Entretanto, poucos param para fazer uma pergunta muito importante: o que construímos é de fato escalável? Em primeiro lugar, é preciso diferenciar bem: escalabilidade e escalar não são a mesma coisa. E confundir os dois conceitos pode se tornar um dos erros mais caros que uma empresa em crescimento venha a cometer.

Em artigo recém publicado no *Academy of Management Annals*, analisamos 193 estudos abrangendo empreendedorismo, estratégia, design organizacional, inovação e gestão do crescimento. O objetivo era entender melhor o que escalabilidade realmente significa, como

ela emerge e por que algumas organizações sustentam o crescimento enquanto outras começam a desacelerar sob o peso do próprio sucesso.

O que encontramos foi ao mesmo tempo simples e altamente relevante para líderes de médias empresas em crescimento.

ESCALABILIDADE NÃO É ESCALAR Escalabilidade é o que torna o crescimento possível. É a capacidade subjacente de uma organização de expandir sua produção, seu alcance ou seu impacto sem aumentos proporcionais em custo, esforço de coordenação ou fragilidade operacional. Em outras palavras, escalabilidade não é o crescimento em si. É a viabilidade de crescer sem aumentos proporcionais no consumo de recursos, no esforço de coordenação ou na complexidade do sistema.

E como qualquer capacidade, ela precisa ser ativamente cultivada. Essa distinção importa porque o próprio crescimento pode às vezes esconder fragilidades estruturais. Uma empresa pode crescer rapidamente enquanto se torna menos escalável. E quando os líderes percebem, a complexidade e a fragilidade já podem estar se acumulando mais rápido do que a escalabilidade consegue sustentar.

Identificamos que a escalabilidade repousa sobre três dimensões interconectadas: escalabilidade de recursos, escalabilidade do modelo de negócio e escalabilidade organizacional. Quando essas três dimensões se alinham, o crescimento é viabilizado. Quando não, ele pode gerar tensões ocultas que eventualmente freiam o *momentum* ou, em alguns casos, forçam um recuo estratégico.

A ESCALABILIDADE DE RECURSOS Essa modalidade de escalabilidade ocorre quando os elementos que impulsionam o negócio podem expandir-se sem aumentos proporcionais no custo, esforço ou margem de erro. Produtos digitais, *softwares*, algoritmos, ativos de dados e propriedade intelectual tendem a ser altamente escaláveis porque frequentemente podem ser replicados e distribuídos em diferentes mercados a um custo marginal próximo de zero. Já o tempo e a atenção do fundador, a *expertise* especializada, a atenção gerencial e o capital são recursos diferentes, pois são menos elásticos.

À medida que a demanda cresce, eles frequentemente exigem aumentos proporcionais em supervisão, coordenação ou financiamento. Muitas empresas em crescimento descobrem

que aquilo que parecia *momentum* era, na verdade, dependência de um pequeno grupo de pessoas carregando uma parte desproporcional do negócio.

A ESCALABILIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO Essa dimensão reflete se a lógica de criação e captura de valor do negócio pode se expandir para novos mercados ou segmentos de clientes sem precisar ser redesenhada.

Os modelos de negócio mais escaláveis tendem a ser modulares, replicáveis e adaptáveis. Eles conseguem atender novos clientes, novas regiões geográficas ou setores preservando a lógica econômica central que tornou o negócio bem-sucedido desde o início.

Quando cada novo cliente exige uma solução personalizada, cada mercado requer um novo modelo operacional ou cada parceria introduz complexidade significativa, o crescimento pode até acontecer, mas a escalabilidade vai sendo reduzida.

A ESCALABILIDADE ORGANIZACIONAL Essa terceira dimensão é frequentemente a mais negligenciada. À medida que as empresas crescem, a comunicação fica mais complexa, as equipes se tornam mais especializadas, a tomada de decisão tende a ser mais distribuída e a interdependência aumenta.

A escalabilidade organizacional é a capacidade de uma empresa de absorver essa complexidade mantendo clareza, alinhamento, confiabilidade e velocidade. Ela reside na qualidade e robustez das rotinas de liderança, nos direitos de decisão, nos ritmos de comunicação, nas expectativas compartilhadas e na arquitetura invisível, que permite às pessoas atuarem de forma eficaz mesmo quando a organização se torna maior e mais complexa. É nesse contexto que o crescimento frequentemente traz suas maiores surpresas.

ESCALABILIDADE EXIGE REFORÇO GERENCIAL CONTÍNUO À medida que o crescimento avança, ele pode reforçar, transformar ou minar a escalabilidade futura, dependendo de como é sincronizado com a organização interna. As ações de crescimento têm repercussões sobre a mobilização, a extensão, a reconfiguração de recursos, os modelos de negócio e as arquiteturas organizacionais. Todos esses fatores influenciam o potencial de escalabilidade futura.

Como exemplo, podemos citar duas organizações conhecidas, que trilharam caminhos opostos. Vejamos o caso da Zillow: a empresa construiu uma plataforma digital altamente

escalável, mas sua expansão para o mercado de compra e revenda de imóveis expôs recursos desalinhados, gargalos organizacionais e excesso de ambição estratégica. O resultado foi um recuo tático que ganhou as capas de vários jornais internacionais.

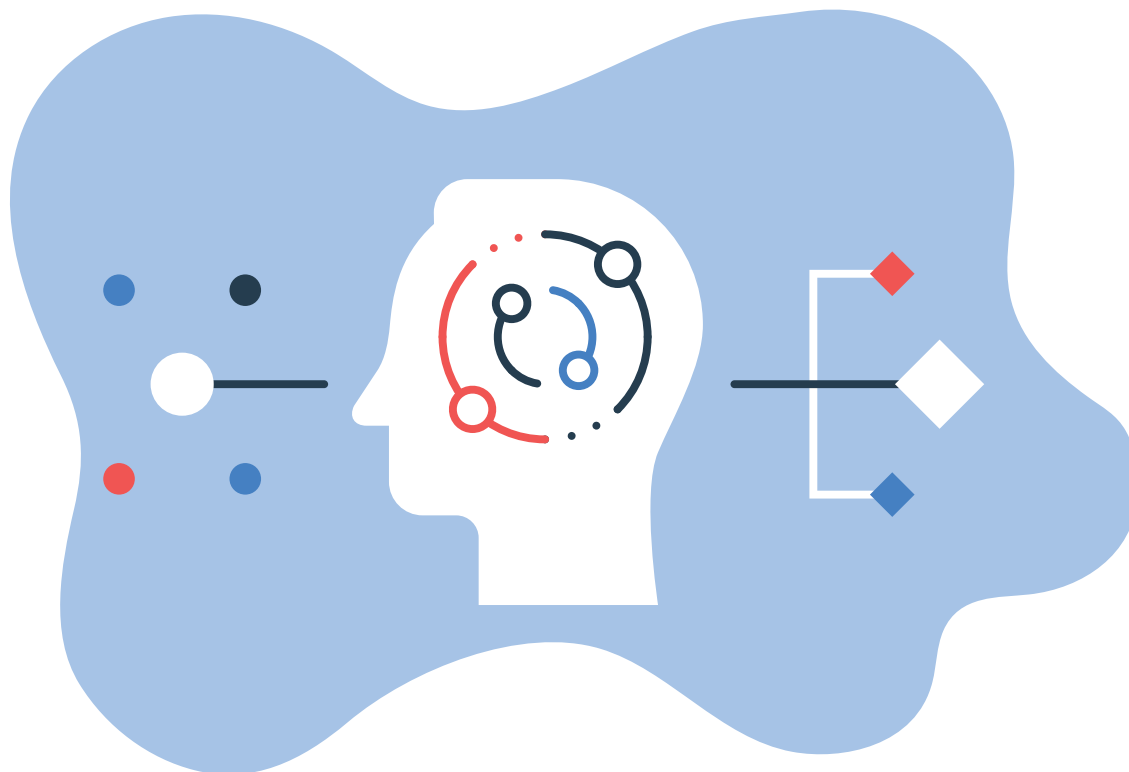
Em contraste, a NVIDIA, uma gigante de tecnologia dos Estados Unidos, reforçou consistentemente sua escalabilidade construindo ativos de plataforma digital, replicando tecnologias centrais em diferentes setores e evoluindo deliberadamente sua arquitetura organizacional à medida que a complexidade aumentava.

Cada decisão de contratação, entrada em mercado, lançamento de produto, aquisição, redesenho de processo ou investimento em tecnologia pode tanto reforçar a escalabilidade e, com ela, os alicerces do crescimento futuro, quanto miná-la silenciosamente.

Para fundadores e equipes de liderança, a implicação é profunda. A pergunta não é mais simplesmente: com que velocidade estamos crescendo? A indagação mais valiosa e mais difícil de ser respondida passa a ser: à medida que crescemos, estamos nos tornando mais escaláveis?

ESTHER TIPPMANN é professora e co-diretora do Centre for Entrepreneurial Growth and Scaling da University of Galway (Irlanda).

JUSTIN JANSEN é professor de empreendedorismo corporativo na Rotterdam School of Management, Erasmus University (Holanda).



Aplicações da neurociência para a tomada de decisão empresarial

POR **RAFAEL NUNES DA SILVA**

Toda empresa é composta por uma arquitetura de decisões. Algumas são visíveis, como investir, contratar, demitir, expandir, precificar, comprar, vender e automatizar. Outras são silenciosas, como questões que a liderança evita discutir; dados que são ignorados; riscos que são normalizados; pessoas que devem ou não ser ouvidas; ou ainda sinais de fragilidades que permanecem fora de conversas estratégicas.

Em um ambiente marcado pelo excesso de informação, pela Inteligência Artificial (IA) e pela pressão por velocidade, decidir bem deixou de ser apenas uma competência individual para se tornar uma capacidade organizacional. A pergunta central não é apenas qual decisão tomar, mas em que condições nosso sistema de gestão decide melhor. A neurociência contribui como uma lente prática para compreendermos como pessoas reais decidem, con-

siderando emoções, vieses, memória limitada, fadiga, intuição, dados incompletos e o apoio crescente de sistemas digitais.

Este artigo explora como integrar esses conhecimentos à prática executiva, examinando o papel das emoções, os custos cognitivos, a influência do ambiente e o uso estratégico da tecnologia. O objetivo é fornecer subsídios para que lideranças possam redesenhar seus sistemas de decisão e elevar a qualidade das escolhas organizacionais.

DECISÕES COMPLEXAS NÃO DEVEM SER TRATADAS COMO SIMPLES Nesse contexto, devemos ressaltar que a emoção em si não atrapalha a decisão, mas sim a emoção mal compreendida. Daniel Kahneman popularizou a distinção entre dois modos de pensamento: o primeiro é rápido, intuitivo e econômico. O segundo é lento, analítico e custoso. Ambos são necessários, mas o problema surge quando decisões complexas são tratadas como simples.

Como sabemos, empresas precisam de velocidade. Contudo, velocidade sem critério produz decisões frágeis. Lançar um produto, escolher um sucessor ou adotar uma tecnologia crítica exige comparação de cenários, teste de premissas e análise de riscos. O cérebro, porém, busca padrões familiares, explicações coerentes e respostas que reduzam a incerteza. Em comitês executivos, isso pode aparecer como consenso prematuro ou validação rápida da opinião mais influente da sala.

Uma iniciativa prática e útil é classificar decisões por complexidade. Decisões reversíveis e de baixo impacto podem ser rápidas. Decisões relevantes pedem critérios claros e revisão posterior. Decisões de alto impacto exigem cenários, *premortem*, contraditório qualificado e explicitação das premissas. Os critérios de análise devem ajudar a distinguir quando o pensamento rápido é adequado, por se tratar de decisão simples, e quando ele está sendo usado apenas como resposta à pressa. Contudo, a eficácia desse processo não depende apenas do método escolhido, mas também das condições contextuais que moldam o funcionamento cognitivo da liderança.

Decidir consome recursos limitados, como memória de trabalho, controle inibitório, flexibilidade mental e monitoramento de erro. Quando líderes estão sob fadiga, excesso de reuniões, estresse, pressão imediata ou conflito constante tendem a decidir de modo mais reativo e habitual. Por isso, melhorar a tomada de decisão exige cuidar da arquitetura decisória, incluindo quem participa, qual informação é necessária, quais critérios serão usados e como divergências serão tratadas. Uma reunião executiva de qualidade começa com per-

guntas simples: *qual é exatamente a decisão? O que já sabemos? O que ainda não sabemos? Quais alternativas existem?*

BONS RESULTADOS NEM SEMPRE SIGNIFICAM BOAS DECISÕES Um erro comum nas organizações é confundir a qualidade da decisão com o resultado final. Uma boa decisão pode gerar um mau resultado por fatores externos, assim como uma decisão ruim pode gerar um bom resultado por acaso, o que impede resultados melhores no futuro. Quando a empresa avalia apenas o desfecho, pode aprender a lição errada.

Aprender a decidir envolve *feedback*, ajuste de estratégia e monitoramento de erro. Após uma decisão importante, a liderança deveria registrar expectativas, premissas, sinais considerados e riscos assumidos. Meses depois, deve-se perguntar se o resultado confirmou a hipótese inicial. *Erramos na decisão ou na execução? Havia sinais que ignoramos?*

Essa prática reduz a cultura da culpa e fortalece a aprendizagem. Ao consolidar esses processos de aprendizado, a liderança fica mais bem preparada para integrar novas tecnologias ao seu arsenal decisório, sendo a Inteligência Artificial um dos componentes mais estratégicos dessa evolução.

A IA PODE AMPLIAR A DECISÃO, OU TERCEIRIZAR A CONSCIÊNCIA A Inteligência Artificial já apoia decisões em marketing, crédito, logística, atendimento, recrutamento, planejamento e análise de dados, e seu potencial é real. Contudo, a IA generativa não apenas recupera informação; ela produz sínteses, argumentos, recomendações e planos de ação, atuando como um sistema decisório ativo. A tese da mente estendida, de Andy Clark e David Chalmers, ajuda a compreender esse fenômeno, onde parte da cognição humana pode ocorrer em acoplamento com ferramentas externas. Risko e Gilbert chamam isso de *cognitive offloading*.

Quando bem utilizado, esse descarregamento libera energia mental para análises mais complexas. Quando mal utilizado, reduz o treino do julgamento. Shaw e Nave propõem que a IA crie uma cognição artificial externa que participe do raciocínio humano. Esse sistema pode apoiar a decisão, mas também induzir a rendição cognitiva, quando respostas algorítmicas são aceitas sem avaliação crítica suficiente, comprometendo o processo decisório. No ambiente de negócios, o risco não está em usar IA, mas em usá-la sem critério. Se um gestor aceita recomendações sem compreender premissas, limites, vieses e consequências, ele não está decidindo melhor, está apenas deslocando a responsabilidade.

Sugerimos a adoção de um princípio executivo útil e de fácil compreensão: a IA processa, o humano julga e a organização aprende. A IA organiza dados e aponta riscos, enquanto o líder avalia o contexto, os valores, os impactos humanos e a coerência estratégica. Entretanto, integrar a tecnologia com sabedoria é o ponto de partida, pois a qualidade final das escolhas organizacionais depende, em última instância, da robustez do sistema desenhado para sustentá-las.

DECIDIR MELHOR É DESENHAR SISTEMAS DE DECISÃO MAIS APROPRIADOS Muitas decisões ruins não nascem da falta de inteligência individual ou da mera carência de tecnologias de apoio, mas de sistemas decisórios mal desenhados. Empresas podem reunir pessoas competentes e produzir escolhas frágeis quando há medo de discordar, excesso de hierarquia, dados ruins, pressão permanente ou ausência de critérios. Para médias empresas, isso é decisivo. Muitas crescem sustentadas pela visão de fundadores e lideranças centrais. Essa intuição empreendedora é um ativo, mas pode virar gargalo se não for transformada em capacidade decisória distribuída.

Melhorar decisões exige mais do que dados; exige método, consciência das relações de poder, pensamento crítico, segurança para divergir, rituais de aprendizagem e uso maduro da tecnologia. Em um mundo acelerado, a vantagem competitiva não será apenas decidir mais rápido. Será saber quando acelerar, quando desacelerar, quando ouvir a intuição, quando exigir evidência, quando usar IA, quando duvidar dela e quando revisar as próprias certezas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

BECHARA, A.; DAMASIO, A. R. The somatic marker hypothesis. *Games and Economic Behavior*, 52(2), 336-372, 2005.

CLARK, A.; CHALMERS, D. The extended mind. *Analysis*, 58(1), 7-19, 1998.

RISKO, E. F.; GILBERT, S. J. Cognitive offloading. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(9), 676-688, 2016.



Existe momento certo para a sucessão familiar?

POR **ELISMAR ALVARES E SELMA RODRIGUES**

A sucessão é, provavelmente, um dos temas mais delicados e decisivos na trajetória de uma empresa familiar. Embora frequentemente associada à escolha de um novo líder, na prática ela é um processo muito mais amplo: envolve continuidade patrimonial, preservação de vínculos familiares, governança, formação de lideranças e preparação de novas gerações.

Diante disso, surge uma pergunta recorrente entre famílias empresárias: “*existe um momento certo para iniciar a sucessão?*”.

A experiência acumulada ao longo de décadas de atuação da FDC junto a empresas familiares mostra que a resposta não está ligada à idade do sucedido, a uma crise específica ou à proximidade de aposentadoria. O momento correto para a sucessão começa quando a

família compreende que continuidade não acontece espontaneamente — ela precisa ser construída. A agenda da sucessão não é uma agenda de crise, e sim de valor.

Empresas familiares ocupam posição central na economia brasileira, mas convivem com uma dinâmica singular: nelas, racionalidade empresarial e vínculos emocionais coexistem permanentemente. Decisões estratégicas se entrelaçam com histórias familiares, expectativas patrimoniais, relações afetivas e estruturas de poder construídas ao longo de gerações.

Nesse contexto, prosperidade não significa apenas crescimento financeiro. Ela depende do equilíbrio entre três dimensões inseparáveis: empresa, família e patrimônio. Quando ele se rompe, surgem tensões capazes de comprometer tanto os negócios quanto as relações familiares, e o processo sucessório pode ser apenas protocolar.

Muitas famílias empresárias ainda tratam herdeiro e sucessor como se fossem a mesma figura, quando, na prática, essa distinção é decisiva para a continuidade do negócio. Ser herdeiro é uma condição jurídica e patrimonial; ser sucessor é uma construção desenvolvida ao longo do tempo. O sucessor precisa ser preparado para liderar, tomar decisões, construir legitimidade e compreender a complexidade existente na relação entre família, propriedade e empresa. Mais do que ocupar um cargo, precisa conquistar reconhecimento da família empresária, dos executivos e do conselho.

Nesse caso, o conselho pode se tornar um importante aliado para que a sucessão ultrapasse um ato meramente protocolar — quando a transição formal acontece, mas o poder e a liderança permanecem concentrados no sucedido — e se transforme em um processo efetivo, sustentado por clareza de papéis, definição de responsabilidades, legitimidade e espaço adequado para atuação de cada geração.

AS DIFERENTES CONTRIBUIÇÕES DOS FAMILIARES Nem todos os membros da família precisam ocupar cargos executivos. Alguns contribuirão na gestão, outros nos conselhos ou na governança familiar, e muitos terão um papel relevante como acionistas responsáveis. O ponto central é que nenhum desses papéis deveria ser exercido sem preparo.

Quando a sucessão é tratada apenas como substituição de comando, o processo tende a se tornar reativo, emocional e conflituoso. Famílias que deixam essas decisões para momentos de crise, adoecimento do fundador ou urgência na transição normalmente enfrentam maiores rupturas.

Por outro lado, famílias que iniciam cedo a preparação das novas gerações conseguem construir processos mais maduros, estruturados e sustentáveis. Isso inclui educação patrimonial, formação de acionistas, desenvolvimento de competências de liderança e fortalecimento dos mecanismos de governança – que, por sinal, ocupa papel central nesse processo.

Embora muitas vezes percebida como fonte de tensão, ela é justamente o que permite transformar relações complexas em estruturas mais claras e sustentáveis. Conselhos organizados, acordos familiares, definição de papéis e fóruns de decisão ajudam a reduzir ambiguidades e criar maior previsibilidade nas transições.

Estudos recentes sobre liderança em empresas familiares também mostram que a sucessão não depende apenas da escolha de um sucessor, mas da capacidade da organização de sustentar confiança entre família, gestão e governança.

Pesquisa recente conduzida pela FDC Family Business junto a CEOs de empresas familiares – sendo eles da família ou executivos externos – revelou a existência de um verdadeiro “organograma invisível” nas organizações, com estruturas informais compostas por relações históricas, influências familiares, alianças emocionais e lideranças não formalizadas que coexistem com a estrutura oficial da empresa.

Há nele múltiplos fatores envolvidos, como a vontade genuína do sucedido de apoiar o processo (uma vez que, sem comprometimento real, fatores como liderança e poder não serão transferidos na prática), a confiança da família e a orientação do conselho.

OS DESAFIOS MÚLTIPLOS DA LIDERANÇA Nesses ambientes, liderar exige muito mais do que competência técnica. O CEO precisa desenvolver inteligência relacional, capacidade política, leitura sistêmica e habilidade para navegar em contextos onde emoções e racionalidade convivem simultaneamente.

A maturidade sucessória surge justamente quando a família consegue separar, sem romper, os diferentes papéis existentes no sistema familiar empresarial: família, propriedade, gestão e governança. Nesse cenário, talvez a pergunta mais adequada não seja “*quando deve ocorrer a sucessão?*”, mas sim “*quando a família começa a preparar esse processo?*”.

A resposta parece cada vez mais clara: a sucessão saudável começa antes da transição. Começa quando as novas gerações são convidadas a compreender o significado de pertencer a uma família empresária. Começa quando a família empresária aceita discutir o futuro antes

da urgência. E começa, fundamentalmente, quando a governança deixa de ser vista como burocracia e passa a ser entendida como um instrumento de preservação da prosperidade.

Por fim, vale destacar que o maior desafio das empresas familiares não é apenas transferir patrimônio ou escolher quem ocupará posições de liderança. É desenvolver pessoas capazes de sustentar relações, preservar valores, construir legitimidade e conduzir o legado familiar em contextos cada vez mais complexos. É, enfim, formar as novas lideranças da família.

A sucessão não depende de um momento ideal, mas da construção contínua das condições para que ela ocorra.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Fundação Dom Cabral (FDC). *Pesquisa FDC Family Business: O CEO na empresa familiar - gestão e governança para a longevidade*. Nova Lima: FDC Family Business, 2026.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

ELISMAR ALVARES é curadora FDC Family Business

SELMA RODRIGUES é diretora FDC Family Business



O dirigente e a disciplina para saber encerrar iniciativas no momento adequado

POR **ADRIANO AMUI**

Há uma decisão que a maioria das médias empresas adia além do razoável: a de encerrar ações ou iniciativas que já não se justificam. Pode ser uma linha de produto que permanece por inércia; um contrato que opera no prejuízo há anos e segue na carteira sem revisão; uma estrutura desenhada para um plano que mudou. Nada disso é registrado como perda no balanço. Aparece como custo de oportunidade, ou seja, a perda que a contabilidade não captura.

A literatura sobre tomada de decisão concentra-se majoritariamente em como decidir melhor: reduzir os vieses, acelerar o julgamento, estruturar a escolha. Optamos, neste artigo, por examinar o movimento simetricamente oposto e menos tratado: a decisão de encerrar.

Encerrar é o momento que a maioria das organizações posterga até que as circunstâncias decidam por elas.

O CUSTO IRRECUPERÁVEL Em finanças, o recurso já comprometido e não recuperável tem um nome: custo irre recuperável (*sunk cost*, em inglês). O viés associado a ele foi documentado por Arkes e Blumer (1985): quanto mais uma organização investe em um curso de ação, maior a sua resistência a abandoná-lo, ainda que essa seja a escolha racional. O capital aplicado não retorna, mas continua a cobrar um custo sobre cada decisão posterior.

Temos observado que em diversos conselhos esse mecanismo costuma vir disfarçado. Raramente alguém assume o receio de admitir um investimento equivocado. Defende-se, por exemplo, “mais um trimestre de observação”. Em geral, o projeto deficitário tem um patrocinador interno, e descontinuí-lo converte-se em uma discussão sobre pessoas, não sobre números.

O elo costuma passar despercebido. Quando uma média empresa decide tarde, na maior parte das vezes não está decidindo devagar. Está, na realidade, esperando que uma aposta já perdida volte a dar resultado. A nova decisão fica refém de uma deliberação anterior que ninguém declarou encerrada.

A DÍVIDA DE DECISÃO Nesse contexto, propomos uma denominação para esse acúmulo: dívida de decisão. Assim como a dívida técnica em engenharia, cada iniciativa que deveria ter sido encerrada, mas foi mantida, e cada decisão de encerramento adiada contraem um passivo que rende juros, embora não apareça no balanço. Esses juros são pagos no consumo de atenção da liderança, no capital imobilizado e na velocidade perdida, e se acumulam até que uma crise force o acerto de contas.

Para a média empresa, esse passivo é decisivo. O Estudo de Produtividade das Médias Empresas Brasileiras (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2024) aponta a capacidade de gestão entre os principais determinantes de produtividade de organizações desse porte. O recurso mais escasso nelas não é o capital, e sim a atenção de quem decide. Cada iniciativa mantida por inércia consome uma fração dessa atenção, que deixa de ser dirigida à parte que ainda cresce.

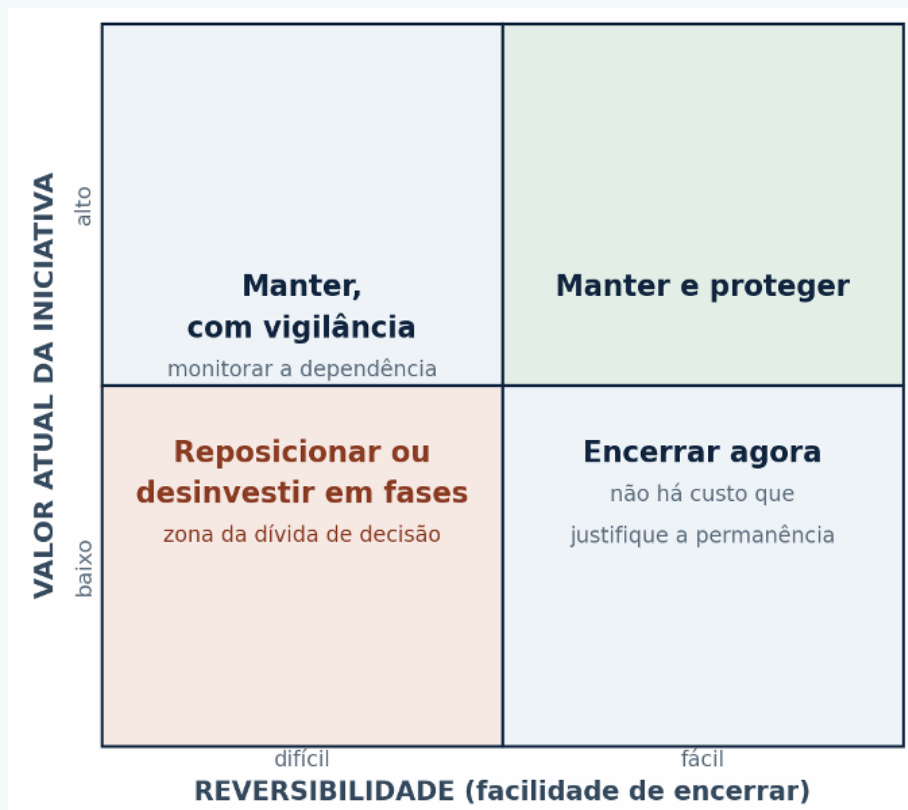
DECIDIR PELO REVERSÍVEL A forma de não acumular essa dívida é decidir, o quanto antes, pelo encerramento das atividades que não se justificam, para que elas sejam pouco custosas. Sabemos que cada decisão pertence a uma de duas naturezas: ou é reversível, permitindo corrigir o erro a baixo custo, ou é irreversível, fazendo com que a falha permaneça.

O empresário e bilionário Jeff Bezos, fundador da *Amazon*, distingue as decisões de “porta de uma via” das de “porta de duas vias”, como o fez em sua carta de 2015 aos acionistas e retornou ao tema em 2016. Para ele, o equívoco recorrente não está em deliberar sobre a porta irreversível, mas sim em tratar a decisão reversível com o mesmo peso da irreversível, cercando de comitês e orçamentos uma aposta que poderia ser testada em pequena escala e descontinuada sem maiores consequências.

Vale lembrar que os empreendedores mais experientes operam assim por hábito. A pesquisa de Saras Sarasvathy sobre a lógica decisória desse perfil, conhecida como *effectuation* (SARASVATHY, 2001), descreve o princípio da perda aceitável: compromete-se apenas o que se pode perder, em vez de apostar em uma previsão. Definida a perda aceitável desde o início das atividades faz com que encerrar ou interromper as ações no meio do percurso deixe de representar uma ruptura e passe a indicar a eficácia do método.

A MATRIZ DO ENCERRAMENTO Visando transpor esse processo para a prática, propomos a utilização de um instrumento simples, apresentado na Figura 1. Cada iniciativa em curso é posicionada segundo dois eixos: o valor que ela ainda entrega hoje e a facilidade de encerrá-la. Da combinação destes eixos resultam quatro veredictos: alto valor e saída fácil (manter e proteger); alto valor e saída difícil (manter, mas monitorar a dependência que se criou); baixo valor e saída fácil (encerrar agora, pois não há custo que justifique a permanência); e baixo valor e saída difícil (este é o quadrante no qual a dívida de decisão se concentra, que exige reposicionamento ou desinvestimento em fases).

FIGURA 1 | A MATRIZ DO ENCERRAMENTO



FONTE: O AUTOR (2026)

Cinco indagações posicionam qualquer uma das opções previstas na matriz:

- **Primeira** - se esta iniciativa não existisse hoje, eu a iniciaria agora, com o que sei?
Uma resposta negativa indica permanência por inércia - e não por mérito.
- **Segunda** - o que a sustenta: o resultado que produz ou a trajetória que acumulou?
- **Terceira** - quanto do argumento de que “não é possível encerrar” corresponde a um compromisso real, e quanto é um custo irrecuperável sob outra denominação?
- **Quarta** - esta decisão admitia reversão e foi conduzida como irreversível?
- **Quinta** - qual a menor verificação capaz de indicar, em semanas e não em trimestres, se vale a pena prosseguir?

A DISTINÇÃO QUE IMPORTA Nada disso recomenda a organização que abandona iniciativas ao primeiro obstáculo. A persistência também gera valor, e há registros suficientes de empresas que desistiram cedo demais. A competência consiste em distinguir o que ainda não

produziu resultado daquilo que não produzirá mais. A distinção raramente está na iniciativa, e sim na pergunta que se faz sobre ela. A indagação “Ainda pode funcionar?” geralmente admite uma resposta afirmativa, porque, afinal, quase tudo ainda pode. A pergunta útil é outra: “O que eu já deveria ter observado até esta altura e não consegui?”. Definir esse ponto de verificação antes de iniciar é o elemento que protege contra o otimismo que nunca se encerra.

Por fim, ressaltamos que o dirigente de média empresa é formado, ao longo da carreira, para iniciar: abrir mercados, lançar, contratar, expandir. Raramente é preparado para encerrar. A qualidade de uma estratégia, contudo, não se mede apenas pelo que a empresa começou no exercício, mas também pelo que ela teve disciplina para descontinuar.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DUKE, Annie. *Desistir: é libertador saber quando se afastar*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Estudo de Produtividade das Médias Empresas Brasileiras*. Nova Lima: FDC, 2024.

RUMELT, Richard. *Estratégia boa, estratégia ruim*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

THALER, Richard H. *Misbehaving: a construção da economia comportamental*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2019.

ADRIANO AMUI é professor da Fundação Dom Cabral, estrategista, empresário e conselheiro. Cocurador do Fórum de Médias Empresas e da comunidade Líderes Acima da Média (FDC). Fundador da Invent Strategy e da Deep Seed Solutions e autor da newsletter *The Unsaid*.



Estratégia ágil na prática: acelerando a execução com OKR

POR **MARCELO MELGAÇO E ALEXANDRE VIANNA**

Estratégia é o nome do jogo, mas ele precisa ser jogado mais rápido. O desejo por maior agilidade na execução da estratégia vem de longa data, mas o ritmo das mudanças é cada vez mais frenético – o mercado não espera e é preciso se adaptar. Também sabemos que estratégia pressupõe longo prazo, sendo composta por objetivos que pretendemos alcançar enquanto progredimos em direção à visão de futuro. Contudo, é preciso avançar mais rápido em direção a certos objetivos. É aí que entram os OKRs (*Objectives and Key Results*), ou seja, os Objetivos e Resultados-Chave.

OS OKRS PRÓXIMOS DE VOCÊ Em mais de uma ocasião, é provável que a marca Intel e a lendária campanha “Intel Inside” tenham influenciado sua decisão de compra. Correto? Mas o que a Intel tem a ver com os tão propalados OKRs, tema deste artigo?

Tudo! Eles foram criados na Intel por um de seus cofundadores, Andrew Grove, e o fato de a empresa ter sido tão bem-sucedida deve-se, em grande parte, à força dessa metodologia. Ele concebeu os OKRs como uma forma de traduzir para as equipes e colaboradores o famoso Gerenciamento por Objetivos (*Management by Objectives* – MBO) de Peter Drucker.

Um vídeo da década de 1970, disponível no YouTube, mostra Grove explicando a estratégia da Intel para um grupo de colaboradores e dizendo, literalmente, o seguinte: “As duas expressões-chaves do sistema de Gerenciamento por Objetivos são o Objetivo (O) e o Resultado-chave (Key Result), e eles se combinam”.

Ele segue explicando que o Objetivo é a direção, enquanto o Resultado-Chave é um marco – um referencial mensurável que informa se a equipe chegou ou não onde pretendia. Um dos aspectos mais interessantes dos OKRs é que a metodologia não foi uma criação acadêmica ou de uma das grandes consultorias mundiais em gestão, mas sim de uma empresa (o mesmo se deu com o *Lean Manufacturing*, concebido na Toyota).

Essa origem, a propósito, explica uma de suas maiores virtudes: a praticidade. Como foi idealizada, desenvolvida e implementada por um grande gestor para resolver um problema real de execução da estratégia, ela já nasceu prática, simples e muito efetiva.

OS OKRS NA CONTATTO Vejamos um caso brasileiro: a empresa Contatto, baseada em Limeira (SP), é referência no transporte de cargas críticas a granel há mais de 60 anos. Cliente da FDC – atendida por intermédio da associada Pekatê, de Campinas –, a organização vinha executando uma estratégia composta de grandes objetivos, mas precisava acelerar a busca por alguns deles. Fomos, então, chamados para apoiá-la.

Em conjunto com a diretoria, identificamos que o objetivo estratégico a ser acelerado – o foco principal – no primeiro ciclo seria o de redução de custos. Em seguida, realizamos um treinamento de quatro horas com a participação de dezenas de colaboradores, oriundos das áreas com maior capacidade de intervenção sobre o objetivo, além da própria direção da empresa. Na sequência, formamos as equipes, que criaram os seus OKRs e os validaram com a diretoria, passando a executá-los. Havia apenas uma condição previamente estabelecida: em

hipótese alguma a segurança e a qualidade das sensíveis operações da empresa poderiam ser afetadas pela busca dos OKRs.

Acompanhamos e avaliamos quinzenalmente, em reuniões de duas horas, o avanço das equipes. Ao final do primeiro ciclo de três meses, o resultado consolidado foi expressivo: R\$ 6,2 milhões de redução de custos e despesas, sendo parte deste montante recorrente. Vale destacar que a metodologia se presta à aceleração de resultados, mas não se pode acelerar tudo ao mesmo tempo, razão pela qual se prioriza a origem dos OKRs.

No primeiro ciclo, a prioridade foi a redução de custos. Como os números foram excepcionais, a diretoria decidiu por realizar mais uma fase com o mesmo foco. Desta vez, a economia foi de R\$ 3,1 milhões. Ao final de dois ciclos, a Contatto obteve, portanto, uma redução de R\$ 9,3 milhões em custos e despesas, sendo parte recorrente, como dito. A partir do terceiro, o foco estratégico passou a ser outro.

FIGURA 1 | A DINÂMICA CÍCLICA DO MÉTODO



A figura acima representa a dinâmica cíclica dos OKRs, cujas etapas são detalhadas a seguir. Importante ressaltar que os OKRs operam em frequência bimestral, trimestral ou quadrimestral, sendo mais comum a de três meses.

Definição da prioridade do ciclo

A estratégia da empresa é o *input* desta etapa. Entre todos os objetivos que a compõem, escolhe-se um a ser acelerado ao longo dos próximos três meses – a prioridade do ciclo. À

medida que a empresa se torna mais desenvolvida e efetiva no uso da metodologia, mais um ou no máximo dois outros objetivos estratégicos podem ser priorizados para uma execução acelerada.

Treinamento

O treinamento deve ser realizado no início do primeiro ciclo e quando novas equipes passarem a aplicar o método.

Definição dos OKRs pelas equipes

As equipes – formadas por 3 a 5 membros – definem seus OKRs, sendo um por equipe. Cada OKR deve ser composto por 2 a 5 KRs (Resultados-Chave), preferencialmente mensuráveis. Cada KR mensurável contém um indicador.

A nossa experiência prática em empresas brasileiras mostra a importância de termos um KR finalístico para cada objetivo. Isto significa escolher o indicador mais relevante e prioritário para ser usado como o “ponteiro” a ser mexido – servindo como um instrumento de foco, mobilização e estímulo dos times para a superação dos desafios.

Validação dos OKRs

No caso de médias empresas, recomendamos que os OKRs sejam validados pelos gestores aos quais as equipes se reportam. No caso de uma equipe em nível de gerência, a diretoria à qual ela se reporta deve validar o OKR. Se a diretoria entender que o OKR não é suficientemente desafiador, a equipe deve redefini-lo, até obter sua validação.

Destacamos também a importância de se ter um patrocinador dos OKRs. Ele deve ser um membro do C-Level que não participe necessariamente da execução, mas garanta que os OKRs se mantenham relevantes junto à alta liderança. É a ele que as equipes recorrem quando não conseguem remover, por iniciativa própria, obstáculos que bloqueiam o avanço rumo aos Resultados-Chave. É também papel do patrocinador guiar o C-Level na definição das prioridades dos ciclos.

Execução

A frequência – o “bater o bumbo” dos OKRs – deve ser semanal. As reuniões de execução devem acontecer toda segunda-feira, de preferência no primeiro horário. É nesse

momento que se assumem os compromissos: as tarefas a serem realizadas por cada membro da equipe ao longo da semana.

Avaliação do ciclo

Por fim, é preciso avaliar o ciclo com a participação de todas as equipes e da alta liderança da empresa. Nessa oportunidade, compartilham-se as experiências da execução e comemoram-se os possíveis bons resultados obtidos.

PREMISSAS E ATRIBUTOS Como é próprio dos melhores métodos, os OKRs também operam sob algumas condições essenciais. Nós as chamamos de OQAI – Os Quatro Atributos Inegociáveis de bons OKRs: prioridade, compromisso, atitude e disciplina:

- **Prioridade:** Definida pela alta liderança da empresa, que estabelece o objetivo estratégico cuja busca será acelerada pelos OKRs.
- **Compromisso semanal:** Toda segunda-feira, os membros da equipe assumem tarefas que se comprometem a realizar ao longo da semana. Este é o coração da metodologia.
- **Atitude para assumir os compromissos:** As tarefas não são impostas pelo líder – cujo papel é de coordenação. Cada membro precisa ter a iniciativa e a atitude de chamar a responsabilidade para si.
- **Disciplina com as reuniões de segunda-feira:** Os encontros semanais de OKRs não devem durar mais de 30 minutos. Portanto, a não ser em casos absolutamente excepcionais, não há desculpa para ausências. É nessa reunião que se executam três atividades essenciais: avalia-se o avanço nos Resultados-Chave, relata-se o que não pôde ser cumprido na semana anterior e assumem-se os compromissos para a semana que se inicia.

UMA (ÓTIMA) SURPRESA Os OKRs possuem virtudes notáveis. Poucos dias após um treinamento de quatro horas e com a orientação adequada, as equipes já começam a buscar os Objetivos e Resultados-Chave estabelecidos. A alta frequência com que se opera o método imprime grande velocidade ao aprendizado, gerando resultados extraordinários em pouco tempo.

A verdade é que os OKRs costumam surpreender equipes e lideranças, que em geral não se consideravam capazes de desempenhos tão excepcionais. Ao se tornarem hábeis em estabelecer prioridades e assumir compromissos com atitude e disciplina, transformam-se em mestres na arte da execução e protagonistas da mais efetiva forma de aprendizado: teoria seguida de prática imediata.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Vídeo Andrew Grove: https://youtu.be/1ht_1VAF6ik?si=3V2eSb_tRbT8BT15

Vídeo John Doerr: <https://youtu.be/L4N1q4RNI9I?si=E2Fas8Qm1nOI8-Zp>

O livro mais famoso sobre OKRs: <https://a.co/d/0gfuUDaR>

O melhor livro sobre OKRs: <https://a.co/d/OaD5j4yU>

MARCELO MELGAÇO é professor associado da Fundação Dom Cabral, dedicado aos temas Estratégia, Execução, OKRs e Inovação em Modelos de Negócio.

ALEXANDRE VIANNA é professor associado da FDC, atuando nas áreas de Estratégia, Marketing e Transformação Digital.



Antes da solução, o enquadramento do problema: o *Challenge Canvas* na prática da inovação

POR **DIOCÉLIO GOULART E RODRIGO BARONI DE CARVALHO**

Vencedor do Nobel de Literatura em 1998, o escritor português José Saramago escreveu em sua obra A Caverna: “Não tenhamos pressa, mas não percamos tempo”. Esta frase distingue bem a ansiedade do apressado da eficiência na gestão de projetos de inovação

Muitos programas de inovação falham por uma razão que antecede qualquer solução: a definição inadequada do problema. Sob pressão de prazo, muitas equipes saltam, de modo afoito, para as ideias antes de enquadrar com precisão o que precisa ser resolvido. Este cenário ilustra perfeitamente o pensamento de Sófocles, o dramaturgo grego, para quem “o

raciocínio e a pressa não se dão bem”. Assim, a solução mais rápida pode ter sido a mais cara, e o custo aparece tarde, com resultados que não atendem ao objetivo estratégico.

Diante desse desafio, desenvolveu-se uma solução para mapear e identificar problemas e oportunidades, com o objetivo de oferecer uma perspectiva mais clara sobre os desafios de inovação. Em fevereiro de 2026, foi criado um protótipo com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial, amplamente testado nos programas de educação executiva da Fundação Dom Cabral, junto a clientes de diversos setores. Em 90 dias, a ferramenta atraiu executivos de cinco países e de três idiomas (português, espanhol e inglês).

PROBLEMA MAL DEFINIDO CUSTA CARO Vários autores renomados enfatizam o alto custo da definição apressada (ou da falta de definição) do problema a ser atacado com inovação. No artigo *“Dilemmas in a General Theory of Planning”*, Horst Rittel e Melvin Webber (1973) chamaram de problemas capciosos (*wicked problems*) aqueles que resistem a uma formulação clara — justamente os mais comuns na inovação corporativa, em que a dimensão técnica se mistura à política e à cultural.

No artigo *“The Core of ‘Design Thinking’ and Its Application”*, Kees Dorst (2011) mostrou que o profissional de design experiente gasta boa parte do esforço inicial reformulando o enunciado do problema, em vez de gerar ideias. No livro *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*, ao levar o *design thinking* à gestão, Tim Brown (2010) repetiu o alerta: a qualidade da solução depende da qualidade da pergunta. Quando a equipe enquadra mal o desafio, entrega soluções que não se alinham ao objetivo estratégico e descobre o erro tarde demais, depois de ter gasto tempo e orçamento.

UM MODELO PARA ENQUADRAR O DESAFIO O *Challenge Canvas* (challengecanvas.com) é uma resposta prática a esse problema. Foi desenvolvido com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial por Diocélio Goulart, um dos autores desse artigo e professor da FDC. Trata-se de um *canvas* digital que organiza a definição de um desafio de inovação em doze blocos exibidos numa única tela. O número não foi arbitrário. Versões com seis a oito blocos não davam conta da complexidade dos desafios corporativos; versões com quinze ou mais blocos cansavam e desestimulavam o preenchimento.

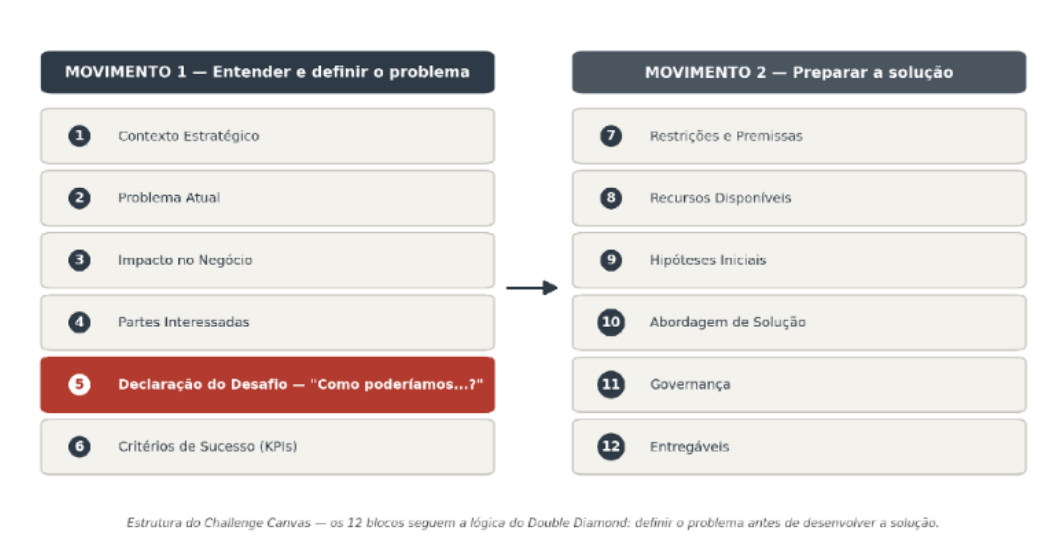
Os doze blocos seguem dois movimentos, que reproduzem a primeira metade do chamado modelo *Double Diamond*: descobrir e definir o problema antes de partir para o desen-

volvimento (vide Figura 1 a seguir). Esse modelo nasceu de um estudo do *Design Council* britânico sobre o processo de *design* em onze empresas (LEGO, Sony e Starbucks, entre outras), a partir do qual emergiu o padrão de divergir e convergir duas vezes: uma para o problema e outra para a solução.

Movimento 1 — Entender e definir o problema: (1) Contexto Estratégico; (2) Problema Atual; (3) Impacto no Negócio; (4) Partes Interessadas; (5) Declaração do Desafio; e (6) Critérios de Sucesso (KPIs – *Key Performance Indicators*). O bloco central, a Declaração do Desafio, é sempre escrita na forma de pergunta (“Como poderíamos...?”), um formato que aponta o resultado desejado sem prescrever a resposta.

Movimento 2 — Preparar a solução: (7) Restrições e Premissas; (8) Recursos Disponíveis; (9) Hipóteses Iniciais; (10) Abordagem de Solução; (11) Governança; e (12) Entregáveis.

FIGURA 1 | OS DOZE BLOCOS DO CHALLENGE CANVAS EM DOIS MOVIMENTOS



Um exemplo concreto nos ajuda a compreender a diferença: um desafio que chega à mesa como “precisamos de um aplicativo de RH” diz o que fazer, não o que resolver. Reescrito no *Canvas*, ele vira: “Como poderíamos reduzir o tempo de resposta do RH às demandas dos gestores de cinco dias para 24 horas?”. Essa segunda versão já traz o critério de sucesso embutido (o tempo de resposta), nomeia quem se beneficia (os gestores) e deixa o caminho aberto: pode ser um aplicativo, um redesenho de processo ou uma mudança de alçada.

A IA COMO PAR DE DISCUSSÃO Cada bloco conta com um assistente de Inteligência Artificial (IA). Ele reescreve trechos para dar clareza e um tom estratégico, sugere indicadores de sucesso, ajuda a formular a pergunta-desafio e avalia o *Canvas* preenchido: atribui uma nota de 0 a 100, uma classificação (fraco, adequado ou estratégico) e um diagnóstico das lacunas. Há ainda geração de infográfico e possibilidade de ditado por voz.

Em um desafio real avaliado pela ferramenta (a construção de um painel estratégico de indicadores), o *Canvas* preenchido recebeu nota 98, classificação “estratégico” e um diagnóstico que ainda apontava dois blocos a detalhar. Um princípio organiza o uso: a IA sugere, a pessoa decide. Nenhuma sugestão entra no *Canvas* sem aceitação humana, o que mantém a responsabilidade pela formulação do problema onde ela deve realmente estar - com a equipe.

A seguir, uma forma de verificar se sua equipe está atuando de maneira correta e orientações sobre o que fazer na prática.

Checklist: sua equipe enquadrrou o problema incorretamente?

Marque os sinais presentes. Dois ou mais *checks* pedem uma volta à etapa de definição antes de seguir para as ideias:

- A conversa passou direto do incômodo para a ideia de solução.
- Ninguém sabe dizer qual indicador comprovará que o problema foi resolvido.
- O desafio está escrito como afirmação (“precisamos de um aplicativo”), não como pergunta.
- As partes interessadas (*stakeholders*) não foram mapeadas.
- O impacto no negócio não está quantificado.
- Pessoas diferentes na sala descrevem o problema de formas incompatíveis.

O QUE FAZER NA PRÁTICA

- **Comece pela pergunta, não pela solução:** Escreva o desafio como “Como poderíamos...?” e revise-o pelo menos uma vez antes de avançar.
- **Defina o critério de sucesso antes de idear:** Sem indicador, não há como saber se a solução funcionou.
- **Externalize os modelos mentais:** Peça a cada participante para preencher os blocos e compare as divergências, pois a diversidade de leituras é um insumo, não um ruído.
- **Use a IA como par de discussão, não como autor:** Aceite, edite ou rejeite cada sugestão — e registre por quê.
- **Traduza o desafio para quem está fora:** A versão executável exportável serve para mobilizar parceiros e *startups* em iniciativas de inovação aberta.

OS RESULTADOS E UM CONVITE Por fim, ressaltamos que a ferramenta é gratuita, opera em português, espanhol e inglês, e está disponível em challengecanvas.com. A presença de usuários paraguaios, a segunda maior nacionalidade, veio dos *workshops* da FDC no país e mostrou o valor de operar na língua local, pois o uso do espanhol dispensou tradução.

Os testes realizados até o presente demonstram a qualidade do experimento. Nos programas da FDC, as equipes que estruturam o desafio na ferramenta chegam à ideação com o problema mais bem enquadrado, e os programas de inovação ganham qualidade ainda no ponto de partida. O motor desse resultado é a combinação entre pesquisa e IA.

O método fornece a estrutura que impede o salto precoce à solução e a IA acelera o enquadramento, devolvendo um diagnóstico em segundos. É essa combinação que tem trazido resultados significativos para os modelos de desenvolvimento de programas de inovação. Como afirma o ditado popular: “não é sobre pressa, é sobre direção”.

Fazemos, portanto, um convite - use o *Challenge Canvas* no seu próximo desafio de inovação, experimente o fluxo dos doze blocos com a sua equipe e avalie, no seu próprio contexto, se o resultado é significativo para o negócio e se o problema fica mais claro antes de você partir para a solução.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Brown, T. (2010). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design studies*, 32(6), 521-532.

Dresch, A., Lacerda, D. P., & Antunes Júnior, J. A. V. (2015). *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Pinto, T. de C. L., & Tamanine, A. M. B. (2022). Corporate challenge canvas: ferramenta visual para sistematizar desafios de inovação aberta. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 10(1), 146-170.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

DIOCÉLIO GOULART é professor Core Faculty da FDC e doutor em Administração, com foco em inteligência artificial, transformação digital e modelos preditivos. Atua em programas de inovação e de educação executiva e é o criador do Challenge Canvas.

RODRIGO BARONI DE CARVALHO é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e pós-doutor em Ciência da Informação, pela Universidade de Toronto, no Canadá. Seus temas de pesquisa são Inovação e Gestão da Informação e do Conhecimento.



Apagão de mão de obra: a decisão que destrava o crescimento das médias empresas

POR **AMÉRICO RODRIGUES DE FIGUEIREDO**

A escassez de profissionais qualificados não deve ser compreendida apenas como uma crise externa de oferta no mercado. Em muitas empresas, ela também revela um déficit interno de arquitetura de gestão.

A força de trabalho no Brasil vive, neste início da 3ª década do século XXI, um momento de paradoxo. O mercado formal cresce e bate recordes, mas as empresas relatam, ano após ano, uma crescente dificuldade para encontrar profissionais adequados às suas necessidades. No plano mundial, o cenário não é diferente: a escassez de talentos consolidou-se como uma tensão estrutural que atravessa economias desenvolvidas e emergentes, exigindo das

organizações estratégias cada vez mais integradas e sofisticadas de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas.

Neste artigo, discutimos o chamado apagão de mão de obra a partir de uma perspectiva que vai além do diagnóstico de mercado. O argumento central é que a escassez de profissionais preparados expõe, também, um déficit interno de arquitetura de gestão em muitas organizações. Para as médias empresas, segmento que move a economia brasileira, a resposta mais consistente está na decisão de profissionalizar, com foco e método, a própria gestão de pessoas.

Para ilustrar esse caminho, apresentamos o caso do Grupo Netway, empresa de telecomunicações de Rondônia (RO) que trilhou, no âmbito do programa PAEX da Fundação Dom Cabral (FDC), uma jornada concreta de estruturação da função de Gestão de Pessoas como alavanca de crescimento.

O CONTEXTO DO 'APAGÃO DE MÃO DE OBRA' Dados recentes do mercado de trabalho brasileiro confirmam uma realidade que as empresas já sentem no dia a dia: há menos profissionais disponíveis para as posições que mais importam. No primeiro trimestre de 2026, a taxa de desocupação caiu a 6,1%, a menor já registrada para esse período desde o início da PNAD Contínua (pesquisa domiciliar de referência do IBGE para o monitoramento do mercado de trabalho), em 2012, e o estoque de vínculos formais atingiu 49,1 milhões em março, com saldo acumulado de 613 mil novas vagas apenas no trimestre.

A taxa composta de subutilização, que inclui trabalhadores com jornada insuficiente e aqueles que desistiram de buscar emprego, permaneceu em 14,3%, sinalizando que a força de trabalho disponível e não aproveitada é qualitativamente distante do que as empresas precisam. A percepção empresarial confirma esse quadro: em 2025, 81% das empresas brasileiras declararam enfrentar escassez de talentos; em 2026, o índice permaneceu em 80%, bem acima da média global de 72%, segundo o ManpowerGroup.

No plano mundial, o World Economic Forum aponta que 63% dos empregadores identificam as lacunas de habilidades como a principal barreira à transformação dos negócios entre 2025 e 2030, e que 39% das competências centrais dos trabalhadores precisarão ser transformadas nesse período.

PANORAMA DO MERCADO DE TRABALHO E ESCASSEZ DE TALENTOS (2025–2026)

Indicador	Dado	Fonte
Taxa de desocupação (março/2026)	6,1%	IBGE – PNAD Contínua
Taxa de subutilização (1º tri/2026)	14,3%	IBGE – PNAD Contínua
Estoque de vínculos formais (março/2026)	49,1 milhões	Novo CAGED / MTE
Empresas com dificuldade de contratar (Brasil)	81%	ManpowerGroup, 2025-2026
Lacunas de habilidades como barreira à transformação (global)	63% dos empregadores	WEF – Future of Jobs 2025

FONTES: IBGE, NOVO CAGED/MTE, MANPOWERGROUP, WEF

A percepção das empresas confirma esse quadro. A pesquisa de Escassez de Talentos do ManpowerGroup registra, no Brasil, índices historicamente elevados nos últimos quatro anos. O recorte por porte de empresa é especialmente relevante para as médias empresas. O desafio não é exclusivamente brasileiro. Globalmente, 63% dos empregadores apontam as lacunas de habilidades como o maior obstáculo à transformação dos negócios para o período 2025–2030, e 85% já declararam intenção de intensificar programas de *upskilling*, o aprimoramento das competências da própria força de trabalho, como resposta prioritária.

A conclusão gerencial é a de que confiar apenas na reposição externa e espontânea de profissionais tornou-se uma escolha de alto risco. O mercado ficou mais restrito e mais competitivo. Parte da solução, porém, está dentro da própria organização.

O PARADOXO DO APAGÃO O desafio do apagão de mão de obra convive com um paradoxo estrutural que torna a situação ainda mais complexa e, simultaneamente, mais rica de oportunidades para quem souber enxergá-la. Ao mesmo tempo em que as empresas relatam dificuldade crescente para contratar profissionais preparados, o Brasil ainda abriga um expressivo contingente de trabalhadores subutilizados ou inseridos em ocupações de baixa produtividade. No quarto trimestre de 2025, a taxa composta de subutilização no Nordeste chegou a 22,6%, quase o triplo da região Sul e 1,7 vez a média nacional. Em números absolutos, mais de 6 milhões de nordestinos enfrentavam inserção precária ou falta de oportunidades.

Esse paradoxo é decisivo para a análise das características das médias empresas. O problema não é apenas “falta de gente”, mas sim de mão de obra preparada para os desafios atuais, enquanto existe um enorme contingente de pessoas que poderiam ser desenvolvidas,

requeridas e integradas a modelos produtivos mais sofisticados. Há, portanto, dois lados do apagão: o externo, relacionado à escassez de profissionais prontos no mercado; e o interno, referente à incapacidade de muitas organizações de atrair, integrar, desenvolver e reter o talento que já existe ou que poderia ser formado.

A pesquisa realizada pela FDC com 826 médias empresas reforça essa leitura: empresas mais maduras em gestão apresentam maior longevidade, crescimento e geração de valor, destacando-se precisamente nas dimensões de gestão de pessoas, adaptabilidade, inovação e transformação digital.

É nesse ponto que a gestão de pessoas deixa de ser uma rotina administrativa e passa a ser uma arquitetura de crescimento. A escassez externa pressiona. A decisão interna é o que diferencia as empresas que crescem das que ficam reféns do mercado.

A DECISÃO GERENCIAL: PROFISSIONALIZAR COM FOCO E MÉTODO A média empresa não precisa, nem deve, tentar replicar o organograma de Recursos Humanos de uma grande corporação. Estruturas complexas e onerosas, concebidas para realidades de outra escala, não são a resposta. A virada de chave está em decidir, com lucidez, onde a informalidade gerencial já se transformou em custo oculto de crescimento, e agir de forma seletiva, mensurável e economicamente viável.

Por informalidade gerencial entende-se o modo de gestão excessivamente dependente de combinados verbais, decisões casuísticas, critérios pouco documentados e processos que variam conforme quem os executa. Em empresas menores, essa dinâmica pode funcionar por algum tempo, sustentada pela proximidade dos fundadores e pela agilidade das relações informais. Em empresas em expansão, porém, ela cobra seu preço: vagas críticas fechadas tardiamente, integração improvisada, gestores sem repertório consistente para *feedback* e desenvolvimento de equipes, alta rotatividade e baixa previsibilidade de execução.

O MODELO DECIDIR E AS MÉDIAS EMPRESAS

Para orientar essa jornada de profissionalização, o modelo DECIDIR oferece um roteiro prático, idealizado para a realidade das médias empresas:

- **D - Diagnosticar gargalos críticos:** identificar onde a informalidade está travando a execução, como processos seletivos reativos, ausência de *pipeline* de talentos, integração improvisada e gestores sem repertório para *feedback* e liderança situacional.
- **E - Eleger capacidades críticas:** priorizar as competências vitais para a expansão do negócio, em geral concentradas em Comercial, Operações, Tecnologia, Atendimento ao Cliente, Liderança e Gestão de Dados.
- **C - Construir a proposta de valor ao colaborador:** definir uma promessa empregadora crível, que vá além do salário e dos benefícios e inclua clareza sobre crescimento profissional, aprendizagem, reconhecimento e coerência entre discurso e prática.
- **I - Integrar profissionais:** desenhar uma jornada objetiva de entrada com ritos de 30, 60 e 90 dias. Integração sem método é convite elegante à rotatividade e a custos desnecessários de recontração.
- **D - Desenvolver trilhas contínuas:** substituir cursos avulsos por trilhas conectadas às necessidades do negócio. *Upskilling* (aprimoramento de competências já existentes) e *reskilling* (requalificação profissional para novas funções ou responsabilidades) devem ser rotinas permanentes, especialmente para gestores intermediários.
- **I - Instrumentar com indicadores:** acompanhar dados simples e consistentes, como tempo de fechamento de vagas críticas, rotatividade voluntária, retenção de profissionais-chave, eNPS e conclusão de trilhas de desenvolvimento.
- **R - Revisar e escalar:** avaliar o que funciona, corrigir o que não funciona e ampliar apenas o que demonstrar valor. A média empresa não precisa sofisticar antes de amadurecer.

O CASO GRUPO NETWAY: GESTÃO DE PESSOAS E CRESCIMENTO Fundado em Rondônia e com atuação crescente em estados das regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil, o Grupo Netway é uma empresa provedora de telecomunicações e soluções de conectividade que construiu sua trajetória de crescimento com base em aquisições e expansão orgânica.

Com centenas de colaboradores distribuídos em múltiplas filiais e uma estratégia clara de ampliar sua presença regional, a empresa chegou a um ponto em que a informalidade de gestão, até então funcional, começou a representar uma barreira para a continuidade do crescimento. Foi nesse momento que iniciou sua parceria com a FDC por meio do PAEX (Parceiros para a Excelência), programa voltado à profissionalização, competitividade e crescimento sustentado de médias empresas.

O diagnóstico inicial revelava um perfil típico de empresas nesse estágio: forte envolvimento da alta liderança, mas fragilidades que acompanham o crescimento acelerado, como recrutamento predominantemente reativo, integração de novos colaboradores pouco conectada à cultura e à estratégia da empresa, maturidade limitada da liderança intermediária, ausência de sucessão estruturada para posições críticas e necessidade de fortalecer a marca empregadora para competir por talentos em mercados regionais cada vez mais disputados.

A partir desse diagnóstico, o trabalho conduzido no âmbito do PAEX estruturou a função Gestão de Pessoas para apoiar diretamente as necessidades do negócio, em especial a vocação do Grupo Netway para crescer por aquisições, o que exige não apenas eficiência operacional, mas coesão cultural entre unidades que antes pertenciam a outras organizações. O salto dado pela empresa não foi, em primeiro lugar, tecnológico, mas sim gerencial. As principais iniciativas estruturadas ao longo do processo incluem:

- **Programa CEO na Estrada:** o CEO e a Co-CEO visitaram pessoalmente as filiais do Grupo Netway para compartilhar a história, os valores e o propósito da empresa com os colaboradores de cada unidade. A dinâmica combinou escuta ativa, reconhecimento de profissionais de destaque e integração entre liderança e operação. A iniciativa partiu de uma compreensão madura sobre cultura: ela não se consolida por meio de cartazes ou comunicados institucionais, mas pela presença da liderança, que conversa e escuta. Para uma empresa que cresce por aquisições, esse tipo de presença intencional é também uma ferramenta de coesão, pois reduz a distância simbólica entre direção e operação, acelerando a integração cultural das unidades incorporadas.

- **Programa de Integração de 90 dias (Escola Netway):** jornada estruturada para novos colaboradores, com etapas bem definidas de pré-chegada, primeiros 30, 60 e 90 dias. O novo profissional participa para compreender a cultura, conectar-se com as pessoas e iniciar uma trajetória de desenvolvimento. O programa definiu indicadores claros de acompanhamento: NPS de integração igual ou superior a 80, rotatividade voluntária nos primeiros 90 dias limitada a 5% e conclusão da trilha inicial por pelo menos 95% dos novos colaboradores.
- **Programa Colega Integrador:** o colega experiente e treinado atua como ponte entre o novo colaborador, o gestor, o RH e a equipe nos dias 1, 7, 15 e 30, promovendo acolhimento, orientação e alinhamento cultural desde o primeiro dia. A iniciativa reconhece que a experiência real do colaborador é definida, antes de tudo, pelas pessoas que o recebem.
- **Governança de Educação Corporativa (Escola Netway):** estruturação de um sistema de aprendizagem corporativa com trilhas alinhadas ao plano de negócios e avaliadas em quatro níveis, a saber: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O treinamento deixou de ser evento pontual e passou a ser investimento acompanhado. O sistema previu responsabilidades claras para RH, gestores, parceiros externos e colaboradores, além de critérios de aprovação de investimentos vinculados aos objetivos estratégicos da empresa, medidos pelo BSC.
- **Proposta de Valor ao Colaborador:** estruturada em três pilares. O pilar material contempla remuneração compatível, benefícios e ferramentas de trabalho. O pilar emocional inclui clima de confiança, escuta ativa, reconhecimento e comunicação interna leve e transparente. O pilar de desenvolvimento reúne a Escola Netway, trilhas de carreira e o Programa Sou Líder. O posicionamento escolhido foi direto e verdadeiro: “Vem ser gente boa na Netway, aqui você cresce, aprende e é reconhecido”.
- **Pesquisa de Clima, Cultura e Marca Empregadora:** estruturação de um ciclo periódico de escuta com plano de ação atrelado aos resultados, indicadores de NPS interno, score de clima e acompanhamento de evolução por tema. Paralelamente, um plano de fortalecimento da marca empregadora buscou tornar o Grupo Netway mais visível e atraente para profissionais qualificados nos mercados onde atua.

O grande salto do Grupo Netway não foi apenas uma ferramenta ou um programa específico, mas sim a mudança da sua lógica de RH, que partiu de uma visão predominantemente

operacional para uma função conectada à execução; de ações pontuais para programas estruturados; de integração informal para jornada com etapas definidas; de cultura declarada para cultura ativada; de comunicação reativa para calendário de comunicação intencional; de marca empregadora incipiente para proposta de valor ao colaborador. Esse tipo de maturidade não elimina todos os problemas, mas cria a capacidade organizacional para enfrentá-los com método.

CONCLUSÃO: A MATURIDADE COMO RESPOSTA ESTRATÉGICA Reverter o apagão de mão de obra dentro da organização depende de assumir a gestão de pessoas como alavanca de crescimento, produtividade e execução, e não como um mero centro de custos administrativos. As empresas que fazem isso deixam de depender exclusivamente do mercado para encontrar profissionais prontos: passam a formar, reter e multiplicar pessoas alinhadas ao seu próprio modelo de negócio e propósito empresarial.

A experiência executiva tem nos ensinado uma lição que nunca nos abandonou: colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos. Essa equação, simples na formulação e complexa na execução, resume o argumento central deste artigo.

O apagão de mão de obra não será resolvido apenas com mais anúncios de vagas, salários mais agressivos ou disputas cada vez mais caras por profissionais escassos. Ele será enfrentado, de forma consistente, pelas empresas que tiverem maturidade para responder à pergunta certa:

Em que tipo de organização precisamos nos tornar para que bons profissionais queiram chegar, ficar, crescer e entregar resultados conosco?

É essa arquitetura de gestão – completa, pragmática, transversal e, sobretudo, profissional – que apoiará a competitividade e o crescimento da média empresa brasileira, mesmo em um mercado de trabalho cada vez mais restritivo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FGV IBRE. MIRO, Vitor Hugo; FRANÇA, João Mário Santos de; FREITAS, Thiago de Araújo. **O Nordeste além do desemprego: o verdadeiro tamanho da fragilidade do mercado de trabalho.** Blog do IBRE, Rio de Janeiro, 21 maio 2026. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/o-nordeste-alem-do-desemprego-o-verdadeiro-tamanho-da-fragilidade-do-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 31 maio 2026.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Médias empresas maduras estão mais preparadas para o futuro.** Seja Relevante, Nova Lima, 12 set. 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/medias-empresas-maduras-estao-mais-preparadas-para-o-futuro/>. Acesso em: 31 maio 2026.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PAEX: Parceiros para a Excelência.** Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2026. Disponível em: <https://empresas.fdc.org.br/programa/paex/>. Acesso em: 31 maio 2026.

IBGE. **PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 6,1% e taxa de subutilização é de 14,3% no trimestre encerrado em março.** Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 30 abr. 2026. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/46502-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-6-1-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-14-3-no-trimestre-encerrado-em-marco>. Acesso em: 31 maio 2026.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Escassez de Talentos 2025.** São Paulo: ManpowerGroup Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/insights/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2025>. Acesso em: 31 maio 2026.

MANPOWERGROUP. **Pesquisa de Escassez de Talentos 2026.** São Paulo: ManpowerGroup Brasil, 2026. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/insights/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2026>. Acesso em: 31 maio 2026.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Brasil gera 228 mil empregos formais em março e supera 613 mil vagas no trimestre.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 29 abr. 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2026/abril/brasil-gera-228-mil-empregos-formais-em-marco-e-supera-613-mil-vagas-no-trimestre>. Acesso em: 31 maio 2026.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025.** Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>. Acesso em: 31 maio 2026.

AMÉRICO RODRIGUES DE FIGUEIREDO é professor associado da Fundação Dom Cabral nas áreas de Pessoas, Arquitetura Organizacional e Governança.

FDC 50 ANOS

O futuro sempre presente.

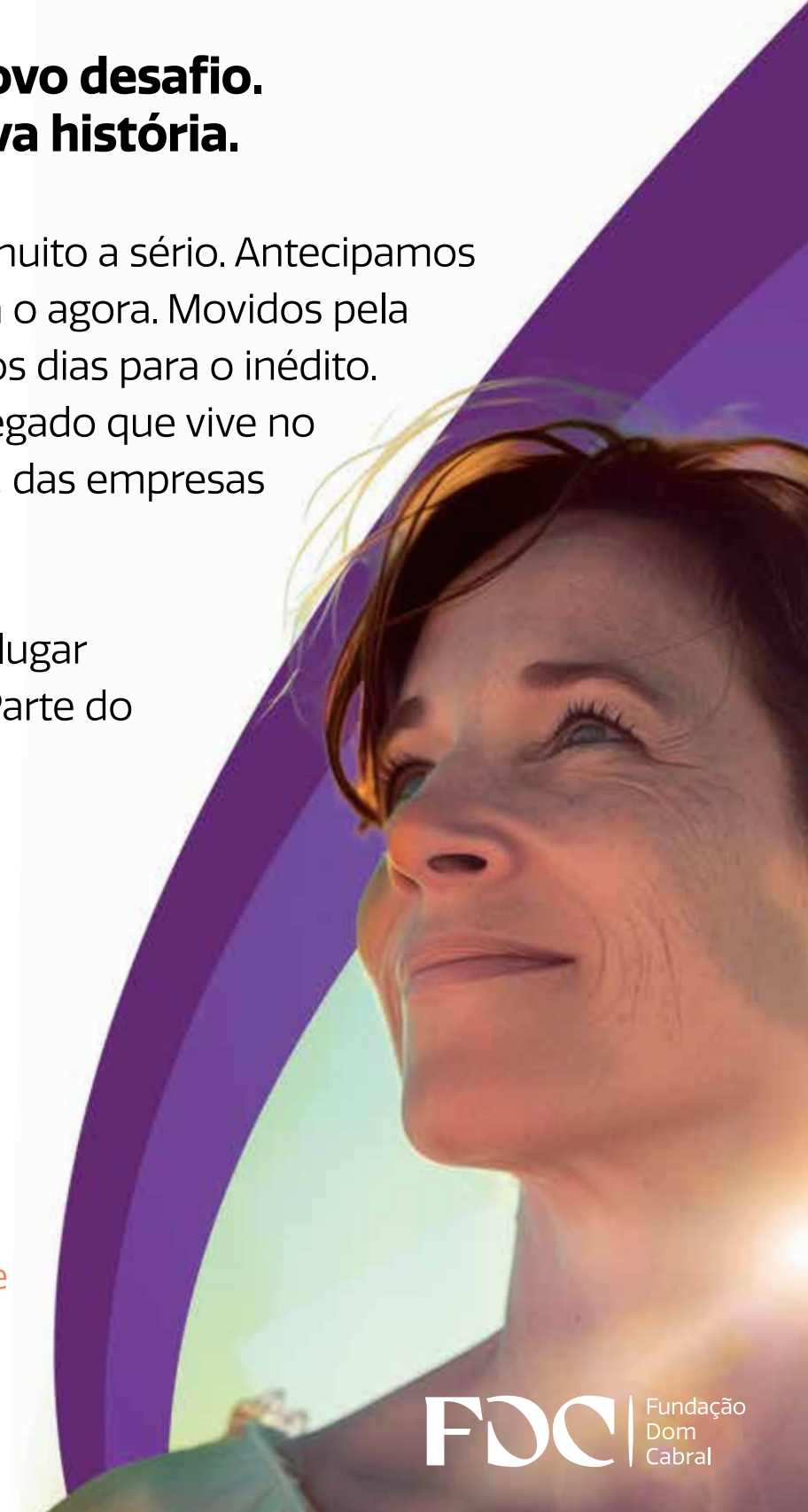
**A cada amanhecer, um novo desafio.
Um novo sonho. Uma nova história.**

Há 50 anos, levamos o futuro muito a sério. Antecipamos o que vem, sem perder de vista o agora. Movidos pela inovação, despertamos todos os dias para o inédito. É assim que construímos um legado que vive no hoje e no amanhã das pessoas, das empresas e da sociedade.

Aqui, o futuro nunca foi só um lugar distante. Ele é parte do agora. Parte do nosso sempre.

**FDC. Onde o futuro
tem história.**

50 O futuro sempre presente



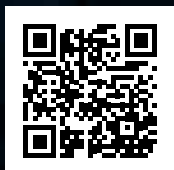
FDC Médias Empresas

Gestão e Governança
acima da média fazem
sua empresa ir além.

À medida em que uma empresa cresce, o que antes era considerado apenas um diferencial passa a se tornar decisivo.

A Fundação Dom Cabral é referência no desenvolvimento de Médias Empresas. Com uma atuação próxima à realidade dos negócios, prepara líderes e organizações para crescer com estratégia, consistência e visão de futuro.

Saiba mais:



Entre as 10
melhores
escolas
do mundo



EXECUTIVE
EDUCATION
2026 RANKING

FDC

Fundação
Dom
Cabral