

JAN | ABR | 2020 | 40

DOM

a revista da Fundação Dom Cabral



Gestão de
pessoas na
administração
pública

Criação de sentidos
na implementação
de estratégias

LIDERANÇA E PROPÓSITO

E MAIS

INVESTIMENTOS EM CAPITAL DE RISCO

POLÍTICA DE INOVAÇÃO

MODELO FLEURIET: APLICAÇÃO AMPLIADA

carta do editor

Quando iniciamos a produção desta edição da DOM, o ano estava apenas começando e as perspectivas de melhora dos índices econômicos caminhavam com lentidão. Empresas e executivos colocavam seu planejamento estratégico em ponto de partida e tentavam desenhar cenários de atuação, do mais positivo ao negativo, passando pelo efetivamente possível. Aí uma notícia vinda da China desestabilizou os planos empresariais e pessoais como um vendaval – a descoberta do ataque do novo Coronavírus, que está mobilizando cientistas e governos de todo o mundo, postergou planejamentos e aumentou as incertezas.

Nos momentos mais difíceis de confinamento e reflexão, estamos tendo a oportunidade de pensar o futuro com novas perspectivas. Os temas que trazemos nesta edição da DOM podem ajudar nossos leitores a refletirem sobre questões que nos preocupam, mas ficaram de lado em face da pandemia. Temos aqui assuntos importantes para essa reflexão, como a previsão da insolvência de empresas, os rumos da inovação, gestão estratégica de pessoas na administração pública, criação de sentidos na implementação de estratégias, como encantar o cliente e vender experiências (em vez de produtos).

Um tema chama especialmente a atenção neste painel da gestão empresarial: como a liderança e o propósito podem provocar impacto positivo no desenvolvimento das organizações. O artigo de capa desta edição analisa um dos grandes desafios da liderança contemporânea – engajar pessoas em uma causa comum, direcionadas para um propósito. Afinal, a intenção do trabalho não é mais apenas garantir a subsistência, conforto e prosperidade dos indivíduos. Em sua essência, o projeto pessoal precisa se manter conectado com o propósito da organização e fortalecer o senso de pertencimento. Pesquisas demonstram que é muito forte o poder da narrativa de uma liderança com propósito. Alguém tem dúvida de que essa questão será fundamental quando voltarmos com toda energia para recuperar o que foi paralisado?

O propósito desta publicação não é apenas levar a nossos leitores conteúdos instigantes e úteis. Inclui também disseminar mensagens de confiança na superação dos grandes desafios de nossa vida no trabalho e a das organizações nas quais atuamos. Quando tudo isso passar, teremos de retomar os planos e o cotidiano de nossa atuação, trabalhando pela recuperação do processo de desenvolvimento das empresas. Força e coragem nessa empreitada!

Paulo Resende
Editor-Executivo

- 04 **finanças** “Aplicação ampliada do Modelo Fleuriet na previsão da insolvência de empresas” – os professores Eduardo Menicucci, Michel Fleuriet e Sergio Pires abordam o uso das variáveis do modelo que revela os sintomas da falta de liquidez de uma empresa, como indicadores preditivos de falências.
- 15 **estratégia** “Criação de sentidos, discursos e narrativas na implementação de estratégias” – os executivos Gabriela Maia e Eduardo Abritta e o professor Samir Vaz analisam os processos de criação de sentidos nas empresas com um novo olhar para a implementação de estratégias.
- 24 **gestão pública** “Política estratégica de gestão de pessoas na administração pública” – a professora Renata Vilhena apresenta um método de avaliação por competências que colabora para uma função mais estratégica do RH em órgãos públicos, facilitando políticas coerentes e práticas integradas.
- 33 **inovação** “Sua empresa não vende mais produtos: ela vende experiências” – o economista Adolfo Menezes Melito e a consultora Melina Alves analisam um novo modelo de negócios que tem como elemento-chave a experiência dos clientes, destacando a importância de dar vez e voz aos consumidores.
- 38 **estudo de caso** “A arte de encantar o cliente” – a coordenadora do Mestrado Profissional, Rosileia Milagres, e a diretora dos Programas de Especialização e Mestrado da FDC, Silene Magalhães, relatam a história empresarial de uma organização reconhecida pela sua eficácia na oferta de ótimas experiências aos clientes.
- 48 **opinião do executivo** “O que esperar da política de inovação brasileira” – a economista Heloisa Menezes aponta a necessidade de uma grande transformação na política científica e tecnológica e nas estratégias pró-competitividade do país, para melhores e mais rápidos resultados.
- 51 **finanças** “*Private equity*: seleção de investimentos em capital de risco e *buyout*” – o professor Oliviero Roggi e o doutorando Tommaso Baglioni abordam a decisão de alocação de capital no fundo de *private*, explorando a relação entre o seu desempenho e várias características relevantes.
- 61 **capa** A gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da FDC, Denise Leite, e o professor Paulo Almeida analisam o grande desafio de desenvolver uma cultura orientada para o propósito no ambiente corporativo.
- 71 **gestão empresarial** “Um novo conceito para avaliação dos diferentes papéis nas organizações” – o professor Maurício Valadares propõe um novo modelo de avaliação de desempenho, que além dos critérios conhecimentos, habilidades e atitudes, incorpore também os valores dos clientes e a estratégia da organização.
- 82 **carreiras** “Como não perder a autenticidade enquanto desenvolve sua marca pessoal” – o artigo da Kellogg Insight mostra como as pessoas podem utilizar histórias, descrevendo sua experiência de vida de forma autêntica, como tática para conectar sua trajetória a destaques da marca pessoal.
- 86 **notas** Notícias sobre as novidades no campo da Gestão.
- 90 **tema** Os professores Ricardo Carvalho e Sanyo Drummond mostram como a gestão de empreendimentos culturais pode enriquecer a formação de lideranças, inserindo uma dimensão estética e artística.



Ilustração Gabriel Nerys

finanças

Aplicação ampliada do Modelo Fleuriet na previsão da insolvência de empresas

POR **EDUARDO MENICUCCI, MICHEL FLEURIET
E SERGIO EUSTÁQUIO PIRES**

Os últimos vinte anos registraram um aumento considerável da dívida corporativa em todo o mundo. Conforme o *Global Financial Stability Report* (out./2019), produzido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), no caso de uma forte desaceleração da atividade econômica, 40% da dívida corporativa, nas oito maiores economias do mundo, estaria em risco de inadimplência. Para avaliar a qualidade do crédito da dívida corporativa global, o FMI utilizou duas medidas: uma taxa de cobertura de juros (EBIT sobre juros) abaixo de 4,1; uma dívida financeira líquida (dívida financeira bruta menos caixa) sobre ativo maior que 0,25. A metodologia para o cálculo do risco de crédito usada pelo organismo internacional pertence aos modelos de *credit score rating*.

Como prever falências de empresas? Segundo Menicucci e Braga, autores do livro “Gestão de riscos no mercado financeiro”, os modelos de *credit score rating* visam, prioritariamente, classificar o risco de uma empresa não cumprir suas obrigações financeiras. Trata-se de modelos multivariados que utilizam os principais indicadores econômico-financeiros de uma companhia, com a entrada de dados (oriundos, sobretudo, do balanço patrimonial e da demonstração de resultados do exercício), atribuindo a cada um deles um peso que reflete sua importância relativa na previsão de inadimplências. O resultado é um índice com capacidade creditícia, expresso em escore numérico, que mede indiretamente a probabilidade de inadimplência do tomador.

O precursor dos modelos de escore de crédito é a “Equação Z”, de Edward Altman, desenvolvida, em 1968, para empresas manufatureiras norte-americanas listadas em bolsa, em função de cinco variáveis independentes. O consultor Stephen Kanitz desenvolveu na Revista Exame, a partir de 1974, uma equação de risco de crédito para empresas brasileiras que ficou conhecida como “Termômetro de Kanitz”. Essas equações compunham uma fórmula pronta, para ser usada sem qualquer esforço, adaptando os modelos genéricos a situações específicas de cada empresa. Como resultado, tínhamos uma equação “mágica” para prever a insolvência, que comprovava a estatística, mas não necessariamente a lógica.

Podemos questionar a relevância de uma análise que não aponta os sintomas da insolvência de uma empresa. Além disso, ao testar o modelo com a própria amostra, utilizada para estimar os seus parâmetros, é possível concluir que o desempenho é bom, quando, na realidade, pode funcionar bem apenas para essas observações. A melhor validação é a aplicação do modelo a uma amostra de dados posterior, para verificar o seu poder de previsão. Com o tempo, os pesos e índices desses trabalhos se tornaram obsoletos, surgindo outras pesquisas para atualizar os modelos de escore de crédito.

Em julho de 2018, José Willer do Prado *et alii* apresentaram, no XVIII USP *International Conference in Accounting*, os resultados de uma análise para abordagem do risco de crédito utilizando o Modelo Fleuriet, que revela os sintomas da falta de liquidez de uma empresa. Os objetivos principais do estudo eram identificar quais indicadores do Modelo tinham o melhor poder de seleção entre empresas insolventes e empresas solventes e desenvolver uma equação de previsão de insolvência

baseada apenas nestes indicadores. “A equação teve um percentual de acerto de 90,9%, na amostra utilizada na pesquisa, o que é excepcional nesses tipos de análises”, confirmaram os autores, concluindo que os indicadores do Modelo Fleuriet contribuem de forma efetiva para prever a insolvência empresarial. Essa pesquisa evidencia que apenas cinco indicadores, dentre os 13 apresentados pelo Modelo Fleuriet, contribuem de forma efetiva para prever a insolvência empresarial. Também destaca que esses indicadores não são apenas resultado de testes estatísticos, pois seguem a lógica do Modelo para avaliar o risco de crédito.

O Modelo Fleuriet que Prado *et alii* utilizaram em 2018 não era uma novidade. Em 1978, a FDC publicou o livro “A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro”, de Fleuriet, Kehdy & Blanc, apresentando um método de análise financeira que passou a ser conhecido como o “Modelo Fleuriet” (ou Modelo Dinâmico). Foram os professores José Augusto Veiga da Costa Marques e Roberto Braga que usaram a expressão pela primeira vez, em junho de 1995, no artigo “Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet”, publicado na Revista de Administração de Empresas. Para entender esse modelo, é preciso reorganizar as contas integrantes do balanço patrimonial e de outros relatórios contábeis em um formato direcionado à análise. Segundo Marques e Braga, “os principais conceitos discutidos por Fleuriet partiram dessa nova composição”.

A dinâmica do título do livro era o comportamento do “saldo de tesouraria” – saldo das obrigações financeiras de curto prazo menos as disponibilidades. A análise financeira baseada no Modelo Fleuriet consiste em monitorar a posição do saldo de tesouraria (T). Quando positivo, T indica disponibilidade de recursos para garantir a liquidez de curtíssimo prazo do empreendimento. Caso seja negativo, pode evidenciar dificuldades financeiras iminentes, em especial, na manutenção de saldos negativos sucessivos e crescentes, revelando uma dependência excessiva de empréstimos no curto prazo que pode levar empresas até o estado de insolvência. De modo geral, essas organizações enfrentam sérias dificuldades para resgatar seus empréstimos no curto prazo, quando os bancos, por qualquer motivo, se recusam a renová-los. O acompanhamento da evolução do T no decorrer de exercícios sociais sucessivos e das causas de eventuais alterações de tendências percebidas representa o cerne do modelo.

O saldo de tesouraria é obtido pela diferença entre ativos de curto prazo (“ativo errático”, no Modelo) menos aplicações e dívidas líquidas de curto prazo (chamado de “passivo errático”). Essa é a definição “por dentro” – existe por si mesma, fora de qualquer convenção. Mas, como a empresa pode acompanhar um saldo de contas erráticas que, por definição, não podem ser previstas?

Há uma definição “por fora” do saldo de tesouraria, que é o resultado da estrutura do balanço gerencial no Modelo Fleuriet: o saldo de tesouraria (T) é obtido pela diferença entre o capital de giro (CDG) e a necessidade de capital de giro (NCG). Esses dois valores são razoavelmente previsíveis: enquanto o CDG é a diferença entre os passivos de longo prazo e os ativos de longo prazo, a NCG é a diferença entre as contas cíclicas do ativo circulante e as contas cíclicas do passivo circulante (cíclicas porque são ligadas às operações da empresa).

O Modelo inverteu a lógica do conceito de capital de giro (CDG), que passou a ser uma fonte de longo prazo para financiar a necessidade de capital de giro (NCG). E evidenciou a NCG como a diferença entre ativos e passivos cíclicos (ligados aos ciclos financeiros). Sendo positivo, o resultado significa que a empresa apresenta uma necessidade permanente de investimentos em giro, ou seja, a aplicação permanente de fundos (mobilização de recursos), por isso, chamada de Necessidade de Capital de Giro. Quando o resultado é negativo, há um excesso de fundos ligados às operações – uma necessidade negativa. Nesse caso, prática pouco corrente entre as companhias, não há necessidade de investimento permanente em giro. Cabe ainda ressaltar que a NCG difere do capital circulante líquido (CCL), pois é formada apenas pelas contas cíclicas do circulante. O CCL é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

Esse formato baseado em CDG, NCG e T mostrou-se extremamente útil para monitorar a liquidez de uma empresa, a saúde de suas operações e o gerenciamento dos ciclos financeiros, favorecendo decisões estratégicas ligadas à sua estrutura de capital. A pesquisa de Prado mostrou que o Modelo Fleuriet é também um modelo de *credit score rating* que prevê a insolvência empresarial.

Como outros modelos de previsão de falência, a equação de Prado *et alii* foi construída a partir de uma amostra de casos históricos de empresas (entre 1995 e 2014).

As características das empresas da amostra permitem identificar as variáveis que melhor discriminam as organizações que se tornaram insolventes e as que permaneceram solventes, no período analisado. O conjunto de variáveis selecionadas é, então, utilizado para classificar as empresas como prováveis solventes ou prováveis insolventes.

Os dados utilizados por Prado *et alii* tiveram como base a Economatica, com uma amostra composta por 121 empresas de diversos setores, listadas na Bovespa. Para gerar a equação, os autores utilizaram 90 empresas (56 solventes e 34 insolventes) e, para validar a equação, 31 outras companhias (14 solventes e 17 insolventes). Na coleta dos indicadores das empresas insolventes, foi utilizada a data de um ano antes da empresa anunciar a concordata, recuperação judicial ou falência, entre 1995 e 2014. Para cada empresa insolvente foi selecionada, no mínimo, uma empresa solvente do mesmo setor e, quando possível, com ativos contábeis proporcionais ao da organização insolvente (por exemplo, faturamento).

Antes do trabalho de Prado, a literatura não determinava, previamente, os indicadores mais típicos de insolvência, para selecionar os melhores. Prado *et alii* usaram unicamente o Modelo Fleuriet e 13 indicadores do modelo, já utilizados em vários estudos anteriores, para reduzi-los depois aos cinco melhores indicadores:

- **X1** = Capital de Giro sobre Ativo (CDG/AT)
- **X2** = Necessidade de Capital de Giro sobre Receitas Líquidas (NCG/RL)
- **X3** = Tipo de Estrutura Financeira (TEF)
- **X4** = Termômetro de Liquidez (T/Valor Absoluto da NCG)
- **X5** = Endividamento Financeiro sobre Ativo ((PCF + PNCF)/AT)

Os dois indicadores com o melhor poder de discriminar entre os grupos solventes/insolventes foram: X1=Capital de Giro/Ativo Total (CDG/AT) e X3=Tipo de Estrutura Financeira (TEF).

A equação Z de Prado é:

$$Z=1,887+0,899X1+0,971X2-0,444X3+ 0,055X4 -0,980X5$$

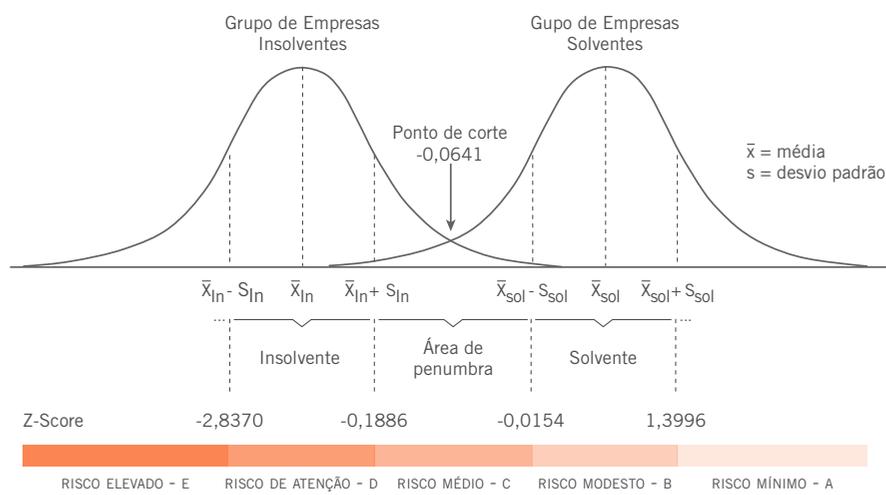
Os valores dos indicadores X3=TEF e X5= (PF+PNCF)/AT da equação Z são sempre positivos e os dois coeficientes de X3 e X5 apresentam valores negativos. Assim, os resultados são sempre negativos, contribuindo para que a empresa seja classificada com maior risco de insolvência quanto maiores forem os indicadores. Os coeficientes

de X1, X2 e X5 são próximos a uma unidade. O indicador X3=TEF é expresso em números inteiros, o que lhe confere papel e peso maiores, apesar do coeficiente negativo ser menor do que 50%. O fator X4 (T/Valor Absoluto da NCG) tem um peso muito baixo (0,055) – **Figura 1**.

Vejam os significados de cada um dos parâmetros:

- $+0,899X1$ = Capital de Giro sobre Ativo (CDG/AT) – por ser uma fonte de recursos de longo prazo, o capital de giro CDG deve acompanhar sempre a evolução das necessidades de capital de giro, para que a situação da empresa não se deteriore. A importância do CDG em relação ao total do balanço é um indicador de saúde financeira.
- $+0,971X2$ = Necessidade de Capital de Giro sobre Receitas Líquidas (NCG/RL) – trata-se de uma medida do ciclo financeiro. Quanto maior for o ciclo, maior será a NCG. De acordo com o coeficiente $+0,971$ na equação Z de Prado, maior o ciclo, maior a liquidez, o que parece contraintuitivo, já que a NCG é uma necessidade de fundo, quando positiva, e uma fonte de fundo, quando negativa. No entanto, uma empresa pode usar o valor dos estoques e dos recebíveis para renovar suas dívidas bancárias. Por exemplo, emitir papel comercial e/ou obrigações de curto prazo, buscar uma gama de financiamentos bancários (cheque especial, desconto de títulos e linhas de créditos rotativos) e angariar fundos ao vender contas a receber, via contrato de factoring ou de securitização (por exemplo, FIDC).

FIGURA 1 | FAIXAS EXPOSTAS POR PRADO ET ALII



- $-0,444X3$ = Tipo de Estrutura Financeira (TEF) – o perfil dos balanços patrimoniais gerenciais no Modelo Fleuriet se baseia em CDG, NCG e T, para identificar algum desequilíbrio estrutural ou fraquezas. O estudo original de Fleuriet citou quatro tipos de estrutura financeira, mas apontou outras duas possibilidades. Em artigo publicado, em setembro de 1991, Roberto Braga descreveu seis formas de estrutura que Fleuriet adotou depois (**Figura 2**).
- O indicador utilizado no estudo de Prado representa uma *proxy* com valor 1 para o tipo 1, seguindo até um valor 6 para o tipo 6 das estruturas financeiras, ou seja, empresas classificadas como 1 estão no estrato considerado “Excelente”, enquanto as classificadas como 6 encontram-se no estrato “Alto risco”. Empresas do tipo 5 e 6 têm uma NCG negativa, o que deveria reduzir o risco de inadimplência. Isso pressupõe que todas as empresas com NCG menor que zero possuem essa propriedade, devido às características de seus negócios. As organizações com dificuldades de tesouraria podem atrasar pagamentos aos fornecedores e acelerar a rotação de estoques, pressionando os clientes para pagamento rápido, o que levaria a uma NCG negativa de maneira artificial. No entanto, as empresas com saldo de tesouraria positivo (tipo 6) deveriam ter menos riscos de liquidez do que as do tipo 5. Um estudo de Joelson Coelho Fagundes Jr. *et alii*, apresentado no V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis, em 2014, recomenda uma reordenação dessa classificação para previsão de insolvência. O Tipo 6 torna-se Tipo 5, e o Tipo 5 torna-se Tipo 6. Essa nova classificação poderia ser uma melhoria da equação Z.

FIGURA 2 | FORMAS DE ESTRUTURA ADOTADAS POR FLEURIET

	CDG	NCG	T
TIPO 1	+	–	+
TIPO 2	+	+	+
TIPO 3	+	+	–
TIPO 4	–	+	–
TIPO 5	–	–	–
TIPO 6	–	–	+

- $+0,055X4$ = Termômetro de Liquidez ($T/\text{Valor Absoluto da NCG}$) – quando positiva, a NCG reflete uma aplicação permanente de fundos que, normalmente, deve ser financiada com os fundos permanentes disponíveis. Quando é negativa e financiada com recursos de curto prazo (T negativo), geralmente empréstimos bancários, o risco de insolvência aumenta. Usando o Valor Absoluto (ou módulo) de NCG é possível medir essa proporção de maneira aproximada. Um índice de liquidez deveria medir a porcentagem de ativo econômico (ou capital empregado = ativos de longo prazo mais NCG) que está coberta por recursos de longo prazo. Por isso, Fleuriet e Zeidan, no livro “O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira”, definiram o índice de liquidez dinâmico que mede essa porcentagem como $ILD=T/(ALP + NCG)$.
- $-0,980X5$ = Endividamento Financeiro sobre Ativo ($[PCF + PNCF]/AT$). Essas considerações estão de acordo com a literatura, no que se refere ao risco de insolvência ligado ao alto grau de endividamento financeiro. O uso da dívida financeira líquida poderia representar uma melhora da equação Z.

APLICAÇÃO DA EQUAÇÃO Z DE PRADO Como posicionamos no início, a melhor validação de um modelo preditivo é sua aplicação sobre uma amostra de dados posterior, para verificar o poder de previsão do modelo. Aplicamos a equação Z de Prado a balanços anuais das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo que pediram recuperação judicial ou tiveram falência decretada, entre 2012 e o primeiro semestre de 2019 (www.comdinheiro.com.br). Encontramos, no site, 33 empresas nessa situação. No trabalho de Prado, para as empresas insolventes foram utilizados os dados dos balanços do ano imediatamente anterior ao da insolvência. Entendemos que seria indispensável ampliar essa análise para os três anos anteriores, com o objetivo de identificar que caminho a empresa estava seguindo e se já vinha demonstrando sinais de que estava próxima da falência ou do pedido de recuperação judicial. Para as organizações declaradas insolventes, em 2012, aplicamos a equação Z aos seus balanços de 2009, 2010 e 2011, e assim por diante. Os resultados encontrados estão no **Quadro 1**.

- Das 33 empresas listadas, tivemos que desconsiderar uma – a Atompar – por não termos encontrado valor de receita em dois dos três períodos pesquisados, o que prejudica os indicadores da equação Z.

QUADRO 1 | APLICAÇÃO DA EQUAÇÃO Z A EMPRESAS LISTADAS QUE ENTRARAM EM RJ, NO PERÍODO 2012-2019

EMPRESAS	ANO DA RJ	T-3	EQUAÇÃO	RISCO	T-2	EQUAÇÃO	RISCO	T-1	EQUAÇÃO	RISCO
Bardella	2019	2016	NC	-	2017	-0,1220	C	2018	-1,1825	D
BR Pharma	2018	2015	-2,5430	D	2016	-1,5456	D	2017	-16,1447	E
Energisa	2016	2013	0,6508	B	2014	0,4197	B	2015	0,7246	B
Eneva	2014	2011	-0,9085	D	2012	-3,3533	E	2013	-3,4102	E
Eternit	2018	2015	0,8377	B	2016	0,8904	B	2017	0,8742	B
Fer Heringer	2019	2016	NC	-	2017	-2,5303	D	2018	-1,8082	D
Fibam	2014	2011	0,4781	B	2012	0,3097	B	2013	0,4771	B
GPC Part	2013	2010	-0,4251	D	2011	-0,2758	D	2012	-0,4769	D
Hoteis Othon	2018	2015	-1,3935	D	2016	-1,5064	D	2017	-2,7848	D
IGB S/A	2013	2010	-22,0903	E	2011	NC	-	2012	-3,5147	E
Inepar	2014	2011	-0,0164	C	2012	-0,1971	D	2013	-0,4037	D
Libra Terminal Rio S/A	2018	2015	-2,5765	D	2016	-3,7970	E	2017	-10,9505	E
Lupatech	2014	2011	-0,2796	D	2012	-0,4536	D	2013	-2,9340	E
Mangels INDL	2013	2010	0,9398	B	2011	0,7549	B	2012	1,0532	B
MMX Miner	2014	2011	1,0063	B	2012	-1,4966	D	2013	2,0256	A
Nutriplant	2017	2014	-0,1139	C	2015	-0,9113	D	2016	-0,9843	D
OI	2016	2013	0,1816	B	2014	0,5645	B	2015	0,8201	B
OSX Brasil	2013	2010	8,2667	A	2011	-0,3918	D	2012	-2,0448	D
PDG Realt	2017	2014	1,1914	B	2015	-0,3860	D	2016	-4,3306	E
Pet Manguinh	2013	2010	0,3246	B	2011	0,6202	B	2012	-0,8373	D
Pomifrutas	2018	2015	-1,2219	D	2016	0,0873	B	2017	-2,5552	D
Recrusul	2016	2013	-2,8040	D	2014	-27,7581	E	2015	-106,9832	E
Rede Energia	2012	2009	-0,4029	D	2010	-0,5153	D	2011	-1,4736	D
Saraiva Livr	2018	2015	0,7587	B	2016	0,7153	B	2017	0,6163	B
Schlosser	2013	2010	-2,4410	D	2011	-90,5688	E	2012	-471,7999	E
Sultepa	2015	2012	-1,1555	D	2013	-1,3072	D	2014	-1,3106	D
Tecnosolo	2012	2009	0,7835	B	2010	1,1715	B	2011	1,1168	B
Teka	2012	2009	-3,4583	E	2010	-3,0607	E	2011	-4,1004	E
Tex Renaux	2019	2016	NC	-	2017	-4,5964	E	2018	-5,2641	E
Triunfo Part	2017	2014	-1,1816	D	2015	-0,7846	D	2016	-0,6036	D
Viver	2016	2013	1,9585	A	2014	4,6331	A	2015	4,8575	A
Wetzel S/A	2016	2013	-0,4335	C	2014	-1,0786	D	2015	-1,4576	D

- No ano imediatamente anterior ao da insolvência, 23 das 32 empresas eram classificadas nos estratos D (Risco de Atenção) e E (Risco Elevado), ou seja, 71,88% da amostra, o que corrobora o modelo de Prado.
- A MMX Mineração, empresa classificada no estrato B (Risco Modesto), no terceiro ano antes da insolvência, passou no ano seguinte para a classificação D (Risco de Atenção), mas, inexplicavelmente, um ano depois, anterior à data da insolvência, evoluiu para A (Risco Mínimo).
- Contrariando o modelo de Prado, a empresa Viver se manteve no estrato A (Risco Mínimo), nos três anos anteriores à data da insolvência. Uma possível explicação é que, em 2016, a companhia teve receita bruta negativa, fruto de “distratos”.

Quando se compara a evolução do resultado da equação Z das empresas nos três anos anteriores ao pedido de recuperação judicial ou falência, a assertividade do modelo de Prado fica ainda mais evidenciada, conforme mostra a **Tabela 2**.

O percentual de empresas classificadas nos estratos A, B e C (Risco Mínimo a Risco Médio), que era de 51,72% no ano -3, passa para 35,48% no ano -2, 28,13% no ano -1 e apenas 21,43% no ano da RJ ou falência. No mesmo período, as empresas classificadas nos estratos D (Risco de Atenção) e E (Risco Elevado) representavam 48,28% do total no ano -3, 64,52% no ano -2, 71,88% no ano -1 e 78,57% no ano, numa clara demonstração de risco de iliquidez.

TABELA 2 | COMPARATIVO DA EVOLUÇÃO DO RESULTADO DAS EMPRESAS

CLASSIFICAÇÃO	T-3	EQUAÇÃO	RISCO	T-2	EQUAÇÃO	RISCO	T-1	EQUAÇÃO	RISCO	RJ	EQUAÇÃO	RISCO
A Risco mínimo	6,90%		2	3,23%		1	6,25%		2	3,57%		1
B Risco modesto	34,48%		10	29,03%		9	21,88%		7	17,86%		5
C Risco médio	10,34%		10	3,23%		1	0,00%		0	0,00%		0
TOTAL	51,72%		15	35,48%		11	28,13%		9	21,43%		6
D Risco de atenção	41,38%		12	45,16%		14	40,63%		13	42,86%		12
E Risco elevado	6,90%		2	19,35%		6	31,25%		10	35,71%		10
TOTAL	48,28%		14	64,52%		20	71,88%		23	78,57%		22
TOTAL GERAL	100%		29	100%		31	100%		32	100%		28

CONCLUSÃO Com base na pesquisa de Prado *et alii*, e no nosso estudo, concluímos que as variáveis do Modelo Fleuriet são bons indicadores preditivos de falência para as empresas. Sua inclusão no modelo de gestão econômico-financeiro das companhias, com um acompanhamento sistemático, pode se tornar um método eficaz para prevenir eventuais problemas de insolvência ou evitá-los.

Olhando para o “outro lado do balcão”, é possível concluir ainda que o modelo pode ser uma ferramenta auxiliar importante para as empresas avaliarem suas decisões de concessão de crédito, mitigando o seu risco.

EDUARDO MENICUCCI é professor associado da Fundação Dom Cabral, Mestre em Engenharia de Produção (ênfase Gestão de Negócios) pela UFSC e MBA Executivo em Finanças pelo IBMEC-MG.

MICHEL FLEURIET é professor convidado da Fundação Dom Cabral e coautor do livro “A dinâmica financeira das empresas brasileiras”, publicado pela FDC, em 1978.

SERGIO EUSTÁQUIO PIRES é professor associado da Fundação Dom Cabral, mestre em Administração pela PUC Minas e coautor do livro “Finanças Corporativas: Teoria e Prática Empresarial no Brasil” (Ed. Elsevier, 2008).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo Mariath. **O modelo dinâmico de gestão financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. 299 p.

OLIVEIRA, Virgínia Izabel de; PINHEIRO, Juliano Lima (Org). **Gestão de riscos no mercado financeiro: uma abordagem prática e contemporânea para as empresas**. São Paulo: Saraiva, 2018. 260 p.

PRADO, José Willer do *et al*. Uma abordagem para análise do risco de crédito utilizando o Modelo Fleuriet. **Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 341-363, jul./set. 2018



estratégia

Criação de sentidos, discursos e narrativas na implementação de estratégias

POR **GABRIELA MAIA, EDUARDO ABRITTA E SAMIR VAZ**

As empresas criam áreas dedicadas ao trabalho da Estratégia, que produzem estudos, cenários e planos, com o objetivo de orientar os seus caminhos para o futuro. Assim, formulam objetivos e iniciativas que são desdobrados em vários níveis, com avaliação e controle periódicos. A crença mais comum entre os executivos é de que o início da implementação seja uma fase crítica para se atingir os resultados esperados.

Na verdade, um dos principais fatores de sucesso da implementação da estratégia nas organizações é o envolvimento dos colaboradores, que além de cumprirem as ações definidas nos planos, também precisam tomar decisões cotidianas e direcionar a alocação de recursos (financeiros, humanos, tempo) para o que julgam ser mais

relevante. E aqui surgem algumas questões cruciais. Será que as decisões do dia a dia estão alinhadas com os objetivos definidos nos planos estratégicos? Até que ponto as pessoas estão realmente comprometidas com as ações que precisam realizar para garantir a implementação da estratégia planejada?

Como resposta a essas perguntas, os processos ou dinâmicas envolvendo a criação de sentido, ou *sensemaking*, surgem como aspecto de fundamental importância. Criar sentido em uma organização implica atribuir um propósito aos seus colaboradores sobre as decisões estratégicas tomadas pela alta administração, fazendo com que cada um entenda os motivos por trás destas decisões e, principalmente, o seu papel no processo. Com isso, espera-se obter maior nível de engajamento e um alinhamento dos resultados com os objetivos planejados.

CRIAÇÃO DE SENTIDO NA ESTRATÉGIA Na literatura especializada, a definição de *sensemaking* está relacionada à interpretação e produção de sentido que os indivíduos e grupos fazem das situações que vivenciam ou participam, recriando o sentido das empresas e de seu ambiente, através de um entendimento compartilhado. Em outras palavras, trata-se de como as pessoas entendem os eventos dos quais participam ou fizeram parte no passado. Algumas questões presentes nesse processo são: “O que esse evento significa?”, “O que entendi dessa história?”, “Por que isso está acontecendo e quais os impactos para mim?”.

O papel dos gestores está diretamente relacionado à sua capacidade de interpretar, traduzir e criar o sentido da estratégia definida pela alta administração, para os demais níveis hierárquicos. A média gerência merece destaque, nesse contexto, em função do papel que exerce como “intermediária” entre os extremos da organização, com capacidade para transformar direcionamentos estratégicos em planos de ação operacionais. É nesse momento que entra em jogo sua habilidade política de influenciar os outros, constituída principalmente por atividades discursivas que fazem com que a mensagem estratégica adquira um significado ou sentido (na definição abordada neste artigo), direcionando as ações nos níveis mais operacionais da empresa.

Em resumo, o *sensemaking* é importante porque impacta as percepções e ações das pessoas no dia a dia, fazendo com que compreendam melhor os objetivos e

O PROCESSO DE *SENSEMAKING* SE BASEIA NO FATO DE QUE A ESTRATÉGIA ESTÁ, GERALMENTE, ASSOCIADA A ALGUM TIPO DE MUDANÇA NA EMPRESA

decisões estratégicas da empresa e se engajem mais em suas funções, alinhadas com os direcionamentos corporativos. Sem a necessidade de serem monitoradas com frequência, nos desdobramentos dos planos de ação.

PROCESSO E PRÁTICAS DO *SENSEMAKING* O processo de *sensemaking* se baseia no fato de que a estratégia está, geralmente, associada a algum tipo de mudança na empresa, o que tira os colaboradores de sua zona de conforto. Nesse momento, ocorre uma “fratura” do modelo vigente, demandando, por exemplo, uma revisão de processos, focos e papéis, com a imposição de um novo modelo de gestão. Essa ruptura, ou “fratura”, cria um desequilíbrio no entendimento, compartilhado pelas pessoas em relação à estrutura existente, que pode gerar insegurança e ansiedade.

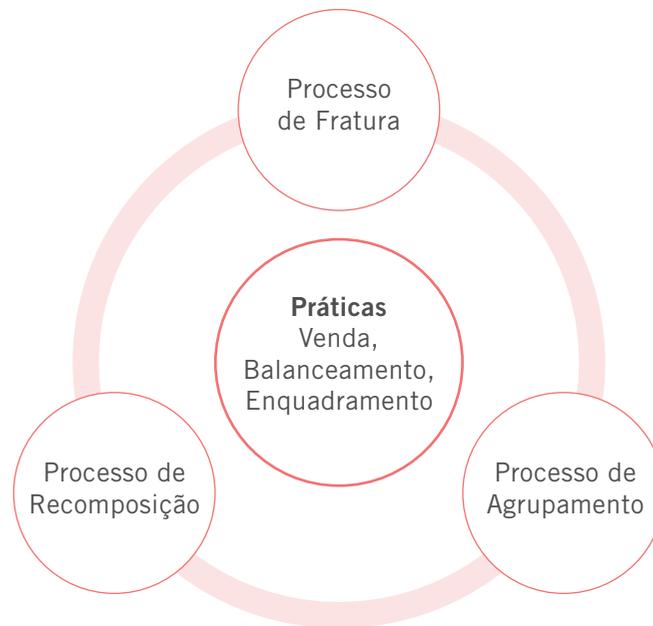
À medida que a mudança vai sendo implementada, com a criação de um modelo diferente do anterior, uma nova ordem começa a surgir na empresa, provocando o entendimento das pessoas sobre este novo contexto. Esse momento de transformação é conhecido como “agrupamento”, pois novas visões começam a se formar.

Quando a nova ordem é finalmente estabelecida, as diferenças entre o novo modelo e o anterior são plenamente observadas, discutidas e alinhadas. Novos papéis são definidos, criando um novo sentido que é compartilhado pelos atores envolvidos – a fase da “recomposição”.

Durante todo esse processo, de fratura-agrupamento-recomposição do sentido das mudanças e da estratégia, a média gerência exerce um papel duplo: o de criar sentido para si próprio e o de traduzi-lo para os outros níveis da empresa.

A criação de sentido também pode ser analisada como um conjunto de atividades ou práticas, divididas em três grandes grupos (**Figura 1**).

FIGURA 1 | PROCESSOS E PRÁTICAS DE SENSEMAKING



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

- **Enquadramento** (*framing*) – atividades realizadas por meio de interações, conversas, diálogos e narrativas, que levam os atores a interpretar e reinterpretar suas experiências para criar o sentido da mudança ou estratégia a ser implementada. Essa prática também pode ser classificada como “competência discursiva”, expressão utilizada por Rouleau and Balogun (2011) para se referir à “habilidade da média gerência de conscientemente construir e compartilhar a mensagem que tem significado, engaja e convence no seu contexto de operação, por meio de um desempenho discursivo”.
- **Venda** (*selling*) – práticas com o objetivo de criar sentido para outros (*sensegiving*). Alinhamentos, alianças, arranjos organizacionais e movimentação de redes de relacionamentos são exemplos de ações de influência que ajudam a dar sentido para terceiros.
- **Balanceamento** (*balancing*) – práticas para balancear conceitos e sentidos, anteriores e novos, tendo em vista as diversas mensagens e atividades conflitantes que perpassam a organização. Fazem a média gerência equilibrar sua atuação, entre desempenhar bem o seu papel, gerar senso de pertencimento e organizar os objetivos.

As atividades de enquadramento (*framing*) do novo sentido em uma mudança de estratégia, de venda (*selling*) desta nova interpretação aos demais agentes da empresa e de balanceamento (*balancing*) dos direcionamentos e conceitos anteriores e dos novos se realizam por meio de conversas e outras práticas de discursos, falados ou escritos.

DISCURSOS E NARRATIVAS Como processo de influência, pelo qual um direcionamento estratégico passa a ter significado para outras pessoas, o *sensemaking* atribui papel-chave às habilidades discursivas, por representarem o melhor mecanismo de transmissão da mensagem – seja por meio de apresentações oficiais, *workshops*, e-mails, publicações internas ou interações informais entre a média gerência e as equipes.

O estudo das práticas discursivas ganha cada vez mais relevância no campo da estratégia. Trata-se da forma como os textos e a linguagem falada ou escrita são utilizados, para que determinado objeto ou evento adquira o sentido que se quer dar. O discurso estratégico é composto por todo o material utilizado para dar sentido à estratégia (plano estratégico, visão, missão, e-mails de divulgação interna).

Assim, a estratégia é entendida como uma construção a partir dos vários textos e práticas, escritas ou faladas, que criam sentido para toda a organização. Nesse contexto, o discurso estratégico não apenas reflete a realidade, mas principalmente, cria esta realidade, a partir de quem escreve e de quem lê a história, dos materiais elaborados e divulgados, transformando a elaboração da estratégia em uma atividade relacionada ao *management of meaning* (Hardy e Palmer, 1998).

Narrativas são discursos que têm como objetivo persuadir os outros a determinadas interpretações, entendimentos e ações a partir da linguagem e, por isso, têm sido muito estudadas. São histórias contadas por pessoas-chave na organização, com o objetivo de gerar sentido para os receptores da mensagem, através de uma organização temporal de fatos passados com habilidade para projetar o futuro.

Toda narrativa é uma história e, por isso, os estrategistas podem ser associados a autores de ficção, na medida em que ambos precisam desenvolver um enredo para produzir engajamento e convencimento dos seus leitores, de forma a fazê-los “comprar” uma ideia. No caso das empresas, essa ideia se transforma em implementação de uma estratégia no dia a dia e não apenas na realização de ações pontuais de um plano.

O SENTIDO CRIADO PELA NARRATIVA É RESULTADO DA RELAÇÃO ENTRE O EMISSOR E O RECEPTOR DA MENSAGEM

O caráter sequencial da narrativa também deve ser destacado: histórias bem-sucedidas têm a habilidade de organizar os fatos passados em uma sequência lógica e gerar *insights* ou precedentes para criar expectativas em relação a um contexto futuro. Assim, pode-se apresentar aos “leitores” (ou colaboradores, no caso da empresa) uma projeção do futuro e o que precisa ser feito para atingi-lo (ou não, caso não seja tão promissor).

Por ser um encadeamento de fatos, numa sequência lógica, a narrativa está subordinada à forma como o narrador os organiza, ou seja, um mesmo contexto pode ser contado de formas diferentes, dependendo da ótica e dos interesses do narrador. Isso faz com que a narrativa não seja imparcial, mas um reflexo daquilo que se quer construir, do sentido que se quer dar, podendo ser encarada como um instrumento de poder, legitimação, diferenciação ou integração.

O sentido criado pela narrativa é resultado da relação entre o emissor e o receptor da mensagem. Por isso, seu sucesso está diretamente relacionado à aceitação e adoção pelo receptor, já que compete pela atenção com outras histórias que, provavelmente, estão sendo contadas no mesmo ambiente organizacional. Para atrair, a narrativa precisa demonstrar credibilidade (convencer os receptores de que é viável) e novidade (ser diferente das anteriores).

É importante destacar o poder das narrativas na criação do *sensemaking*, um sentido genuíno de todas as pessoas que trabalham na organização para que as estratégias sejam implementadas em ações cotidianas, mesmo que não estejam sendo controladas por um plano.

CONCLUSÃO Os processos e práticas de criação de sentidos (*sensemaking*) que ocorrem nas empresas e a influência dos discursos e narrativas sugerem um novo olhar para as dinâmicas de implementação de estratégias. A estratégia passa a ser compreendida para além de planos e metas de cunho estritamente gerencial, podendo envolver uma construção social e viva, em constante evolução, que reflete o modo de pensar e agir das pessoas nas empresas.

Os executivos precisam avaliar algumas questões que merecem destaque e impactam profundamente o trabalho da estratégia: qual é o grau de abertura da alta administração para promover e se envolver em diálogos constantes sobre a estratégia, junto aos gestores nos diferentes níveis hierárquicos? Até que ponto a estratégia planejada possui retórica e narrativa que façam sentido para os colaboradores? Como estruturar processos e práticas que permitam inserir a estratégia no discurso cotidiano dos gestores?

Encontrar respostas para essas perguntas é, certamente, um caminho com potencial para alavancar os resultados estratégicos.

GABRIELA MAIA é gerente de linha da Petrobras, com MBA em Finanças pelo IBMEC e MBA em Gerenciamento de Projetos pela Escola Politécnica da UFRJ. Atualmente, cursa o Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral.

EDUARDO ABRITTA é gerente de marketing da Souza Cruz, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Executive MBA pela FDC. Atualmente, cursa o Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral.

SAMIR VAZ é professor da Fundação Dom Cabral na área de Estratégia e Liderança, doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) e mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). É coordenador adjunto e pesquisador do corpo permanente do Mestrado Profissional da FDC.

Caso prático de criação de sentidos na implementação de estratégias

Um caso prático ilustra bem o papel da criação de sentidos para o alcance de resultados da estratégia, planejados ou não pretendidos, conforme relatado por Balogun e Johnson (2005) e por Balogun (2006). Na iminência de sofrer impactos associados a mudanças regulatórias, a empresa Anonco (nome fictício) decidiu adotar uma nova estratégia. O objetivo central era criar um mercado interno de prestação de serviços para reduzir custos, mantendo a qualidade e melhorando os níveis de oferta. Para isso, uma unidade de negócios da empresa foi fracionada em três novas áreas – uma pequena divisão central e duas de suporte, relacionadas à manutenção e oferta interna de soluções. As modificações planejadas também envolveram redundâncias, atrasos, novas práticas de trabalho e a mudança de uma cultura técnica e avessa aos riscos para uma empresa orientada ao cliente. A implementação do projeto se baseou no alcance dos planos desenvolvidos pela alta administração. Para viabilizá-los, os gerentes de nível intermediário tiveram que elaborar os detalhes de suas funções e responsabilidades no trabalho.

Nos primeiros dias do processo, os gerentes de nível médio assumiram que a mudança seria muito parecida com muitas outras iniciativas de reestruturação que haviam experimentado. Embora, inicialmente, a equipe tenha se esforçado para aceitar as mudanças e seus novos papéis no trabalho, a transformação da cultura organizacional foi facilitada por muitos processos sociais informais de interação. Por meio de histórias, fofocas e conversas de corredor, os gestores perceberam, e depois discutiram, compartilharam e interpretaram com suas equipes, vários sentidos e significados positivos que estavam por trás dos comportamentos e discursos dos membros da alta administração da empresa.

Outra questão comentada extensivamente pelos executivos, durante a implementação nas três divisões, foi o surgimento de uma situação “eles e nós”, envolvendo a divisão central e as duas divisões recém-criadas. Os problemas entre elas também foram agravados porque as pessoas não tinham certeza sobre “quem fazia o que” nas interfaces. Os diretores das três divisões promoveram uma reunião com os gerentes seniores para discutir esses problemas e encontrar soluções. Como resultado foram desenvolvidos novos planos de ação e um projeto de transição entre as divisões, apresentado com um relatório da equipe e usado para descrever o progresso nos relatos posteriores. Mas, na ausência de intervenções da alta administração que parecessem abordar diretamente as tensões entre as divisões,

a situação “eles e nós” permaneceu e foi intensificada pela falta de conhecimento dos detalhes do contrato de prestação de serviços internos.

No relato deste caso podemos perceber como as metas e intervenções de mudança planejadas – nova estrutura, novas funções e responsabilidades do trabalho, eventos de comunicação e outros não planejados – e os comportamentos dos diretores de divisão e gerentes seniores funcionaram como gatilhos para os processos de criação de sentido. Esses estímulos foram interpretados no contexto dos esquemas mentais das pessoas e por meio de processos sociais de interação. Alguns ocorreram entre os gerentes seniores e intermediários, mas, muitos com mais intensidade, na média gerência, em forma de discussões, compartilhamento de experiências, negociações, rumores, histórias e fofocas, além de processos não verbais, como comportamentos e ações. Como as interpretações anteriores criaram conjuntos particulares de comportamentos, estes agiram como gatilhos adicionais de criação de sentido para promover um ciclo contínuo. O que, por sua vez, levou a vários resultados positivos (adaptação da equipe e mudança de cultura) e negativos (tensões entre as divisões). Esses resultados, e as disputas que provocaram, acabaram causando outros problemas, como uma queda nos indicadores de desempenho da empresa, incluindo os níveis de serviço aos clientes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 48, n. 5, p. 953-983, Jul. 2011.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995. 231 p.

BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 22, n. 2, p. 429-452, Apr. 1997.

BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005.

BALOGUN, Julia. Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. **Long Range Planning**, Oxford, v. 39, n. 1, p. 29-49, Feb. 2006.

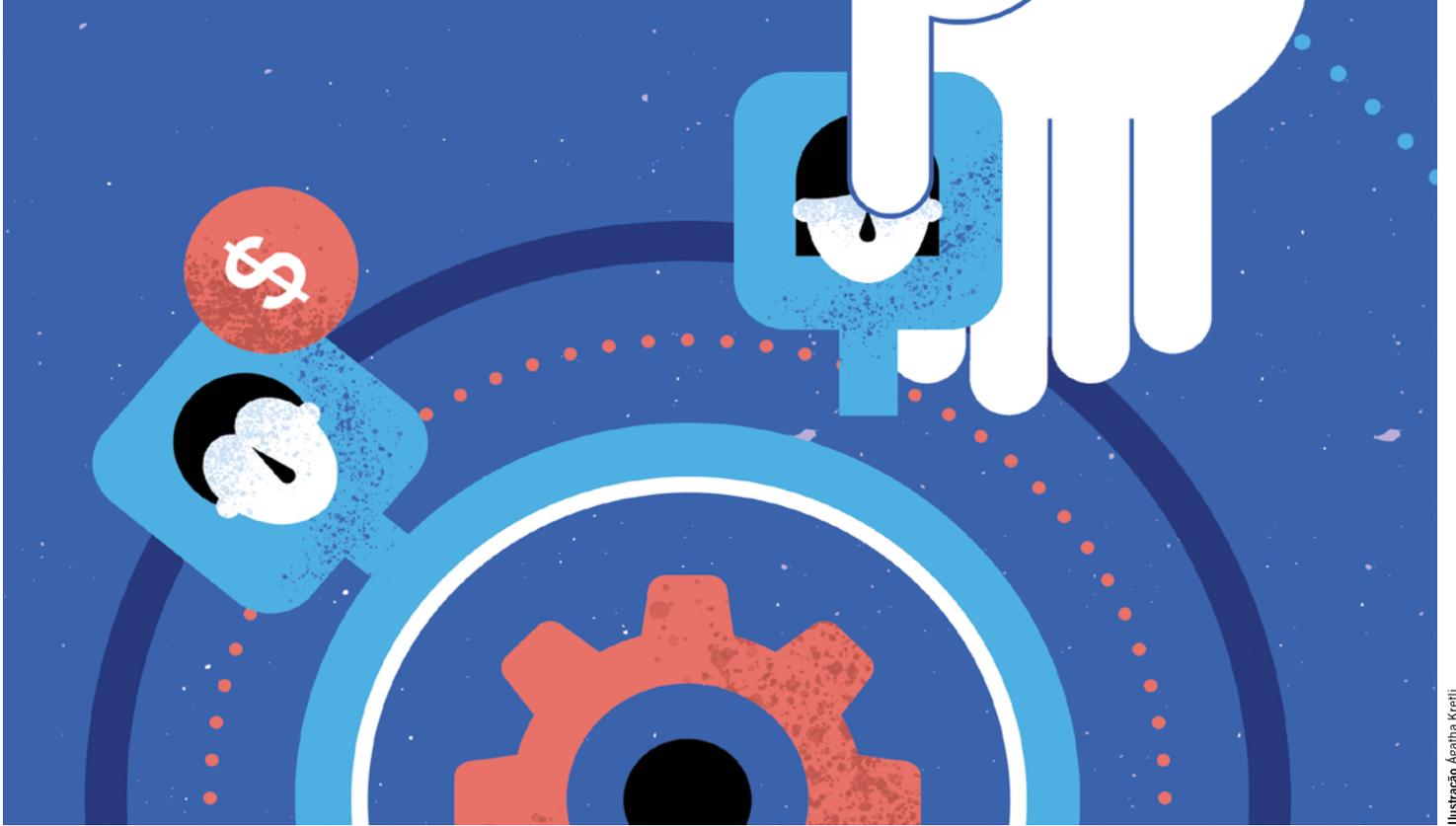


Ilustração Agatha Kretli

gestão pública

Política estratégica de gestão de pessoas na administração pública

POR **RENATA VILHENA**

Toda organização, seja familiar, religiosa, empresarial ou pública, é regida por pessoas. As interações entre seus membros são essenciais e delas nascem outros relacionamentos, que colaboram para o seu desenvolvimento. Mas, será que todas se desenvolvem da melhor forma e alcançam o esperado, sem entraves ou rupturas? Além disso, as interações podem fazer com que externalidades negativas ocorram? Assumindo que sim, é provável que algumas organizações não consigam crescer ou se fortalecer como desejam, devido à ausência de um olhar mais cuidadoso sobre os próprios membros.

As ciências sociais estudam as relações e os resultados das interações humanas, tentando responder esses questionamentos. Mas, é inicialmente na gestão das empresas e posteriormente na administração pública que encontramos as melhores respostas.

Como garantir a devida eficiência de uma organização pública? Quais as melhores ferramentas para assegurar o desempenho das pessoas e as competências necessárias?

Este artigo analisa um método de avaliação por competências que pode ser utilizado como estratégia para garantir a efetividade e materialização de resultados. Isso significa que o capital humano de uma administração pública pode atuar de forma mais qualificada num ciclo de desempenho que adote o mapeamento das competências, para o desenvolvimento organizacional e individual. Conhecendo essas competências é possível traçar metas factíveis que serão pactuadas mediante um acordo formal. Esse ciclo reforça dois movimentos: o de garantir que o indivíduo será avaliado por suas competências e que, assim, seja capaz de gerar melhores resultados, como a organização espera.

Do ponto de vista prático, cabe à administração pública garantir que três grandes marcos aconteçam:

- Mapeamento das competências – a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.
- Proposição de um contrato de resultados, alinhados ao desempenho gerencial.
- Estruturação de um ciclo de gestão de desempenho – mensurar e garantir que competências individuais (e gerenciais), antes não desenvolvidas, estejam amadurecidas.

O ciclo de avaliação de desempenho por competências possibilita identificar as lacunas, ainda presentes na burocracia da organização, que geram impasses no alcance dos resultados. O monitoramento permanente com avaliações de competências tende a garantir, de forma mais rápida, a maturidade organizacional necessária.

Na tentativa de consolidar o conhecimento prático de gestão, analisamos os marcos citados e concluímos que as burocracias carecem de um setor de recursos humanos mais estratégico, que garanta interações adequadas entre os seus membros. Em meio ao vasto ferramental existente no setor privado, para balizar e dinamizar a avaliação de profissionais por competências, o setor público parece ainda não ter percebido as vantagens de institucionalizar uma política de Recursos Humanos compatível com o grau de geração de resultados que se espera de qualquer governo.

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS Inicialmente, buscamos o alinhamento conceitual do tema gestão de pessoas e de como a literatura tem abordado a questão das competências gerenciais. Partimos da premissa de que não é possível abordar a gestão de pessoas, sem avaliar se as instituições estão se posicionando de forma estratégica, em busca do alcance de seus objetivos. A peça fundamental desse processo é o alinhamento das pessoas à estratégia organizacional. Afinal, se os servidores não se reconhecerem nos objetivos mais estratégicos, serão refratários à mudança ou à insistência em persegui-los. O oposto também é verdadeiro: será inviável qualquer esforço na busca de resultados por meio do desempenho das pessoas, se a estratégia as desconsiderar. Esse passo é fundamental, pois, ao definir seus modelos de gestão de pessoas, as organizações terão de buscar mecanismos para garantir o alinhamento de esforços em uma mesma direção.

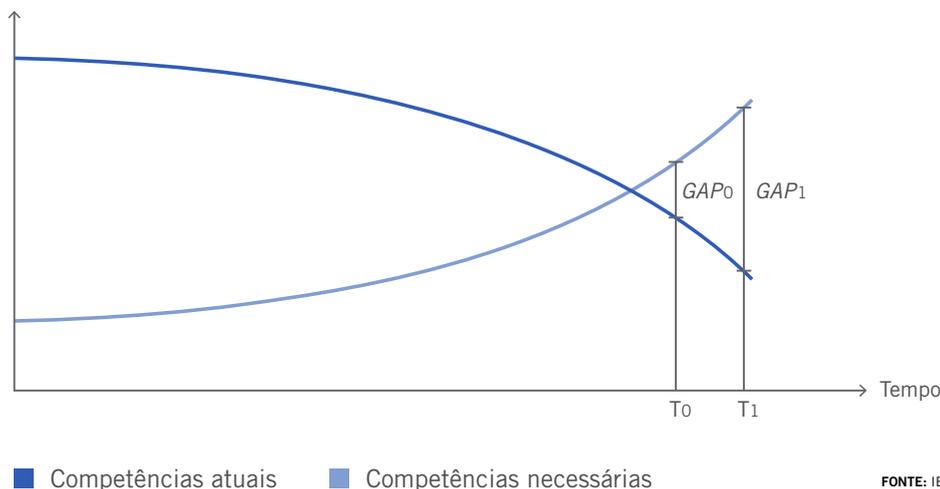
Nessa reflexão, utilizamos o conceito de competências de Dutra (2004): “Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação). Esta agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimento da organização”.

A gestão por competências tem sido um importante instrumento de promoção do alinhamento das pessoas à estratégia organizacional. Ao mapear essas competências, são definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à implementação dos objetivos estratégicos. Com o alinhamento vem a necessidade de observar as competências organizacionais e pessoais, identificando os *gaps* existentes entre os gestores. Assim, a ferramenta colabora na identificação das necessidades de desenvolvimento desses colaboradores. Identificadas as carências, é possível elaborar um plano de desenvolvimento, voltado para a melhoria do desempenho individual e, em consequência, da performance organizacional.

A **Figura 1** apresenta a relação entre as competências existentes e a oportunidade gerada pela identificação de *gaps*.

Mas, o que representa essa soma de conhecimentos, habilidades e atitudes que resulta nas competências? Segundo Durand (2000), os “conhecimentos” envolvem a somatória dos saberes que o indivíduo acumula ao longo da vida, por meio de ações

FIGURA 1 | GAP DE COMPETÊNCIAS | COMPETÊNCIAS ATUAIS VS. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS



formais e informais de aprendizagem. As “habilidades” dizem respeito à aplicação dos conhecimentos em determinado contexto – saber como realizar tarefas e atividades específicas em processos de trabalho. E as “atitudes” se referem ao comportamento de uma pessoa na organização, diante dos aspectos sociais e afetivos existentes.

Portanto, o grande destaque do modelo de gestão por competências deriva, fundamentalmente, do ciclo virtuoso e de interação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que tende a ser produzido nas organizações, sobretudo no processo de criação e aprendizagem organizacional (Fleury & Fleury, 2001). A **Figura 2** reflete essa oportunidade.

Do ponto de vista prático, o primeiro passo é justamente alinhar as competências esperadas dos indivíduos com aquelas percebidas como essenciais para a organização, para promover uma convergência entre o alinhamento estratégico e a atuação individual. Estabelece-se, assim, a necessidade de definição das competências essenciais – ou competências-chave – da organização e dos indivíduos.

Podemos citar alguns dos principais ganhos para o setor público com a aplicação do Modelo de Gestão do Desempenho por Competências: capacidade de identificar oportunidades de desenvolvimento na carreira para os profissionais, de forma séria e estruturada; oportunidade gerada com o estímulo ao autodesenvolvimento; trazer a chamada “referência” em determinada pauta ou área para a identificação de sucessores e preparação de futuras lideranças. O modelo também contribui para a seleção de profissionais com perfis mais adequados.

FIGURA 2 | INTERAÇÕES ORGANIZACIONAIS



FONTE: FLEURY & FLEURY, 2004.

CONTRATAÇÃO DE RESULTADOS A literatura sobre contratação de resultados é altamente divulgada e difundida entre os órgãos públicos que embasam suas atividades no planejamento estratégico. Trata-se de um instrumento de pactuação que estabelece, por meio de indicadores e metas, os compromissos institucionais e de cada equipe de trabalho – ou indivíduo – definidos na administração pública. Quando se faz um acordo de resultados é possível, em contrapartida, conceder reconhecimentos e incentivos aos participantes, sejam ou não monetários.

O processo mais disseminado na burocracia brasileira para contratação de resultados envolve basicamente duas ações: a definição de prioridades e metas institucionais que traduzam os principais desafios da organização; a especificação dos desafios das equipes de trabalho (ou dos indivíduos), traduzindo suas responsabilidades em função das metas institucionais definidas.

Ao assumir essa contratação como uma oportunidade de desenvolvimento da instituição e das pessoas que dela fazem parte, os resultados alcançados podem ser altamente positivos. Isso se deve à possibilidade de geração de melhores resultados no contexto da administração pública, estabelecendo compromissos periódicos com objetivos e metas definidos, que influenciam positivamente o aumento da transparência organizacional. O processo também permite evoluir do foco da atividade governamental dos métodos (ou meios) para os resultados (atividades-fim).

ESTRUTURAÇÃO DO CICLO DE GESTÃO DO DESEMPENHO O ciclo de gestão do desempenho leva em consideração a estratégia da organização, influenciando os resultados esperados e as competências da burocracia, que colaboram diretamente para o desempenho organizacional e dos indivíduos.

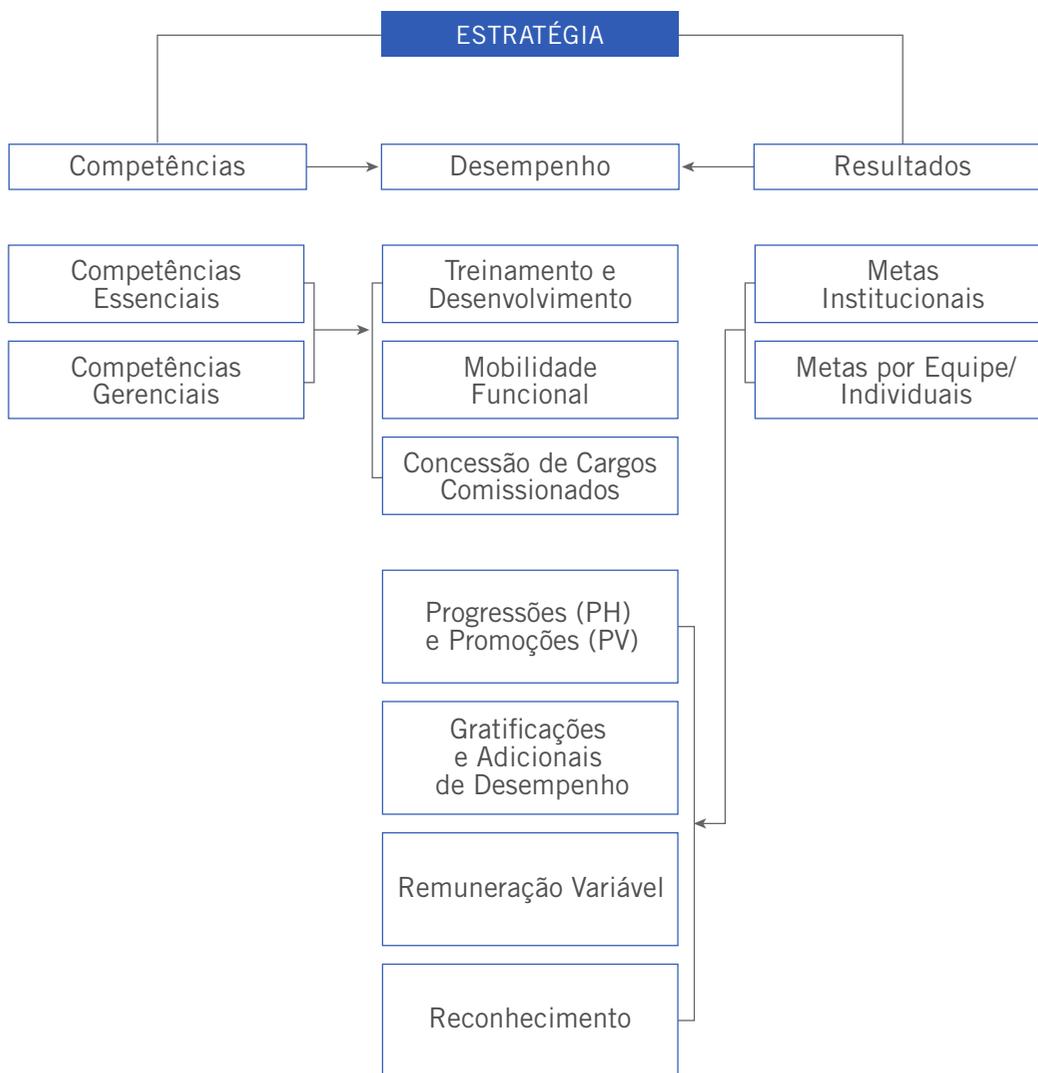
Gerir desempenho significa tratar de forma sistêmica duas frentes principais. A primeira compreende as competências gerenciais e essenciais, que são fortalecidas com treinamento e desenvolvimento, mobilidade funcional e concessão de cargos comissionados, de acordo com o perfil desejado. A segunda frente, de resultados, envolve as metas institucionais, somadas às individuais, duas variáveis fortalecidas com oportunidades de progressão e promoção, gratificação por desempenho, institucionalização da remuneração variável e estratégias de reconhecimento.

Por mais estruturadas que sejam as organizações, o resultado pretendido e as competências não são, necessariamente, alinhados. Nesse sentido, a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para diminuir as distâncias entre onde se quer chegar e quais as competências necessárias para atingir os objetivos. Ela permite reduzir os *gaps* de desempenho e ampliar o alinhamento entre as pessoas e a organização. A **Figura 3** ilustra a lógica do desdobramento entre as variáveis mencionadas.

É importante destacar que as competências são sempre contextualizadas e introduzem um novo modo de pensar o indivíduo na organização – como alguém capaz de tomar iniciativas e assumir responsabilidades, mobilizando saberes e privilegiando uma atitude social. O conceito de competências se relaciona, portanto, com a ideia de que o indivíduo agrega valor e está inserido em determinado contexto. Por ser um sujeito independente, ele também independe do cargo que ocupa na organização, o que torna ainda mais importante associar a pessoa à organização, e não o contrário. As ideias de “espaço ocupacional” e “complexidade” também são incluídas nas noções de “Conhecimento, Habilidades e Atitudes”, ampliando a discussão, antes centrada apenas no universo dos cargos ou indivíduos. A avaliação de competências é a chave para que essa associação seja feita da melhor forma possível.

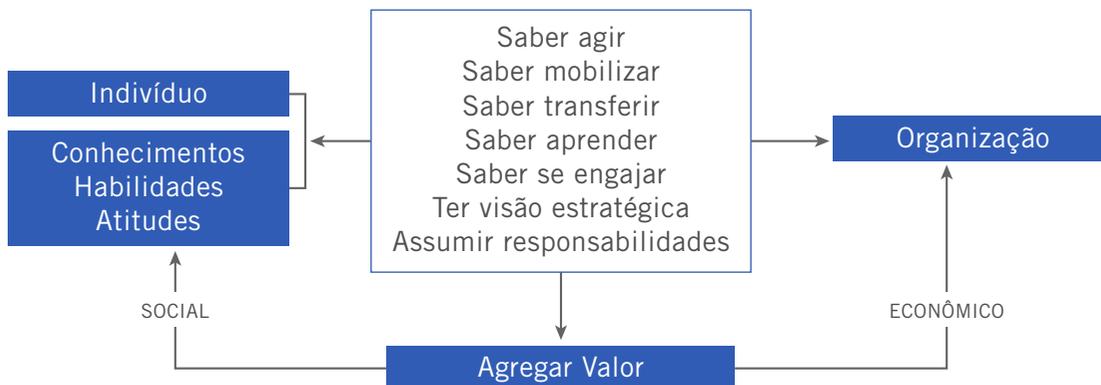
A **Figura 4** destaca as competências como fonte de geração de valor – simultaneamente, as pessoas agregam valor entre si e para a organização. Analisa também as necessidades da organização *versus* a capacidade das pessoas em atendê-las.

FIGURA 3 | DESDOBRAMENTOS NECESSÁRIOS PARA EXECUTAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

FIGURA 4 | COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR



FONTE: FLEURY & FLEURY, 2001, P. 188.

Isso se relaciona com a noção de que os indivíduos se desenvolvem à medida que lidam com atribuições de maior complexidade e assumem mais responsabilidades. Ao se desenvolverem, entregam mais valor para a organização e o mercado de trabalho.

O modelo de gestão das organizações por competências exige uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano e, em consequência, lida com os encargos que esta escolha representa para a organização. Surge, então, um questionamento: “Quem seria o responsável pela adoção do ciclo de desempenho?”. De forma natural, surgem as áreas de Recursos Humanos da administração pública, que nem sempre foram preparadas para estruturar e implementar uma Política Estratégica de Gestão de Pessoas, focada no alinhamento das estratégias da organização e das pessoas. Em muitos órgãos públicos, ainda se visualiza uma área de RH burocrática-operacional, com foco nas atividades de consolidação da folha de pagamento, apuração de frequência, agendamento de férias, manutenção de arquivo de pastas funcionais e realização de demais registros funcionais exigidos pela legislação. Nesse sentido, cabe refletir se seria a área de Recursos Humanos, ou outro setor, a mais capacitada para adotar o modelo de ciclo de desenvolvimento.

UMA PROPOSTA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS (RHE) A busca de um RH mais estratégico no setor público impõe a necessidade de inovar o papel das áreas de Recursos Humanos como polos verdadeiramente estratégicos, a partir de políticas coerentes e práticas integradas de gestão de pessoas. Ou seja, é preciso delinear parâmetros capazes de compatibilizar a qualidade dos resultados com a estratégia de governo, de modo a aumentar a eficácia das políticas implementadas. Para garantir essa compatibilização, é preciso recorrer ao *know-how* dos indivíduos que fazem parte da organização. Esse movimento envolve o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que se manifestam em resultados observáveis – as entregas. A contratação de cargos de livre provimento também pode (e deve) receber a mesma atenção.

No contexto de ressignificação da área de Recursos Humanos, como espaço estratégico de alocação de pessoas com competências adequadas, nas posições certas, recrutar com base nessas competências pode reduzir custos, permitindo ingressos mais bem-sucedidos e a diminuição do *turnover* e de seus impactos negativos.

Essas condições básicas são importantes, tendo em vista que a contratação por competências somente fará sentido se a organização compreender que as metas serão alcançadas e o valor público será produzido pela soma e interação das partes (ou seja, das competências existentes). Conforme mencionado, o Ciclo de Avaliação assume a existência de uma relação clara entre as competências (gerenciais, organizacionais e individuais) e os resultados.

Como ponto de partida, a Gestão por Competências deve estar alinhada à estratégia do órgão público, passando pelas atribuições das equipes para, finalmente, chegar ao nível do indivíduo na organização. A garantia de que os gestores estejam cientes do seu papel é fundamental. Isso envolve desde o entendimento dos perfis profissionais que compõem as equipes (que podem ser complementares), a identificação de possíveis *gaps* de competências e a definição de estratégias de desenvolvimento desses grupos, até as atividades de gerenciamento rotineiras, como definição de responsabilidades, acordo de entregas, *feedbacks* e avaliações de desempenho.

A proposta de avaliação por competências e contratação de resultados é complexa, mas não impossível. A opção de recorrer a um RH estratégico é sempre um primeiro passo.

RENATA VILHENA é professora associada da Fundação Dom Cabral, consultora em Gestão Pública e membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República (CDES) desde 2016. Foi Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Governo em Minas Gerais (2007-2014).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

IENAGA, C. H. **Competence-based management:** seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Competitive strategies and core competencies: Perspective for the internationalisation of industry in Brasil. **Integrated Manufacturing Systems**, Kempston, v.14, n.1, p. 16-25, 2003.



Ilustração Agatha Kretli

inovação

Sua empresa não vende mais produtos – ela vende experiências

POR **ADOLFO MENEZES MELITO E MELINA ALVES**

As técnicas aplicadas aos processos de gestão mudam mais rapidamente do que as próprias práticas. Elas ressurgem, aqui e acolá, com novas roupagens e nomes inéditos, mas não trazem, obrigatoriamente, mudanças revolucionárias efetivas e palpáveis. É o caso, por exemplo, dos conceitos que envolvem a economia criativa, economia da experiência, cocriação, economia compartilhada e muitas outras terminologias, inventadas e reinventadas para engordar o glossário corporativo.

Transformação digital é a palavra da moda. Na prática, ela se materializa na utilização de todas as ferramentas digitais que permitem se relacionar com o cliente da forma que ele próprio escolheu para ser atendido. É interessante notar que as empresas, ao invés de anteciparem essa tendência, somente acordaram depois que os clientes ganharam voz ativa nas redes sociais. A transformação digital é, por assim dizer, uma reação já tardia para revolucionar os negócios com o uso das tecnologias digitais.

O primeiro passo é verificar como essas novas ferramentas podem favorecer um novo modelo de negócios que vem – nada mais nada menos – para atender a uma demanda latente. Eis, aí, a principal revelação: seu elemento-chave é a experiência do consumidor. A economia da experiência, o *design thinking*, o design de experiência e, mais recentemente, a experiência do usuário (UX), do cliente ou do consumidor são, na verdade, nomes diferentes para os mesmos fenômenos.

EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS Em “*Megatrends*”, livro publicado em 1985, o autor norte-americano John Naisbitt já previa que o avanço das novas tecnologias caminhará para uma intensificação do contato humano. Em 1999, Naisbitt voltou ao assunto, ao escrever o “*High Tech, High Touch*”. Na visão do autor, nada substituiu a importância do contato humano.

É parte da genialidade humana atribuir nomes e conectar teorias a eventos já existentes. A Economia da Experiência, disseminada pelo dinamarquês Rolf Jensen (“*The Dream Society*”) e pelos norte-americanos B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (“*The Experience Economy*”), no final da década de 1990, se inspirou na Disneylândia, um ícone do entretenimento criado por Walt Disney, 45 anos antes.

A noção de design como uma “forma de pensar” tem sua origem na publicação “*The Science of the Artificial*”, de Herbert A. Simon, e passou a ser utilizada na Engenharia, a partir de 1973, citada em “*Experiences in Visual Thinking*”, de Robert McKim.

A Apple revolucionou conceitos de marketing e produto ao decretar que o cliente não consegue articular suas necessidades porque está preso às suas experiências passadas e não vislumbra o que as novas tecnologias podem oferecer.

É nesse cenário que o *Design Thinking* passa de uma visão de design para uma adequação antropológica. Seu ponto de partida é a observação do consumidor no seu

dia a dia e de interações e trocas, dentro do conceito da experimentação. Dizem que a UX se relaciona à adequação da tecnologia aos desejos e preferências do usuário ou consumidor. Como vimos, trata-se, na realidade, de mais uma adequação do modelo de negócios. Mais uma vez, vale ressaltar, a tecnologia é um meio e não um fim.

Como sua empresa se relaciona com seus clientes, fornecedores, consumidores, parceiros e outros *stakeholders*? Como estabelecer uma identidade admirada por todos eles?

O Fórum *Customer Experience*, criado em 2008, pelos consultores Harley Manning e Kerry Bodine, comprovou a eficácia dessa filosofia, demonstrando que as empresas que praticavam esses conceitos tiveram, no período de 2008 a 2012, o valor de mercado aumentado em 22%, enquanto as outras companhias do S&P 500 amargaram uma desvalorização de 46%.

Seriam esses conceitos ocidentais? Concentraram-se nos Estados Unidos? Não completamente. Em 2010, nasceu, na China, a empresa Xiaomi, que provou tese contrária à da Apple, surpreendendo seus clientes e consumidores com produtos totalmente inéditos. E qual foi o centro de sua estratégia? Simples: a empresa nasceu 100% dentro das redes sociais, criando verdadeiras legiões de fãs. A Xiaomi quebrou a liderança do iPhone na China, vendendo tudo pela internet. Basicamente, seus produtos incorporam funcionalidades e conteúdos sugeridos pelos seus próprios consumidores.

Há melhor maneira de fomentar a experiência do usuário? Lei Jun, CEO da Xiaomi, declarou em 2013: “A prioridade da Xiaomi não é receita, não é lucro, não é participação de mercado... nos concentramos em criar o produto que leve nossos usuários ao delírio”. E assim os chineses quebraram a hegemonia da empresa referência mundial em design.

INVESTIR NA MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO Como expandir esses conceitos e incluí-los na construção de novos empreendimentos ou em empresas já existentes?

Os pilares das organizações feitas para durar se assentam em: propósito, talentos, governança, cultura de inovação e liderança. O *User Experience* é transversal a todos esses pilares. Talentos se alinham a fatores de engajamento, excelência e propósito. A governança passa pela ética, bom senso, propósito e princípios. Já a inovação integra a cultura e é estimulada pela liderança, pressupondo colaboração, observação do

MAIS UMA VEZ, VALE RESSALTAR, A TECNOLOGIA É UM MEIO E NÃO UM FIM

mundo com os olhos de uma criança e a sustentação em talentos multidisciplinares para analisar o comportamento do usuário ou consumidor – designers, psicólogos, antropólogos. A criatividade é o resultado da conexão de múltiplos elementos e especialidades. E a inovação decorre de escolhas acertadas, reunindo, na empresa, todas as competências necessárias para materializar uma ideia vencedora.

Para seguir nessa direção, é fundamental identificar clientes, colaboradores e parceiros que se alinhem aos mesmos valores e princípios da empresa. Qual é a percepção do cliente ou consumidor sobre as interações com produtos e serviços de uma empresa? A percepção de valor vem da sintonia fina com que as áreas funcionais da empresa interagem entre si e externamente. Todo ponto de contato do usuário com a empresa deve revelar esse encantamento.

O grau de compromisso do talento com a empresa e seu propósito é proporcional ao nível de engajamento e ao sentimento de pertencimento (*ownership*). Estimular a ambição positiva, a partir da construção de um ambiente no qual as relações internas entre colaboradores e liderança sejam positivas e onde seja natural dar e receber *feedbacks* (conceito de *openness*), é parte inseparável da cultura de inovação da organização.

Empresas tradicionais se dedicam, eventualmente, a atividades que não contribuem com suas prioridades e resultados. É importante não se ocupar de modismos e atividades que não gerem caixa, não aperfeiçoem o produto ou serviço, não melhorem a experiência do usuário e o resultado final não seja o cliente feliz.

Toda organização passa pelo desafio desse alinhamento interno. Haverá sempre o dilema *make or buy*. Empresas vencedoras não têm paixão pela tecnologia. Estão, na realidade, focadas no cliente. Possuir a habilidade de interagir com parceiros e fornecedores, para agregar funcionalidades ao seu produto, pode fazer a diferença entre ter ou não ter um produto pronto para o mercado, no *timing* certo, seguindo o conceito de *readiness*.

Há, finalmente, um conjunto de conceitos e práticas, que conferem valor percebido ao cliente, dentro do *User Experience*: foco, simplicidade, agilidade e disciplina.

Investir na melhoria da experiência do usuário, dando vez e voz aos consumidores, não é mais uma opção. Deve ser o mantra da sua empresa na economia da inovação. É isso ou deixar as portas abertas para a entrada de concorrentes que sabem, como ninguém, encantar (e roubar) seus clientes. E você não vai querer perdê-los, não é?

ADOLFO MENEZES MELITO é economista, presidente da CrowdInvest e fundador da MyFirstIPO.

MELINA ALVES é consultora de inovação e UX, CEO e fundadora da DUXcoworkers.



Ilustração Gabriel Nerys

estudo de caso

A arte de encantar o cliente

POR **ROSILEIA MILAGRES E SILENE MAGALHÃES**

Na era da informação e do consumo rápido, como entregar mais valor ao cliente? Já não basta satisfazê-lo, pois os consumidores fazem hoje suas escolhas estimando uma oferta de valor que, quanto mais alta, maiores níveis de fidelidade ela gera para uma marca. Encantar o cliente é mais um fator de sucesso das organizações que trilham o caminho do crescimento sustentável. A história empresarial relatada neste artigo comprova a importância dessa nova abordagem.

Com 25 anos de atuação no setor varejista de alimentos, o grupo mineiro Verdemar foi muito bem-sucedido em sua trajetória, indo além do conceito tradicional de supermercado. Iniciou suas operações em 1993, com a aquisição de um pequeno supermercado, voltado para a clientela local, em um bairro de classe média de Belo Horizonte. Para atrair outros consumidores, decidiu diferenciar sua oferta com variedade de produtos e foco na qualidade. Passou, então, a oferecer produtos importados que só eram encontrados em duas *delicatessens* especializadas da capital mineira. Aos poucos, foi consolidando sua imagem de supermercado de bairro diferente.

Alexandre Poni e o sócio Halisson Moreira tinham como proposta inicial democratizar o produto elitizado, baixar os preços e ganhar em escala. A inspiração de Alexandre vinha da experiência acumulada com o abate de frangos nos fundos da casa da família, com a Merceria da Dona Didi, sua mãe, e com a venda de queijos, transportados em uma pequena caminhonete.

Logo de início, os proprietários perceberam a oportunidade de um espaço aberto para atender clientes das classes média alta e alta, com produtos de qualidade e bom atendimento. Aos poucos, foram incorporando detalhes, com um *mix* variado de produtos e ambientes de loja bem decorados e aconchegantes. A ideia era oferecer um local onde o consumidor se sentisse bem, tornando a compra de supermercado um momento de emoção e prazer.

O espírito empreendedor e a constante busca de inovação levaram os sócios a visitar diversas feiras e estabelecimentos relacionados ao negócio, além de concorrentes, para conhecer suas características. Essa experiência inspirou algumas novidades incorporadas ao Verdemar, como os espaços para pizzaria, comida japonesa e cafeteria nas lojas. Também implantaram o conceito de loja de gôndolas altas, com muitos produtos expostos, que seria copiado por boa parte de seus concorrentes. O novo conceito foi sendo construído graças a essa intuição aguçada.

Com o tempo, foram agregando outros produtos, de padaria, vinhos, frios e *delicatessen*. Percebendo que o controle da qualidade dependia, em alguns casos, de sua atuação direta na produção, os sócios adquiriram empresas, como a Bullight, do setor de carnes.

A EMPRESA POSSUI UM GRANDE *MIX* DE PRODUTOS E ESTÁ SEMPRE EM BUSCA DE NOVOS FORNECEDORES PARA OFERECER NOVIDADES AOS CLIENTES

Para surpreender e encantar o cliente, muitos detalhes foram observados, como a localização das lojas. Os pontos comerciais da rede, sempre escolhidos de forma cuidadosa e na entrada dos bairros, estão sempre cheios, a qualquer hora do dia. São comuns os pedidos de clientes para que abram lojas em seus bairros.

Para os proprietários, a fórmula do sucesso está no modo personalizado com que administram a empresa, preservando a essência de “mercearia de bairro”. Um atendimento individualizado e com itens exclusivos, importados diretamente e prospectados pessoalmente, por Alexandre, nas cinco viagens que faz anualmente ao exterior.

COMO TUDO COMEÇOU A primeira loja do Verdemar era um pequeno supermercado, em bairro tradicional de Belo Horizonte, com clientela essencialmente local. Nenhum sinal do que os dois sócios viveriam duas décadas mais tarde, quando se tornariam famosos pela introdução de um novo conceito de compras em supermercados.

A estabilidade econômica, resultante da implantação do Plano Real em 1994, abria caminhos para o crescimento do setor de supermercados. Os proprietários percebiam boas oportunidades de negócios voltados para a classe média alta. Um cenário que favorecia a proposta de expansão da empresa, centrada na venda de uma variedade de produtos de alta qualidade a clientes sensíveis ao atendimento diferenciado.

Em 2001, oito anos depois da abertura da primeira loja, surgiu a oportunidade de aquisição de um novo ponto, numa região de acesso a bairros nobres da cidade e a condomínios fechados próximos a Belo Horizonte, mas também vizinha de uma comunidade de baixo poder aquisitivo (Morro do Papagaio). O investimento foi realizado com capital próprio, utilizando alongamento de prazo de pagamentos para preservação de capital de giro – opção que se repetiria na construção de outras lojas.

Entre 2003 e 2016 foram abertas mais seis unidades do Verdemar em bairros e num shopping. Em 2017, os sócios decidiram abrir quatro novas lojas, passando de oito para 13 pontos comerciais, o que gerou um aumento de aproximadamente 25% no faturamento da empresa.

Em meados de 2018, refletindo sobre as tendências de mercado, já em um contexto brasileiro de incertezas, Alexandre percebeu uma transformação no setor de produtos alimentícios e serviços diferenciados, em Belo Horizonte e região metropolitana. Quais seriam os efeitos nos negócios do Verdemar? Afetariam sua trajetória de expansão? O que teriam de fazer para garantir crescimento e uma lucratividade sustentável?

Nessa reflexão, o empresário lembrou sua trajetória de empreendedorismo e inovação, iniciada ainda muito jovem, quando comprava guloseimas para vender na escola, nos intervalos das aulas. Reviveu os ensinamentos da mãe, dona Didi, que tirava o sustento da família na venda de frangos, abatidos nos fundos da casa. Alexandre percebia que era preciso imprimir cada vez mais velocidade ao negócio, para enfrentar os novos tempos. Nos primeiros anos do Verdemar, os ventos sopravam a favor, mas agora parecia que estavam mudando e com uma rapidez impressionante.

Com o processo rápido de expansão, o Verdemar perdeu vendas e faturamento nas lojas mais tradicionais da rede. Mas, registrou aumento no faturamento total, em função da maior abrangência de suas lojas na região metropolitana e do acesso a consumidores de outras regiões.

A questão financeira, como em todos os negócios, foi um ponto sensível, sobretudo, considerando o porte da empresa frente a seus fornecedores – grandes empresas, muitas multinacionais, com marcas estabelecidas e fortes. Para enfrentar esse desafio, os empresários contavam com sua reputação na rede formadora de opinião. Uma notoriedade que foi sendo construída aos poucos.

Ao contrário da prática usual no setor, de vinculação da marca própria a produtos com preço e qualidade inferiores, a rede associou sua marca a itens diferenciados. A linha de produtos de marca própria é hoje um forte diferencial do grupo. Com foco em qualidade, foram selecionados fornecedores no Brasil e no exterior, com o objetivo de desenvolver uma linha específica de produtos para surpreender a expectativa dos clientes.

Além da utilização de marca própria, os empresários optaram pela compra de café em grãos diretamente dos produtores. Toda a preparação é centralizada numa loja, da torrefação à embalagem em pacotes enviados às lojas e cafeterias da rede. Em 2016, o café da marca própria Verdemar foi eleito o melhor do Brasil. Já a produção do pão de queijo de marca própria, várias vezes premiado como o melhor de Belo Horizonte, é feita a partir de matéria-prima de qualidade superior, com rigoroso controle de seleção dos queijos e da receita.

Desde sua criação, a rede está voltada para o segmento “gourmet”, o que implica rígido controle de qualidade na produção e escolha dos fornecedores, utilização de matéria-prima e equipamento de primeira linha. Para a produção de padaria foram contratados os melhores padeiros da região, com diferentes tipos de especialização em fermentação de pães. Eles têm acesso a treinamentos com profissionais internacionais renomados e a maquinário e matéria-prima importados da França.

A combinação desses fatores tende a maiores custos, na entrega de produtos e serviços de qualidade aos clientes, quando comparados com a realidade média do setor. Diante da nova realidade de preços de custos e vendas, tornou-se fundamental a adequação dos gastos, fixos e variáveis, para a geração de resultados positivos e a continuidade de crescimento da rede.

Em 2011, o Verdemar resolveu ampliar a oferta de importados e estruturou uma área de importação direta, para trazer produtos, muitas vezes exclusivos, a um custo acessível aos seus clientes. Os principais desafios são os volumes de importação e o câmbio, que exigem negociações constantes e um relacionamento muito forte com os fornecedores, para manutenção dos preços e margens. Além de uma grande variedade de vinhos – é o terceiro maior importador no segmento de varejo brasileiro –, podemos encontrar, em suas gôndolas, produtos importados de dezenas de países.

A empresa possui um grande *mix* de produtos e está sempre em busca de novos fornecedores para oferecer novidades aos clientes. A equipe de compras é responsável pelas negociações com os mais de 2.000 fornecedores, sempre atendidos com hora marcada, reforçando o respeito a eles.

Seus vendedores são capacitados para dar explicações sobre a variedade e características dos produtos, pois entendem como é importante o cliente encontrar sempre

o que procura. Quando o consumidor vê uma coisa diferente e conta para o Verdemar, eles vão atrás e pesquisam. Com isso, foi ampliada a oferta de produtos, o que obrigou a rede a disponibilizar também itens básicos, vendidos a preços competitivos. A ideia é atrair o cliente com a oferta de produtos diferenciados, mas não o afastar com produtos básicos mais caros do que os concorrentes.

Como o controle de qualidade é fundamental em um setor que lida com produtos perecíveis de todo tipo, a rede adotou um sistema próprio de tecnologia da informação, que controla os produtos, dentro das lojas, por lotes de validade. O cuidado está conectado com o frescor do produto, item muito valorizado pelo cliente. Desde 2012, o Verdemar mantém um centro de distribuição focado na qualidade, variedade e frescor dos produtos.

EXPANSÃO SUSTENTÁVEL A sustentabilidade, que já era percebida como valor no modelo de gestão da empresa, ganhou destaque, em 2009, na abertura da quinta unidade da rede, no shopping Diamond Mall. Nela, foi instalado um sistema de refrigeração alimentado por CO₂ comprimido, bem menos poluente. E a sexta loja, inaugurada em 2010, no Jardim Canadá (região metropolitana de BH), foi totalmente projetada e construída visando o aproveitamento máximo dos recursos naturais. Com base em modernas tecnologias de preservação ambiental, a construção favoreceu a economia de água, eficiência energética e aumento da área de permeabilidade do solo. Em 2012, o Verdemar inaugurou um novo Centro de Distribuição, no mesmo bairro. A partir daí, as unidades já nasciam com as soluções aplicadas na anterior e incorporavam a coleta seletiva de materiais recicláveis para os clientes. Foi também dessa época, o lançamento das sacolas retornáveis com modelos assinados pelo estilista mineiro Ronaldo Fraga, que eliminou o uso de sacolas plásticas descartáveis em todas as lojas.

A expansão avançou e ganhou ritmo e padrão próprio, alcançando um novo e expressivo marco, em 2017, ano da instalação de cinco novos pontos comerciais. O aprendizado com os erros e acertos de cada nova loja instalada é incorporado ao projeto da unidade seguinte, registrados numa base documental “viva”, que consolida informações essenciais para sua abertura e operação. Para facilitar a tomada de decisão em tempo real, esses documentos de acompanhamento e controle são atualizados semanalmente, tanto para os dados da operação quanto para o progresso físico das novas instalações.

A abertura de uma unidade começa sempre pela avaliação da oportunidade e viabilidade do ponto escolhido. A decisão leva em consideração características físicas, funcionais e sociais do local desejado. O tempo médio para abertura de uma nova loja é de cerca de três meses. A aprovação de um *layout* básico marca o início do projeto. Padrões para implantação da infraestrutura exigida pelos serviços que compõem o estilo Verdemar – como a *parrilla* e pizzaria, padaria artesanal e adega, e mais recentemente o Espaço Bem-Estar – têm uma base de referência que incorpora informações essenciais para a nova loja ser implantada. Esse desenho sofre revisões e ajustes finos à medida que sua execução avança, as fiscalizações e licenças vão sendo efetivadas e os parceiros e fornecedores entregam os insumos, equipamento e mercadorias. Isso acontece praticamente até a data da inauguração.

FOCO NAS PESSOAS A opção pela verticalização e o crescimento do número de lojas trouxe muitos desafios. Um deles é administrar um negócio cada vez mais complexo, com necessidade de mão de obra qualificada, pronta para atender de forma diferenciada o cliente exigente. Ter profissionais treinados, que, de fato, compreendam a missão da empresa, é uma prioridade. Esse esforço é percebido pelos clientes, pois, como diz Alexandre, “todos vão se ‘contaminando’ pela essência do Verdemar – nosso valor, de atender com qualidade e levar o cliente ao produto. [É preciso] parar o que estiver fazendo, focar no cliente, sempre”.

O relacionamento entre os funcionários reflete a cultura da empresa, de atender bem não apenas o cliente externo, mas também o cliente interno. Para Alexandre, um dos grandes diferenciais é a humanização do negócio: “ser feito com emoção, com o coração. Isso faz parte do instinto Verdemar”.

Todas as lojas têm analistas de RH para atender os funcionários em seus locais de trabalho, diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento e revisão dos processos de trabalho. Há indicadores para todas as áreas, e é a partir deles que a empresa define se vai prosseguir com determinado projeto ou desenvolver outros. Além dos atendimentos pontuais, as demandas dos funcionários são transformadas em indicadores por tipo e frequência. Todas as ações são avaliadas por indicadores mensais.

A empresa tem um processo de recrutamento e seleção mais complexo do que o dos concorrentes. São mais etapas e o gerente que solicitou a vaga participa diretamente. Antes de iniciar o processo de avaliação, o psicólogo responsável vai até a loja saber os pré-requisitos da operação, especificar as características da vaga e o perfil adequado.

Um treinamento de atendimento acontece anualmente, com todos os funcionários da empresa, reforçando os aspectos da cultura organizacional. O RH promove ainda capacitações técnicas por área de atividade, de acordo com as demandas e desafios. Há também investimento em cursos específicos, pagos metade pela empresa e a outra metade pelo funcionário, como o de *sommelier*. Os funcionários são convidados a ministrar treinamentos para os colegas, o que valoriza o conhecimento e a experiência.

Além das capacitações específicas para o trabalho, a empresa tem projetos de acompanhamento e avaliação dos novos funcionários nos primeiros meses. Um deles é o “receber bem”, voltado para a redução do alto *turnover* dos primeiros meses. Já no treinamento introdutório são apresentados todos os processos e as funções que o funcionário vai executar. Uma analista realiza entrevistas com os novatos e preenche um questionário, avaliando se tiveram dificuldades com os equipamentos, lideranças, processos, etc.

A empresa também desenvolve projetos especiais, como o programa para Portadores de Transtorno Mental, com apoio do Ministério Público, que permite a admissão de pacientes em tratamento psiquiátrico. Esse projeto tem gerado resultados muito positivos na socialização e melhora do paciente. Outros programas acolhem aposentados que queiram retornar ao mercado de trabalho e pessoas com deficiência.

A gestão dos resultados é acompanhada de forma minuciosa pelos gestores, que buscam, nos detalhes, indícios para a melhoria contínua das receitas, custos e margens. Assim, a empresa consegue avaliar os resultados específicos da pizzaria, cafeteria, área de frios, bazar, etc. Esse modelo de gestão tem sistemas de apoio que registram o fluxo de cada mercadoria, além de uma rotina de acompanhamento, do “chão de loja” até as reuniões executivas mensais, chamadas de GMR – Gestão de Margem e Resultado –, que envolvem as áreas das lojas, encarregados, líderes e toda a equipe comercial.

RESPONSABILIDADE SOCIAL O Verdemar tenta envolver seus diferentes *stakeholders* nas ações de sustentabilidade da organização, de modo a promover ganhos ambientais, econômicos e sociais, dentro e fora da empresa. Desde o início das operações, com o propósito de popularizar artigos de luxo, vem incorporando ao supermercado um papel socioeconômico ativo. Um aspecto fundamental e inegociável é a coerência das ações realizadas. Para ser sustentável, a organização considera todos os impactos produzidos, do processo de compra de materiais até o descarte correto ou a recuperação dos resíduos gerados.

As ações com foco interno buscam aumentar a eficiência das operações e trazer benefícios para toda a equipe, garantindo melhores resultados ao negócio. Para promover a ecoeficiência, a empresa pesquisa constantemente novas tecnologias que possam ser aplicadas na rede. Alguns destaques são a adoção de sistema de ar-condicionado com CO₂, menos emissões de gases de efeito estufa e o uso de gerador movido a biodiesel, produzido pelo próprio Verdemar, com reuso de óleo. A organização também desenvolveu um conceito de Loja Verde, que engloba uma série de tecnologias mais eficientes do que nas lojas tradicionais. Algumas unidades estão sendo reformadas para se tornarem verdes, e o *payback* das obras é de 18 meses, devido à grande economia que geram.

Um grupo de ações busca gerar benefícios sociais e econômicos também para organizações sociais e cooperativas. A empresa doa, diariamente, a instituições de caridade, os alimentos dentro do prazo de validade que não são vendidos nas lojas, e mantém parceria com um instituto de tratamento do câncer, que recebe o troco doado pelos clientes.

Outras ações, de conscientização e educação dos clientes para uma vida mais sustentável, representam uma grande oportunidade de contribuição para a sustentabilidade em escala ampla. Uma das primeiras iniciativas do Verdemar foi abandonar as sacolas plásticas, fazendo inicialmente a venda de sacolas recicláveis e, em seguida, criando as bolsas de material mais durável, iniciativa muito bem aceita pelos clientes. Uma Caixa Ecológica permite aos clientes depositarem as embalagens secundárias nas próprias lojas, sem necessidade de levá-las para casa, e todas as unidades da rede têm pontos de coleta de material reciclável. Nos dois casos, a empresa se responsabiliza pela correta destinação do material, entregue a cooperativas que cuidam da separação e envio para reciclagem.

Pesquisa recente da KPMG apontou a rede Verdemar como a mais eficaz organização brasileira na oferta de ótimas experiências aos clientes. Em termos globais, a empresa aparece na nona colocação entre os estabelecimentos varejistas. A pesquisa envolveu 2.045 organizações em 20 países, com a avaliação de mais de 84.000 consumidores, 5.000 deles no Brasil, em seis pilares: personalização, integridade, expectativas, resolução, tempo e esforço e empatia. Foram consideradas as respostas de consumidores que interagiram com a empresa nos últimos seis meses, seja nas lojas físicas, on-line ou utilizando os seus produtos. Os fatores determinantes para o posicionamento do Verdemar foram sua dedicação às ações de relacionamento com o cliente e a oferta de produtos gastronômicos de alta qualidade. O diretor Alexandre Poni comemora a classificação como resultado do trabalho árduo da empresa, sempre em busca de inovações e melhorias em todas as áreas e processos. E conclui: “estamos no caminho certo”.

ROSILEIA MILAGRES é professora e coordenadora do Mestrado Profissional Gestão Contemporânea das Organizações da Fundação Dom Cabral.

SILENE MAGALHÃES é diretora dos Programas de Especialização e Mestrado da Fundação Dom Cabral.



Ilustração: Jaide Roriz

opinião do executivo

O que esperar da política de inovação brasileira

POR **HELOISA MENEZES**
PGA 2017

Não esperem deste governo a mesma política e o entusiasmo com que a inovação foi tratada nos últimos 15 ou 20 anos. A defesa que o ecossistema faz dos instrumentos atuais e a ênfase da inovação nas políticas públicas podem se perder, caso não incorporem a busca pela demonstração de resultados e inovações institucionais. Alçar o Brasil da 66ª posição no ranking do *Global Innovation Index* para a 20ª, até 2030 – missão audaciosa do governo –, requer ação simultânea em muitas frentes e indicadores, foco estratégico e investimentos elevados. É hora de gerar mais resultados e com maior velocidade.

O fomento à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação (PD&I) no Brasil tem como base principal instrumentos de subvenção econômica e de incentivo fiscal, crédito diferenciado e cláusulas obrigatórias de P&D diante da exploração de serviços públicos. São instrumentos de naturezas distintas, ampliados e diversificados ao longo do tempo para atender à complexidade do processo de inovação e do ecossistema e aos diferentes estágios de PD&I.

A grande novidade institucional é a EMBRAPPII (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial) e sua rede de institutos de tecnologia credenciados. Criada em 2013, como gestão público-privada focada em resultados, a instituição utiliza recursos públicos para alavancar outros dois terços de recursos, geridos de maneira rápida, sem burocracia e com baixo custo de operação.

Após mais de 20 anos da criação da maioria dos instrumentos de estímulos, que se ressentem da falta atual de recursos ou de efetividade em suas ações, e diante da meta do governo, é possível verificar que os resultados obtidos em inovação não refletem o tamanho do esforço e o volume de recursos empenhados.

Criamos um ecossistema científico robusto, que nos coloca em boas posições relativas nos subíndices de inovação. A produção de conhecimento científico está na base da cadeia da inovação que acontece nas empresas e é capaz de desenvolver soluções de problemas que encontram eco no mercado. São as bases empresariais, robustas e ativas, que se capacitam a transformar conhecimentos em negócios e produtos lucrativos. O desafio para as organizações na era da disrupção é claro: investir mais no processo de inovação, inovar com o ecossistema – e não mais apenas via departamentos internos de P&D –, melhor e com maior rapidez. Precisamos de organizações menos hierárquicas, mais ágeis e protagonistas no ecossistema de inovação. Que se interessem em promover sua transformação digital e saibam como fazê-lo.

Os instrumentos e volumes de recursos disponíveis devem apoiar a inovação que as empresas e o país precisam, no momento de disrupção nos processos de inovação e nos negócios. Em 2019, ano de ajuste fiscal e orçamentário, a maioria das ações de governo teve caráter de planejamento, a exemplo das consultas públicas sobre a Política Nacional de Inovação, a Estratégia Nacional de Inteligência Artificial e o Marco Legal de Startups. No apagar das luzes, com grande protagonismo do Congresso Nacional, recuperou-se parte do orçamento de 2020 para a Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I).

De concreto, as melhorias nos procedimentos administrativos para o uso da Lei do Bem trazem agilidade e segurança operacional ao principal benefício fiscal do país destinado à inovação. O anúncio da criação de oito centros de pesquisa em Inteligência Artificial e iniciativas anteriores de fomento à Internet das Coisas e à Manufatura 4.0 revelam o olhar atento às tecnologias disruptivas, aplicadas aos setores produtivos. Mas, ainda são insuficientes rumo à economia digital, que deve ser impulsionada para criar *spillovers* pelo país.

Os fundos privados de *endowment* foram regulamentados pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC) para complementar os recursos de CT&I com doações de empresas privadas. Comum nas universidades e institutos de pesquisa dos países desenvolvidos, esses fundos podem ter caráter permanente, estável e previsível, independentemente de recursos do orçamento público. E não são contingenciáveis, como os fundos setoriais e o Fundo Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (FNDCT).

O governo digital superou, em 20%, sua meta de digitalização de serviços e pretende digitalizar mais de mil novos até o final de 2020. É hora de utilizar o e-gov não apenas para melhorar a prestação de serviços ao cidadão, mas também para induzir o ecossistema de empreendedorismo inovador, lançando mão de dados abertos, desafios e encomendas. Um exemplo poderoso de compras indutoras são os contratos de compensação tecnológica, como os projetos em andamento para construção dos caças Gripen, em parceria com a sueca Saab, que envolve empresas de todos os portes.

As iniciativas mais impactantes no primeiro ano do novo governo saíram do Ministério da Economia. Duas propostas de emenda constitucional (PEC) tocam no coração dos instrumentos atuais de inovação. A PEC 187 desvincula a destinação de recursos dos fundos de suas fontes de recursos, atingindo em cheio o FNDCT e os fundos setoriais, que representam mais da metade do orçamento do MCTIC. Em 2019 foram arrecadados R\$ 4,5 bilhões para o FNDCT, mas somente R\$ 600 milhões foram disponibilizados. A PEC 186 determina a revisão de todos os benefícios fiscais vigentes e estabelece um teto de gastos com renúncias fiscais de até 2,5% do PIB, contra o patamar atual (cerca de 4%).

Medidas como essas requerem profunda reflexão sobre a eficácia dos instrumentos atuais de incentivo à inovação. É forte o questionamento dos mecanismos atuais e de seus impactos sobre os resultados da inovação no Brasil. Buscam-se instrumentos menos dependentes do governo e a promoção de ajustes operacionais importantes, o que é fundamental, mas ainda insuficiente quando se almejam saltos nos *rankings* de inovação. Precisamos promover uma grande transformação na política científica e tecnológica e nas estratégias pró-competitividade. É preciso inovar a inovação!



finanças

Private equity: **seleção de investimentos** **em capital de risco e *buyout***

POR **OLIVIERO ROGGI E TOMMASO BAGLIONI**

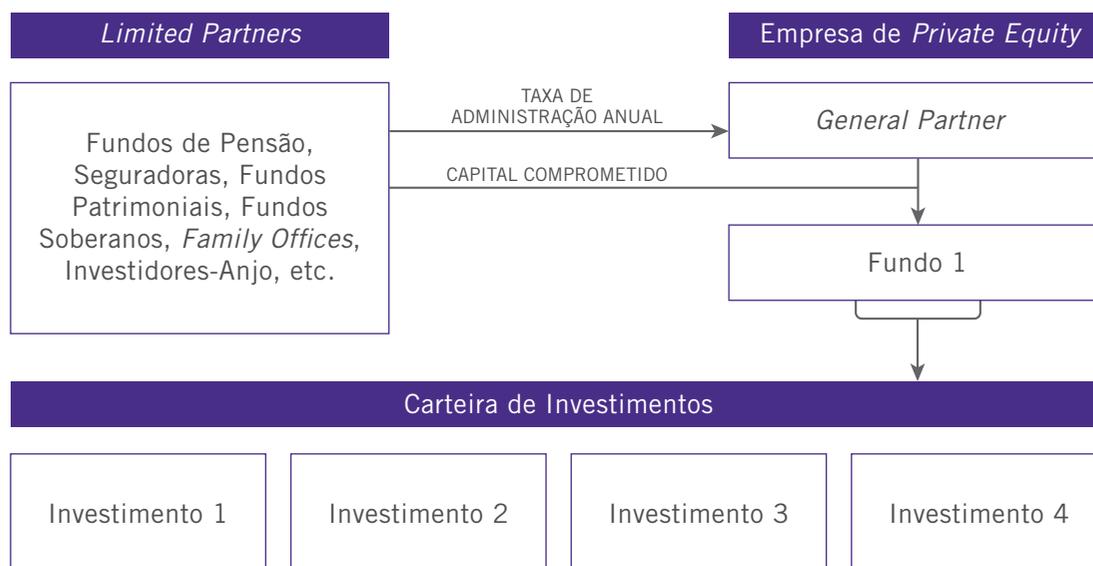
Os investidores institucionais vivem na incerteza de qual o melhor fundo de *private equity* para aplicar parte do próprio capital, observando as características dos diversos fundos. Neste artigo, analisamos a decisão de alocação de capital nesse fundo, explorando a relação entre o seu desempenho e várias características relevantes.

Antes de entrar no mérito da questão, é importante definir o que entendemos por *private equity* (PE). Trata-se de uma modalidade de investimento de alto risco, escolhida por diversos tipos de investidores, para participar no capital de empresas privadas com taxa de crescimento elevada. Normalmente, a aplicação é feita através

de um fundo, lançado por uma empresa de gestão de ativos, em busca de capital dos investidores, para adquirir participação em companhias com crescimento acelerado, obtendo retorno principalmente em forma de *capital gain* (lucro, participação), no médio ou longo prazo. Os fundos de *private equity* captam, sobretudo, recursos de investidores institucionais e não são negociados no mercado de capitais. Nas últimas décadas, esse investimento alternativo tornou-se uma das maiores e mais importantes classes de ativos, chegando a influenciar economias em todo o mundo.

Os dois principais grupos de atores na governança do *private equity* são os chamados *Limited Partners* (LPs) e *General Partners* (GPs). Os LPs são investidores passivos que fornecem capital ao fundo – geralmente, investidores-anjo ou grandes investidores institucionais, como fundos de pensão, seguradoras, fundos patrimoniais e fundos soberanos. Os GPs são os gestores, responsáveis por fornecer, adquirir, gerenciar e liquidar os investimentos do fundo. Normalmente, os GPs investem o capital comprometido por um período de quatro a seis anos, devolvendo-o aos LPs após 10 a 12 anos (no total). Geralmente, têm como estratégias de saída uma Oferta Pública Inicial (IPO) ou venda da participação no negócio para um comprador estratégico ou outra empresa de PE. A **Figura 1** mostra a estrutura típica de um fundo de PE.

FIGURA 1 | ESTRUTURA TÍPICA DE UM FUNDO DE *PRIVATE EQUITY*

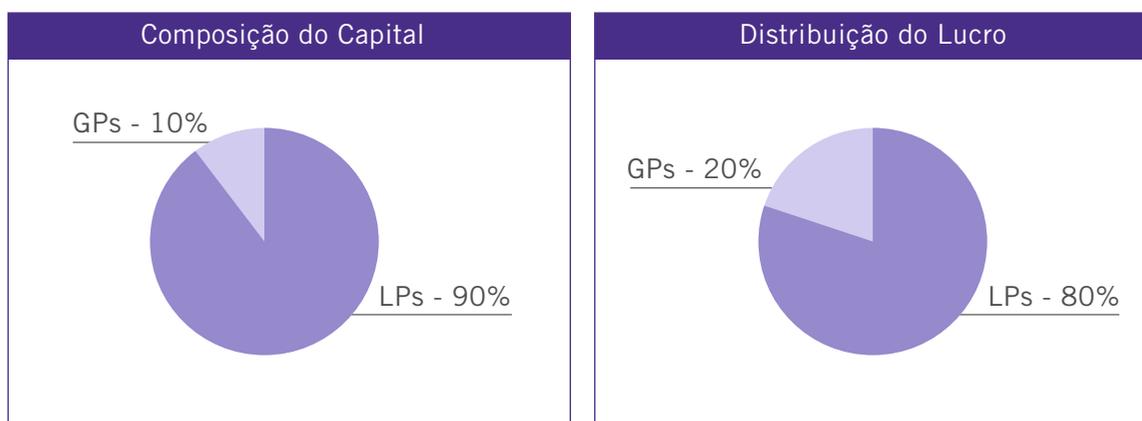


Os GPs contribuem com uma porcentagem do capital comprometido, em torno de 10%. Tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil, a taxa de administração anual de um fundo de PE é de, aproximadamente, 2% do montante agregado do capital comprometido e serve para cobrir as despesas operacionais. Já a taxa de performance gira em torno de 20% do lucro (**Figura 2**).

Cada fundo possui um ciclo de vida definido (**Figura 3**). O do PE tem quatro etapas principais: captação de recursos (por volta de dois anos); investimentos e negociações (em torno de três anos); administração dos investimentos (de três a sete anos); saída ou desinvestimento. O período de tempo da última etapa é variável, dependendo da performance dos investimentos e da estratégia de saída.

No Brasil, o investimento em PE é feito através de Fundos de Investimento em Participações (FIPs), utilizados normalmente para investir em empresas fechadas. Os fundos de PE são regulamentados pela CVM (Comissão de Valores Imobiliários) e constituídos como condomínio fechado. A indústria de PE está em pleno crescimento no país. Segundo a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), em dezembro de 2008, havia apenas 73 FIPs,

FIGURA 2 | COMPOSIÇÃO DO CAPITAL E DISTRIBUIÇÃO DO LUCRO NA INDÚSTRIA DE PE



FONTE: OS AUTORES.

FIGURA 3 | ETAPAS PRINCIPAIS DO CICLO DE VIDA DOS FUNDOS DE PE

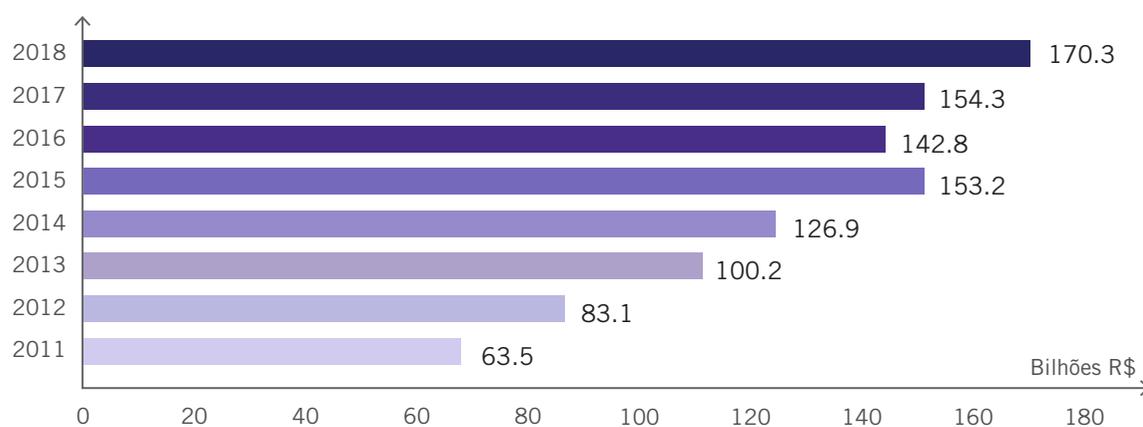


FONTE: OS AUTORES.

com patrimônio líquido de R\$ 16,58 bilhões. Onze anos depois, em dezembro de 2019, chegou a 1,084 FIPs, com patrimônio líquido de R\$ 297,55 bilhões. A **Figura 4** mostra o capital comprometido total (capital subscrito pelos investidores) da indústria de PE no Brasil, de 2011 a 2018.

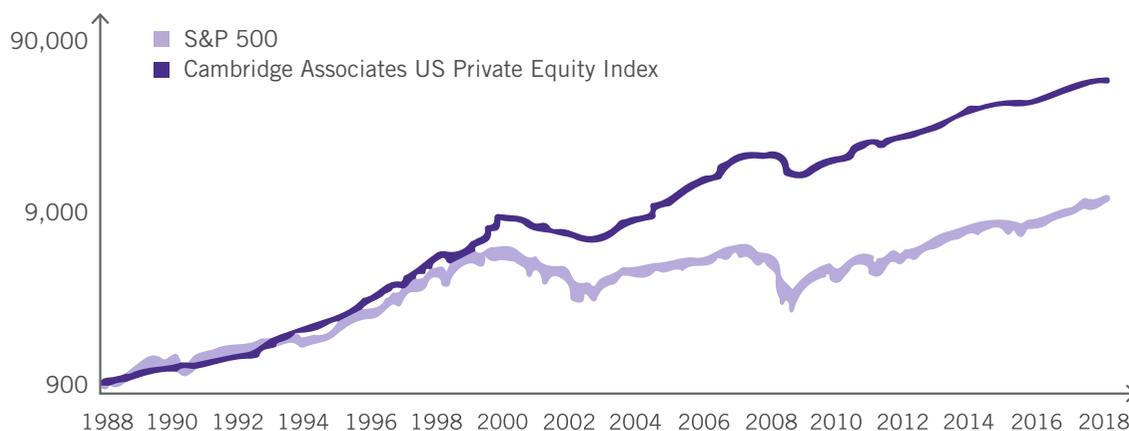
Conforme a FactorResearch, o desempenho de PE nos Estados Unidos superou vários *benchmarks* de ações e títulos no longo prazo. Com dados da Cambridge Associates, a agência construiu um índice de 1.481 fundos de PE que superou o S&P 500, com uma margem significativa, desde 2000 (**Figura 5**).

FIGURA 4 | CAPITAL COMPROMETIDO TOTAL NO FINAL DO ANO DA INDÚSTRIA DE PE NO BRASIL



FONTE: KPMG E ABVCAP (2019).

FIGURA 5 | DESEMPENHO DE PRIVATE EQUITY E S&P 500 NOS EUA, DE 1988 A 2018



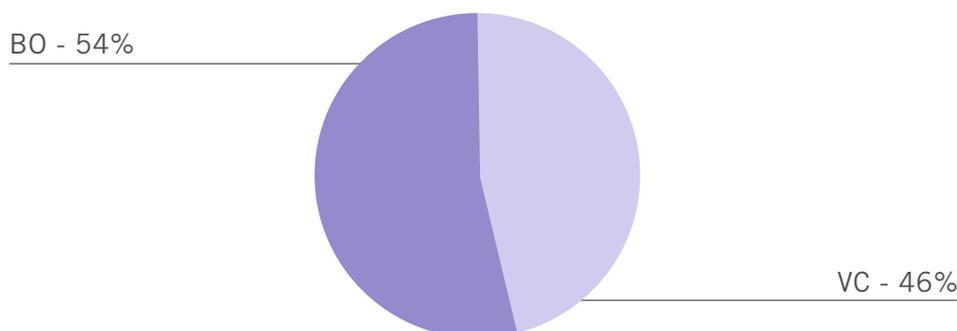
FONTE: [HTTPS://BLOGS.CFAINSTITUTE.ORG/INVESTOR/2018/12/03/PRIVATE-EQUITY-THE-EMPEROR-HAS-NO-CLOTHES/](https://blogs.cfainstitute.org/investor/2018/12/03/private-equity-the-emperor-has-no-clothes/)

A motivação para desenvolver este estudo foi entender as razões do maior desempenho de alguns fundos, analisando suas principais características. Apresentaremos um método de seleção que pode auxiliar os gestores e investidores atuantes nesse segmento. Em particular, buscamos respostas para a seguinte questão: como as características e o desempenho passado desses fundos influenciam sua performance atual?

ANÁLISE DESCRITIVA DE DADOS Em busca de um método de seleção, coletamos dados no *database* Bison, que reúne informações fornecidas voluntariamente pelos GPs e LPs. Nossa análise abrange o período de 1995 a 2015, com dados de fundos norte-americanos de *venture capital* e de *buyout*, com *vintage year* de 1995 a 2010 e liquidados até 2015. O *vintage year* é o ano em que o primeiro fluxo de capital de investimento foi entregue ao fundo. Levantamos dados de 756 fundos: 345 de VC e 411 de BO (**Figura 6**). Na amostra, 162 são *first-time funds* (89 de BO e 73 de VC), expressão que se refere a um fundo inicial, lançado por uma empresa recém-criada.

Os dados coletados incluem variáveis como o tamanho, sequência e desempenho do fundo e a performance do fundo anterior, gerenciado pelo mesmo GP. O tamanho reflete o capital comprometido com o fundo, e a sequência se refere à ordem de sucessão de fundos lançados pelo mesmo GP (número gerenciado). O número de sequência foi tradicionalmente usado, na literatura anterior, como *proxy* para experiência e habilidades de gerenciamento. Como medida de desempenho, temos dados da taxa interna de retorno (TIR), uma métrica que reflete o percentual de retorno financeiro (rentabilidade) de um investimento. Computamos ainda o

FIGURA 6 | COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA DE FUNDOS DE PE



Public Market Equivalent (PME), uma medida útil para verificar se o desempenho está superando o do mercado de ações (*benchmark*), permitindo, aos investidores, uma comparação do desempenho de PE com o dos mercados. Quando o PME é maior do que 1, o desempenho do fundo supera o do *benchmark*. Um PME de 1 significa que o desempenho correspondeu perfeitamente ao do *benchmark*, durante sua vida. Do ponto de vista do investidor, o PE deve ter um desempenho melhor do que o dos mercados de ações, reportando PME maior de 1. O risco assumido com o investimento em PE é maior.

O tamanho médio em nossa amostra (VC e BO) é de US\$ 696 milhões, com os fundos de BO tendo maior capital comprometido do que os de VC. Mais especificamente, o tamanho médio dos fundos de BO excede, em mais de três vezes, os de VC (US\$ 1,012 milhões contra US\$ 319 milhões). Os dados incluem fundos com capital comprometido de, pelo menos, US\$ 10 milhões, para focar nos economicamente relevantes. Consideramos apenas fundos liquidados, com retornos realizados, pois acreditamos que a inclusão dos não liquidados pode influenciar nossa análise, por meio da TIR intermediária e do conseqüente risco de sobrevalorização. Apesar da qualidade dos dados, uma limitação relevante é que só conseguimos informações sobre o tamanho, a seqüência e o desempenho do fundo. Não há dados sobre as transações dos fundos e o desempenho passado (exceto para o do fundo anterior). Essa limitação não nos permite investigar, no nível de transação, como a persistência de desempenho evoluiu e se esse desenvolvimento depende da experiência de gerenciamento.

SELEÇÃO DE FUNDOS E IMPLICAÇÕES PARA INVESTIDORES E GPS Para responder à pergunta principal da pesquisa e verificar a existência de uma relação entre o desempenho e as características dos fundos de *private equity*, fizemos uma análise de regressão. Na econometria, essa técnica permite explorar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (explicativas) específicas. O objetivo é obter uma equação que tente explicar a variação da variável dependente (no nosso caso, o desempenho) pela variação das variáveis independentes (tamanho, seqüência e desempenho do anterior). Os resultados da nossa análise de regressão permitiram responder a duas questões importantes.

QUAL FUNDO DE *PRIVATE EQUITY* DEVEMOS ADICIONAR À PRÓPRIA CARTEIRA DE INVESTIMENTOS? Do ponto de vista do investidor, a primeira decisão é a escolha do tipo de investimento (tesouro direto, renda fixa, renda variável, fundos de investimentos, PE, etc.). Ao escolher o PE, normalmente terá de decidir em qual tipo de *private equity* vai aplicar o próprio capital. Geralmente, a escolha é entre os fundos de VC e BO. Nossa pesquisa mostrou que os fundos de BO, em nossa amostra, têm maior retorno e menor volatilidade do que os de VC, por isso, são melhores opções de investimento. Como mostra a **Tabela 1**, o retorno dos fundos de VC é mais volátil do que o de BO em nossa amostra. Ao contrário do que esperávamos, os fundos de VC apresentam TIR e PME menores do que os de BO. Os dados mostram também que, no período da análise, o desempenho dos fundos de PE superou, em média, a performance do S&P 500 (PME da amostra completa maior que 1).

QUAL FUNDO DE *PRIVATE EQUITY* ESCOLHER ENTRE OS DISPONÍVEIS NA MESMA SUBCLASSE DE ATIVOS? A terceira decisão que um investidor precisa tomar se refere à escolha do fundo no qual investir. Essa definição deve levar em conta algumas características, como tamanho, sequência e desempenho do anterior. Os resultados da pesquisa realizada podem ajudar na escolha, mostrando que a relação entre tamanho e desempenho do fundo é côncava – até certo nível de capital comprometido (tamanho ótimo), um aumento marginal no tamanho tem impacto positivo no desempenho, mas, além do tamanho ótimo, um aumento marginal tem impacto negativo no desempenho. O valor médio da TIR por quartil de tamanho, mostrado nas **Tabelas 2 e 3**, sugere que a relação entre o tamanho e o desempenho não é linear. Em nossa amostra, para VC, a TIR aumenta até o segundo quartil de tamanho, para 11,88%. Em seguida, diminui no terceiro quartil, para 8,43%, e no

TABELA 1 | DESEMPENHO MÉDIO DOS FUNDOS DE VC E BO EM NOSSA AMOSTRA (DESVIO PADRÃO ENTRE PARÊNTESES)

Medida de Performance	Amostra Completa (VC e BO)	Fundos de VC	Fundos de BO
TIR	10,89% (19,77%)	8,64% (25,52%)	12,68% (12,87%)
PME	1,029 (17,83%)	1,012 (23%)	1,044 (12%)

TABELA 2 | TIR MÉDIA POR QUARTIL DE TAMANHO PARA FUNDOS DE VC

1° QUARTIL \$10-200 ml	2° QUARTIL \$201-385 ml	3° QUARTIL \$386-755 ml	4° QUARTIL \$756-1620 ml
8,15%	11,88%	8,43%	3,83%

TABELA 3 | TIR MÉDIA POR QUARTIL DE TAMANHO PARA FUNDOS DE BO EM NOSSA AMOSTRA

1° QUARTIL \$10-300 ml	2° QUARTIL \$301-575 ml	3° QUARTIL \$576-1190 ml	4° QUARTIL \$1191-13767 ml
11,58%	13,08%	14,22%	13,63%

último quartil, para 3,83%. Para BO, a TIR aumenta até o terceiro quartil de tamanho, para 14,22%, e em seguida, diminui para 13,63%, no último quartil. O tamanho ótimo em nossa amostra é de US\$ 800 milhões em capital comprometido para BO e de US\$ 200 milhões em capital comprometido para VC.

Uma possível explicação da relação encontrada seria o surgimento de “deseconomias de escala” (quando uma empresa aumenta seus investimentos em capital ou trabalho, para ganhar produtividade, mas acontece o contrário), causado, por exemplo, pela aceitação de investimentos menos lucrativos, por custos de agência e de comunicação em fundos com tamanho maior do ótimo. Ao contrário, o retorno dos fundos menores pode ser negativamente afetado pelo menor poder de barganha, maior grau de alavancagem operacional, menor capacidade de diversificação e por restrições na aceitação de grandes projetos. Como afirmam Kaplan e Schoar (2005), GPs bem-sucedidos não conseguem ampliar os investimentos com facilidade, aplicando mais em negócios específicos ou em mais empresas, pois têm outros insumos difíceis de escalar, como tempo e aconselhamento. Além disso, pode ser difícil encontrar e contratar gestores com a mesma habilidade dos que já trabalham na empresa.

Explorando a relação entre sequência e desempenho, descobrimos que não há aumento rápido no desempenho do fundo até determinada sequência, tanto para VC quanto para BO. Nesse caso, a relação é convexa e reflete um aumento do desempenho, somente, a partir de um número de sequência mais alto, e não de números de sequência baixos. Por exemplo, para BO, encontramos que, a partir da sexta sequência (sexto fundo gerenciado pelo mesmo GP), o efeito marginal sobre o PME

é positivo. Sendo a sequência uma *proxy* para experiência e habilidades de gerenciamento, nossos resultados sugerem que o acúmulo de habilidades é um processo longo. Embora a distinção entre GPs qualificados e sortudos seja um processo difícil, os LPs devem selecionar fundos com um alto número de sequência.

Por fim, estudando a persistência do desempenho – relação entre o desempenho do fundo anterior e do atual –, encontramos evidência de persistência do desempenho do fundo passado para as duas subclasses de fundos.

CONCLUSÃO Ao pesquisar um método ótimo de seleção de fundos e colaborar com gestores e investidores que atuam no segmento, nosso objetivo foi entender as razões do maior desempenho de alguns fundos, analisando as características dos norte-americanos. Um investidor pode otimizar seu investimento escolhendo o fundo mais lucrativo, de acordo com as características de risco e retorno desejadas. Primeiramente, deve levar em consideração o tamanho apropriado do fundo, ou seja, o intervalo com maior probabilidade de maximização do seu desempenho. Analisando os que estão no intervalo de tamanho apropriado, a decisão deve se basear na sequência e no desempenho do anterior, optando pelo fundo com maior sequência e desempenho positivo. Seguindo essa lógica, o investidor conseguirá maximizar o retorno esperado do investimento. A relação entre o tamanho e o desempenho é muito importante também para o GP. Responsável por escolher o tamanho e conhecer o intervalo de tamanho ideal, ele é fundamental para maximizar o desempenho.

Como a indústria de *private equity* vem se desenvolvendo rapidamente no mercado brasileiro, nosso estudo pode orientar operadores, gerentes de bancos e corretoras a escolherem fundos estrangeiros e nacionais que possam maximizar o retorno do investimento. O crescimento acelerado dos FIPs e dos volumes captados para fundos de PE nos permite concluir este trabalho com a expectativa de ter ajudado a comunidade financeira a tomar decisões baseadas também nas evidências empíricas do mercado norte-americano que, por etapa de ciclo de vida e volumes, costuma antecipar os mercados dos países emergentes.

OLIVIERO ROGGI é professor da Fundação Dom Cabral e da University of Florence.

TOMMASO BAGLIONI é doutorando do Insper.

CATEGORIAS MAIS IMPORTANTES DE FUNDOS DE *PRIVATE EQUITY*

Venture Capital (VC) – conhecidos também como fundos de capital de risco, normalmente, investem em negócios pequenos, em estágio inicial (startup) e emergentes, com fluxo de caixa negativo e alto potencial de crescimento, mas acesso limitado a outras formas de capital. Para pequenas empresas iniciantes, com propostas e inovações ambiciosas de valor e sem acesso a grandes quantidades de dívida, os fundos de capital de risco são uma fonte essencial para aumentar o capital. Para o investidor, embora o risco seja elevado, esses fundos podem gerar retornos extraordinários.

Leveraged Buyout (BO) – investem em empresas mais maduras, geralmente assumindo o controle acionário, usando muita alavancagem para aumentar a taxa de retorno. Esses fundos geram valor, melhorando a eficiência e realizando oportunidades.

Growth Equity – investem em empresas relativamente maduras (geralmente investimento minoritário), pré-IPO ou transações PIPE (*Private Investment in Public Equity*), que buscam capital para expandir ou reestruturar operações, entrar em novos mercados ou financiar uma aquisição significativa sem mudança de controle dos negócios.

Distressed Buyout – envolvem a compra da dívida de empresas em dificuldades, para convertê-la em uma participação acionária controladora dos negócios reestruturados. Essa posição pode ser vendida logo após a troca de dívida por patrimônio (que pode levar um ano ou mais) ou mantida por mais tempo, implementando uma reestruturação operacional para valorização do patrimônio.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

KAPLAN, Steven N.; SCHOAR, Antoinette. Private equity performance: returns, persistence, and capital flows. **The Journal of Finance**, Oxford, v. 60, n. 4, p. 1791-1823, Aug. 2005.

KAPLAN, Steven N.; SENSOY, Berk A. Private equity performance: a survey. **Annual Review of Financial Economics**, v. 7, p. 597-614, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL. **Consolidação de dados da indústria de Private Equity e Venture Capital no Brasil**. 2019. Disponível em: < [https:// assets.kpmg-content/damkpmg/ br/pdf/2019/07/br-consolidação-dados-pevc-2019.PDF](https://assets.kpmg-content/damkpmg/br/pdf/2019/07/br-consolidação-dados-pevc-2019.PDF)>. Acesso em 23 abr. 2020.

ROGGI, Olivieiro. *et al.* Private equity characteristics and performance: an analysis of North American venture capital and buyout funds. **Economic Notes**, Oxford, v. 48, n. 2, e12128, Jul. 2019.



Ilustração: Agatha Kretli

capa

Liderança e propósito: provocando impacto positivo no desenvolvimento das organizações

POR **DENISE LEITE E PAULO ALMEIDA**

Um dos maiores desafios da liderança contemporânea é engajar pessoas em uma causa comum, direcionadas para um propósito. Cabe aos líderes orientar esse senso de propósito em harmonia com o destino de suas organizações e alavancar os talentos para alcançar os resultados pretendidos. Afinal, a intenção do trabalho não é mais apenas garantir a subsistência, conforto e prosperidade das pessoas. Em essência, o propósito pessoal precisa se manter conectado com o propósito da organização e fortalecer o senso de pertencimento. Um tema que entrou, definitivamente, na pauta das organizações.

Uma pesquisa global, realizada em 2015, pelo EY Beacon Institute, em parceria com a Harvard Business Review Analytic Services, com 500 executivos, revelou que 80% dos entrevistados acreditam que uma organização com propósito claro e conhecido pelos seus *stakeholders* terá mais sucesso na satisfação dos colaboradores e na fidelização de clientes. Outro estudo, de 2017 – *Purposeful leadership: what is it, what causes it and does it matter* –, produzido pela instituição britânica CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development, aponta uma conexão direta entre propósito e local de trabalho. Os pesquisadores concluíram que os líderes que têm um propósito moral em sua visão e ações de liderança conseguem manter suas equipes altamente engajadas, produtivas, colaborativas, com mais prazer no trabalho e na organização. O estudo enfatiza a necessidade de uma “liderança com propósito” no local de trabalho. Quando os gerentes exibem comportamentos “com um propósito e uma intenção”, há menos probabilidade de os colaboradores abandonarem a empresa, comprovando estarem mais satisfeitos e dispostos a ir além, com melhor desempenho. Nesse sentido, o local de trabalho pode se caracterizar tanto por uma “batalha por corações e mentes” quanto por regras e deveres. Segundo Laura Harrison, autora do relatório, “muito se discutiu sobre a natureza crítica de invocar e ‘viver’ o propósito em uma organização, mas pouco sobre o alinhamento deste objetivo à bússola moral interna, talvez oculta, na estrutura de uma organização e de seus líderes. O desafio agora é como habilitamos e apoiamos o desenvolvimento de líderes que as pessoas realmente desejam seguir”.

Ao mesmo tempo em que as mudanças do mundo 4.0 trazem certo conforto pelo aguçado foco nas pessoas, na sociedade e no meio ambiente, também geram desconforto e ansiedade nas pessoas, sobre como chegar lá. Se, por um lado, buscam fazer coisas por ideal e que tragam maior realização pessoal, há também maior cuidado na geração de benefícios e em como provocar impacto positivo para a sociedade, incorporando neste *framework* a “visão” das lideranças, o “eu moral” e o “comprometimento com os *stakeholders*”.

Essa conexão do propósito com o trabalho impõe novos desafios para as lideranças criarem condições internas que permitam o máximo desenvolvimento e satisfação dos indivíduos. Organizações com uma cultura orientada pelo propósito, estabelecida e disseminada no ambiente corporativo, atraem colaboradores que se identificam com sua missão, visão, valores e objetivos.

LÍDERES COM PROPÓSITO PODEM INFLUENCIAR OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS, AJUDANDO AS PESSOAS A SENTIREM QUE ATUAM DE FORMA PRÓ-SOCIAL

O estudo do CIPD mostrou que as pessoas desejam, cada vez mais, um objetivo organizacional que vá além de um mero foco nos resultados. E esperam que seus líderes se preocupem não apenas consigo mesmos, mas com a sociedade em geral, que tenham moral e ética fortes e se comportem com um senso de propósito. Os pesquisadores destacam que as organizações ainda têm muito a fazer na promoção de uma liderança ética e com propósito: adoção de políticas relevantes, modelagem de papéis de líderes, alinhamento em torno de uma visão central, treinamento e desenvolvimento e cultura organizacional.

Apesar de o propósito não ser uma novidade no campo da liderança, é importante perceber que seu significado passa por um processo de releitura. Há um movimento cuidadoso da alta liderança na disseminação da essência do propósito, no fortalecimento da cultura e criação de valor das organizações, frente aos desafios atuais de um mundo em transição e transformação exponenciais.

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

WALKING THE TALK O que se espera das organizações e dos líderes engajados com um propósito é um fortalecimento da cultura do *walking the talk*, ou seja, que ajam de acordo com seu discurso e tenham atitudes coerentes com o que sua narrativa enfoca no cotidiano. John Baldoni, em seu livro *“Lead with purpose”*, define propósito como o farol orientador de toda organização bem-sucedida. Uma força motriz que impulsiona a organização a alcançar os resultados pretendidos.

Colaboradores com o propósito pessoal conectado ao propósito organizacional e que percebem o impacto direto e significativo do seu trabalho no mundo tendem a apresentar comportamento e desempenho superiores. Engajados, investem esforços e iniciativas no sucesso da organização, cultivam o senso de pertencimento, têm entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem. Além de motivados, comprometidos e leais, são os que mais contribuem para os resultados. Mas, esse engajamento só acontece quando o funcionário se identifica com os objetivos, valores e propósito da organização, que mantém uma cultura orientada pelo propósito bem difundida e estabelecida entre as pessoas que a compõem.

As autoras do estudo do CIPD definem liderança com propósito, quando “um líder com um forte eu moral, uma visão para sua equipe, adota uma abordagem ética da liderança, marcada por um compromisso com as partes interessadas”. Essa definição se baseia na forma como o tema foi discutido pelos profissionais analisados na pesquisa, revelando três componentes importantes:

1. Líderes visionários são aqueles que estabelecem uma visão inspiradora para sua equipe e conseguem captar o melhor delas. Por si só, a visão é moralmente neutra: não necessariamente busca uma moral positiva, mas fornece uma direção clara e convincente a seus seguidores.
2. A bússola moral dos próprios líderes (seu “eu moral”) provavelmente será uma dimensão importante da liderança que não tem sido considerada. A maneira como as empresas com propósito e os líderes intencionais têm sido descritos até agora pressupõe que essas organizações e os indivíduos são “bons” em seus valores e intenções. Os líderes que possuem um forte “eu moral” consideram isso importante, enxergando-se a si mesmos com qualidades positivas, como justiça, compaixão, utilidade, honestidade e bondade.

3. O comprometimento com uma ampla gama de *stakeholders* é uma característica importante das organizações com propósito, visando alcançar resultados positivos para todos. Os líderes comprometidos com as partes interessadas participam ativamente de atividades como apoio a boas causas, cuidar dos funcionários e ser ambientalmente responsáveis, indicando sua ambição de tomar decisões que levem em consideração os interesses de todos os *stakeholders*.

PROVOCANDO IMPACTO POSITIVO NO DESENVOLVIMENTO Lideranças que têm como estilo de gestão o compromisso genuíno com a verdade, praticando uma comunicação transparente e compartilhada, contribuem para que os times se sintam parte de algo maior e estimulam as pessoas a pensar de forma ampliada, favorecendo a compreensão do seu papel como agentes de transformação e a importância de descobrir e deixar um legado.

Líderes inspirados pelo propósito constroem organizações fortalecidas e desafiam seus colaboradores a liderarem “com”, “para” e “a partir” deste propósito. Estimulam relações e fortalecem as pessoas para uma tomada de decisões que cause impacto positivo. Alavancam relações de confiança dentro do contexto organizacional, disseminando a ideia de que ter um trabalho significativo é tão importante quanto fornecer um produto ou serviço de qualidade para o cliente.

O papel da liderança na disseminação de propósito é muito relevante. Nesse sentido, o modelo desenvolvido por Baldoni (2011), um *blueprint* para a narrativa de uma liderança engajadora e com propósito foi revisitado e adaptado para este artigo (**Figura 1**).

O modelo sugere oito pilares de sustentação para a liderança direcionar o propósito e transformá-lo em vantagem estratégica para sua organização:

1. Inspirar propósito por toda a organização (*walking the talk*) e demonstrar isto com comportamentos e ações.
2. Desenvolver os colaboradores para que encontrem o seu propósito e ajudá-los a fazer a conexão com o propósito organizacional.
3. Dar clareza ao propósito, para que os colaboradores saibam o que se espera deles, e ajudá-los a entender o que os clientes almejam.

FIGURA 1 | BLUEPRINT – APRENDIZADOS SOBRE A DISSEMINAÇÃO DE PROPÓSITO PELA LIDERANÇA EM TODA A ORGANIZAÇÃO | DIRECIONANDO E TRANSFORMANDO O PROPÓSITO EM VANTAGEM ESTRATÉGICA

BLUEPRINT: Oito aprendizados sobre a disseminação de propósito, pela liderança, em toda a organização. Direcionando e transformando o propósito em vantagem estratégica para a organização.

PILAR 1	Inspirar propósito por toda a organização	O propósito reside no coração da organização. Cabe ao líder demonstrar isso por meio de comportamentos e ações.
PILAR 2	Capacitar os empregados a terem um propósito (significado)	Implementar propósito depende de quão bem ele ressoa no coração dos empregados.
PILAR 3	Captar dos clientes ensinamentos sobre o propósito	A clareza do propósito permite que os empregados vejam o que se espera deles. Cabe ao líder fornecer clareza, ajudando-os a entender o que os clientes esperam.
PILAR 4	Gerenciar a inovação com significado	A razão para o propósito é que ela estabelece a base para que o líder permita que outros pensem, criem e inovem.
PILAR 5	Monitorar o propósito observando as reações das pessoas	O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e empregados a liberdade para criar, para tomar riscos e, às vezes, para falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
PILAR 6	Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis	Quando o propósito é claro, forneça algo sobre o qual construir para o futuro. Isso depende de aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar no futuro.
PILAR 7	Ter visão de senso de propósito	Enquanto os líderes nutrem o propósito em outros, eles também devem cuidar para nutrir o próprio senso de propósito para que tenham a confiança de liderar e a força para serem responsáveis por suas ações.
PILAR 8	Contar sua narrativa de senso de propósito	Nas organizações pode ser melhor se expressar através de histórias dos empregados. Essas histórias capturam o "batimento cardíaco" de uma organização, destacando exemplos daqueles que fazem uma diferença positiva.

4. O propósito estabelece a base para que o líder instigue a criatividade, a inovação, o pensar e a produção com significado.
5. O propósito é o alicerce de uma organização, dando a líderes e colaboradores a liberdade para criar, assumir riscos e, às vezes, falhar. Essa liberdade é essencial para nutrir uma organização saudável e sustentável.
6. Preparar líderes plenos de propósito em todos os níveis – quando o propósito é claro, fornece algo sobre o qual construir o futuro. Isso exige aproveitar os talentos dos funcionários e desenvolvê-los para liderar o futuro e a construção de legado.
7. Ter visão de senso de significado – enquanto nutrem o propósito em outros, os líderes também devem cuidar de nutrir o próprio senso de propósito, tendo confiança para liderar e força para serem responsáveis por suas ações.
8. Contar sua narrativa de senso de propósito – muitas vezes é melhor se expressar por meio das histórias dos funcionários. Esses relatos capturam o “batimento cardíaco” de uma organização, destacando exemplos que fazem uma diferença positiva.

OXIGENAÇÃO DA LIDERANÇA PARA CRIAR SEGURANÇA PSICOLÓGICA Em 2008, uma equipe de pesquisadores da Google lançou o Projeto Oxigênio, num esforço interno para determinar o que tornava excelente um gerente da empresa. O estudo identificou oito comportamentos comuns entre os gestores de melhor desempenho. Depois, com o crescimento da Google em tamanho e complexidade, as demandas de gerentes e líderes também aumentaram. A pesquisa foi, então, reavaliada e apontou dez comportamentos de oxigenação dos gerentes mais engajadores e com melhor desempenho na empresa:

- É um bom treinador
- Capacita a equipe e não microgerencia
- Cria um ambiente de equipe inclusiva, mostrando preocupação com o sucesso e o bem-estar psicológico e físico das pessoas
- É produtivo e orientado para resultados
- É um bom comunicador – ouve e compartilha informações
- Apoiar o desenvolvimento de carreira e discute o desempenho
- Tem uma visão/estratégia clara para a equipe
- Possui habilidades técnicas essenciais para ajudar a aconselhar a equipe

- Colabora na Google como uma comunidade
- É um forte tomador de decisão.

Em 2015, após o sucesso do Projeto Oxigênio, a Google publicou os resultados de um estudo de dois anos sobre o desempenho de uma grande equipe. O interessante é que a resposta obtida não apontou os grupos com pessoas de QI mais alto ou que cometeram menos erros. Com base nas conclusões desse estudo (Projeto Aristóteles), a empresa apresentou uma lista das cinco principais dinâmicas que fazem com que grandes equipes tenham sucesso: segurança psicológica, confiabilidade, estrutura e clareza, significado e impacto. Embora todas elas sejam necessárias para desenvolver uma equipe de sucesso, a segurança psicológica se destacou como fator mais importante. De acordo com Amy Edmondson, professora da Harvard Business School que criou o termo, “segurança psicológica é uma crença de que não será punido ou humilhado por se manifestar com ideias, perguntas, preocupações ou erros”. Nasceu daí um *framework* para ajudar as lideranças a promoverem a segurança psicológica no seu local de trabalho, composto por cinco pontos-chave:

1. **Liderar pelo exemplo (*walking the talk*)** – qualquer pessoa em uma posição de responsabilidade deve dar o exemplo para o restante da empresa. Isso se aplica à gerência sênior, líderes e gerentes de equipe. Praticado corretamente, o conjunto de comportamentos deve se tornar uma norma em toda a organização. Isso pressupõe que o líder pratique um *feedback* ascendente, reconheça seus erros, esteja aberto a opiniões diferentes das suas, seja acessível e incentive os liderados a fazer perguntas.
2. **Incentivar a escuta ativa** – importante para garantir que as pessoas se sintam valorizadas e possam contribuir para a equipe. As ideias para melhorar a escuta incluem: deixar os telefones na porta durante as reuniões, mostrar entendimento repetindo o que foi dito, incentivar as pessoas a compartilharem mais, fazendo perguntas, e pedir ativamente a opinião daquelas que raramente falam.
3. **Criar um ambiente seguro, um palco tranquilo** – uma das chaves da segurança psicológica é que as pessoas se sintam à vontade para expressar suas opiniões e não temam ser julgadas. Ajude as equipes a desenvolverem um ambiente seguro, criando algumas regras básicas sobre como elas interagem. Por exemplo:

não se interrompam, todas as ideias são aceitas igualmente e nunca julgadas, nunca se culpe, sugestões prontas para uso são incentivadas e ouvidas.

4. **Desenvolver uma mentalidade aberta** – importante para se libertar do julgamento e fortalecer o relacionamento entre os membros da equipe. Frequentemente, vemos as coisas com nossas próprias lentes, mas abordá-las de um ângulo diferente pode nos trazer perspectiva. Para desenvolver uma mentalidade aberta no local de trabalho é preciso incentivar as equipes a compartilhar *feedbacks*, ajudá-las a aprender como responder às contribuições de outras pessoas e, em vez de críticas, perceberem o *feedback* como uma maneira de fortalecer e desenvolver suas ideias e processos.
5. **Incorporar o desenvolvimento da segurança psicológica na cultura de empresa** – as pessoas costumam apontar três ingredientes principais para garantir que a cultura da empresa seja saudável: missão e visão fortes que ajudam a dar clareza aos colaboradores em suas funções; valores individuais alinhados com os valores da empresa; perspectiva de crescimento profissional. A segurança psicológica também é essencial para garantir uma cultura empresarial saudável, na qual as pessoas se sintam capazes de contribuir com suas ideias e serem elas mesmas, alinhadas com uma narrativa de liderança com propósito.

O PODER DA NARRATIVA DE UMA LIDERANÇA COM PROPÓSITO Para Stephen Denning, “a verdadeira linguagem da liderança deve, portanto, parecer nova e convidativa, energizante e revigorante, desafiadora e ainda agradável, animada, espirituosa e divertida, como quando iguais estão falando com iguais. Gera riso e energia. Os líderes com propósito mostram às pessoas que elas estão envolvidas em uma ótima conversa que abre novas vistas e horizontes mais amplos. E, uma vez iniciada, a conversa deve continuar. Liderança não se trata de fazer uma única apresentação, após a qual o público sai correndo para fazer o que o líder diz. É sobre um curso aberto ao diálogo, combinando uma determinação feroz com uma vontade contínua de ouvir”. Nesse sentido, a capacidade de desenvolver uma inteligência narrativa “reflete um reconhecimento de que os aspectos narrativos do mundo são importantes, porque os objetivos humanos são importantes e as narrativas encapsulam os objetivos humanos”.

O padrão das palavras de um líder com propósito deve apresentar toda a riqueza, textura e objetivos da existência humana, para envolver e inspirar seus colaboradores, cotidianamente, no processo de transformação da organização e, mais lentamente, das sociedades.

DENISE LEITE é gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da Fundação Dom Cabral, com MBA Empresarial pela FDC e pós-MBA pela Kellogg School of Management. Atualmente, cursa o Mestrado de Administração Profissional da FDC.

PAULO ALMEIDA é professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Doutor em Sociologia pela IUL-University (Portugal), e pós-graduado em Administração pela Nova School of Business & Economics (Portugal).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BALDONI, John. **Lead with purpose:** giving your organization a reason to believe in itself. New York: AMACOM, 2011. 224 p.

BARRET, Richard. **A organização dirigida por valores:** liderando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Rio de Janeiro: AltaBooks, 2017. 296 p.

DENNING, Stephen. **The secret language of Leadership:** how leaders inspire action through narrative. New York: Jossey Bass, 2007. 304 p.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization:** creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New York: John Wiley, 2018. 256 p.

KEMPSTER, Steve; JACKSON, Brad; CONROY, Mervyn. Leadership as purpose: exploring the role of purpose in leadership practice. **Leadership**, v. 7, n. 3, p. 317-334, 2011.

KOFMAN, Fred. **Liderança & propósito:** o novo líder e o real significado do sucesso. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018. 351 p.

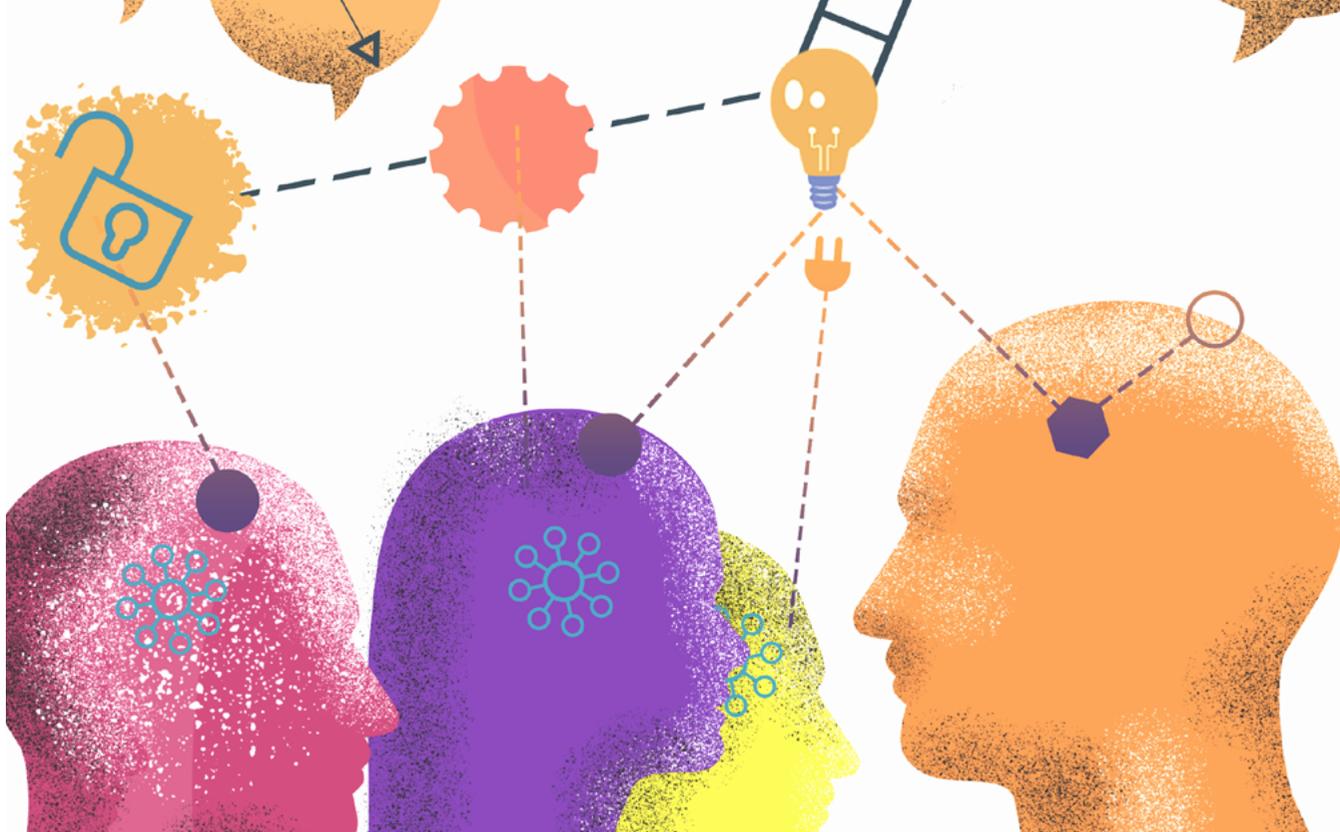


Ilustração Gabriel Nerys

gestão empresarial

Um novo conceito para avaliação dos diferentes papéis nas organizações

POR **MAURÍCIO VALADARES**

“Digo: o real não está na saída nem na chegada; ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...” (Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas)

As dificuldades e incompetências das organizações de grande e médio porte, na gestão da estratégia, têm sido estudadas e comentadas com frequência. A questão também preocupa as empresas participantes do Programa PAEX (Parceiros para a Excelência) da Fundação Dom Cabral. Em artigo publicado, em 2017, na DOM (edição 33, set./dez.) – “Pontos críticos na implementação de estratégias nas empresas brasileiras” –, os pesquisadores Marina Cruz e Samir Lótfi analisaram boa parte desses

problemas. Algumas das conclusões que apresentaram são compatíveis com o que o professor Georges Blanc, da FDC, acaba de compartilhar conosco – os resultados de uma pesquisa Gallup, realizada nos Estados Unidos, sobre o engajamento das pessoas nas organizações:

- Contribuem e são ativamente engajados: **34%**
- Ativamente desengajados: **13%** (observação pessoal: o pessoal sempre “do contra” e com certa força na administração, que encontramos em muitas organizações, principalmente, nas grandes empresas)
- Estão no “meio termo”: **51%** (observação pessoal: no mínimo, mal informados).

É claro que níveis de engajamento como esses afetam bastante o desempenho estratégico das organizações. A questão é muito mais ampla do que nossas preocupações em território nacional, pois se trata de um problema que impacta qualquer modelo de gestão mundo afora. Analisemos as principais recomendações do artigo citado acima, que evidenciam as dificuldades das organizações na execução da estratégia. São resultados de uma pesquisa feita com mais de 400 executivos de empresas de médio e grande porte:

1. **Exercer uma comunicação efetiva da estratégia – 38%** dos entrevistados não acreditam que os colaboradores compreendam com clareza os propósitos da estratégia adotada na organização.
2. **Ser rápido na resolução de conflitos relacionados à estratégia – 43%** demonstram pessimismo quanto à rapidez na solução de conflitos entre áreas.
3. **Priorizar decisões aplicáveis à estratégia – 29%** duvidam que as decisões tomadas estejam na linha da estratégia anunciada.
4. **Integração entre as áreas em seus diferentes níveis hierárquicos – 29%** não estão certos de que as relações entre as áreas estejam contribuindo para a estratégia.
5. **Transmitir aos superiores hierárquicos informações relevantes para a estratégia – 27%** não estão certos de que os gestores informem à alta administração sobre as atividades conduzidas por clientes, fornecedores ou competidores.
6. **Estabelecer métricas claras para a gestão da estratégia – 28%** não têm certeza se existem planos individuais predefinidos para a execução da estratégia.

A QUESTÃO É MUITO MAIS AMPLA DO QUE NOSSAS PREOCUPAÇÕES EM TERRITÓRIO NACIONAL, POIS SE TRATA DE UM PROBLEMA QUE IMPACTA QUALQUER MODELO DE GESTÃO MUNDO AFORA

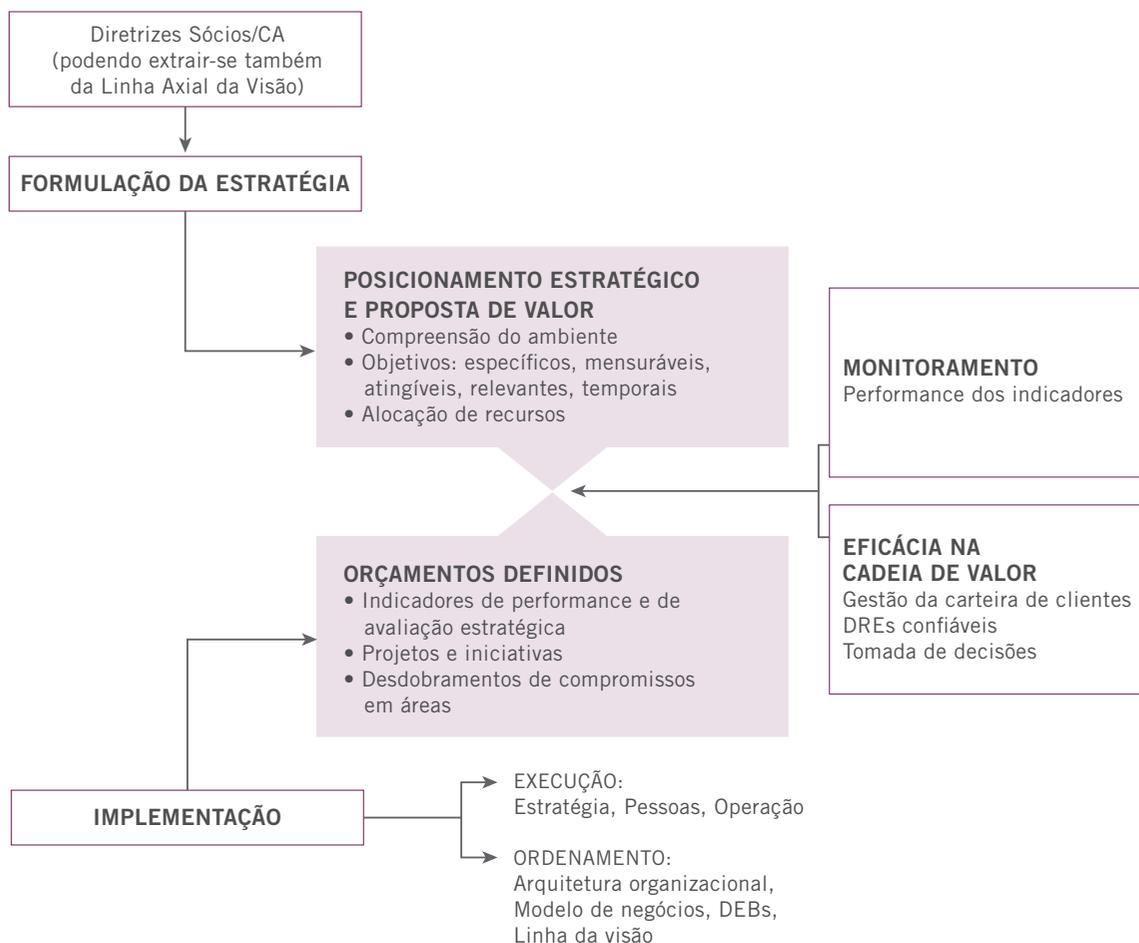
7. **Desenvolvimento de práticas de monitoramento, avaliação e comunicação para a gestão do desempenho da estratégia – 36%** não estão certos de que mudanças na estratégia e/ou em sua execução sejam claramente explicadas e justificadas para os membros da organização. Naturalmente, para pôr ordem na casa.

Em qualquer organização, uma boa prática estratégica exige:

- Manter um quadro com os objetivos estratégicos necessários ou desejados pela organização, em modelos de Campos de Resultados (tipo BSC) – Financeiro, Mercado e Imagem, Tecnologia, Organização e Processos (ou processos internos) e Patrimônio Humano (desenvolvimento/aprendizado). Os líderes são responsáveis pelo atingimento dos resultados esperados, com os correspondentes planos de ação e cronogramas de execução (prazos).
- Como as relações de causa e efeito entre esses objetivos são muito fortes, o não atingimento de qualquer um deles, certamente, comprometerá os resultados esperados de outros objetivos estratégicos ou campos de resultados.
- Esses objetivos também se inserem nas orientações sobre as expectativas dos Marcos Estratégicos, contidos na linha axial da Visão da organização.
- Finalizar a equação da inteligibilidade da estratégia, utilizando um Mapa Estratégico, que a deixará:
 - Descrita e entendida por todos.
 - Como foi descrita, poderá ser mensurada (não se pode medir o que não podemos descrever).
 - Gerenciável, pois está sujeita a métricas de medições (não se pode gerenciar o que não se pode medir).

- A construção do Mapa Estratégico deve ser encabeçada pela Visão e Missão da organização.
- Aos correspondentes termos, tanto do conjunto dos objetivos por seus Campos de Resultados (onde estão representadas as áreas da organização) como do Mapa Estratégico, todas as questões e dúvidas a eles associados estarão plenamente discutidas, exemplificadas e resolvidas, para maior conforto das áreas.
- Realização de reuniões programadas e sistemáticas, ao longo do ano, pelos responsáveis, para acompanhamento de todo esse processo, facilitando a tomada de decisões pertinentes.
- Entender o processo estratégico em sua Formulação, Implementação e Monitoramento (**Figura 1**).

FIGURA 1 | PROCESSO ESTRATÉGICO



FONTE: BASEADO EM GUILHERME DORNAS, PROFESSOR DA FDC.
 (*) IMPLICA CONHECER TAMBÉM OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO/VALORES DE CLIENTES E MERCADOS.

Em quase duas décadas de trabalho junto a empresas, no PAEX e em atividades como o PCS (Programa de Crescimento Sustentável) ou em palestras e reuniões com Conselhos Empresariais, pude observar que as áreas de Recursos Humanos não têm atuado como protagonistas do desenvolvimento, compreensão, implantação e monitoramento de seus processos estratégicos. Não basta o CEO ou diretores e gerentes em posições de liderança (com consciência do que deve ser feito) tentarem induzir e implementar os processos estratégicos, sem plena consciência do apoio e competência de sua área de Gestão de Pessoas.

O propósito fundamental, do CEO e de outras fortes lideranças na organização, é conduzi-la à sua Missão e Visão, dentro de seus Princípios e Valores, através de estratégias de desenvolvimento empresarial e, certamente, dentro de seus marcos estratégicos. Os resultados das pesquisas ainda evidenciam uma grande ausência da área de RH na estruturação do processo de preparação das lideranças para a formatação e o acompanhamento estratégico das organizações.

Todas as questões, acima recomendadas, podem ajudar a resolver os maiores problemas ou dificuldades no manejo ou compreensão da estratégia dentro das empresas. Nada como uma boa técnica e prática de gestão para colocar a estratégia organizacional no rumo certo. Como afirma Guimarães Rosa, na mesma obra citada na abertura deste artigo, “Para um trabalho que se quer, sempre a ferramenta se tem”. As ferramentas são conhecidas e estão à disposição.

Observo ainda que as políticas de Avaliação de Desempenho de Líderes, gerentes e colaboradores em nossas organizações carecem hoje de algo mais, neste mundo VUCA ou MUVUCA (Movente, Universal, Volátil, Ubíquo, Complexo e Ambíguo), como afirma o professor Ricardo de Carvalho. Os posicionamentos estratégicos que vêm sendo adotados atualmente estão mais focados no mercado e dirigidos aos segmentos onde estão seus clientes ou potenciais clientes. Naturalmente, a organização precisa conhecer bem os seus Valores, atuais ou de tendências futuras, já que eles são mutantes – se alteram com o tempo, as tecnologias e os novos hábitos. As estratégias se fundamentam em valores de clientes e/ou mercados – aliás, seu propósito mais relevante –, o que as tornam mais compreensíveis e menos conflituosas dentro da organização. **(Quadro 1).**

QUADRO 1 | POSICIONAMENTO DE VALOR NO MERCADO

NEGÓCIO | Fundamentos Básicos. Mas o que são valores?

(Vêm de uma análise do ambiente externo — Valores dos clientes)

VALORES DE CLIENTES

(Benefícios esperados: por que compro de você). Bases dos fatores críticos de sucesso – Exemplos:

- Ética nas relações, confiança
- Preço, sensibilidade ao preço, formas de pagamento
- Confiabilidade, qualidade.
- *Design* (estilo, forma, peso, cores, manuseio, dimensão, aparência, etc.), embalagem, manuseio
- Inovações
- Conveniência, conforto
- Disponibilidade
- Qualidade de atendimento
- Relacionamento
- Relacionamento, segurança, saúde
- Serviços agregados oferecidos, bem estar
- Qualidade de vida, respeito ao meio ambiente
- Imagem, marca
- Atitude de parceria
- Oferta de produtos complementares
- Sensibilidade ao atendimento individualizado, conveniência, conforto
- Flexibilidade no atendimento
- Agilidade de resposta, adaptação a mudanças
- Atualização em tecnologia, aprendizagem

FONTE: PROJETO EMPRESARIAL (PE), PROGRAMA PAEX.

Se a estratégia é a teoria do negócio (Peter Drucker), então, os Valores de clientes/mercados são sua sustentação. Os valores, aqui entendidos como regras individuais ou de grupos, nos orientam como bússolas internas nas decisões, ações e relações. Formam-se a partir de conceitos adquiridos por segmentos sociais, indivíduos ou grupos, influenciados pelo ambiente, cultura, educação, ideologia, religião e condições econômicas, sempre em equilíbrio com suas coerências, tornando-se hábitos. Não são permanentes, pois estão de acordo com a temporaneidade (pelo menos, até onde se sabe). Os valores são fundamentais em nossas decisões. Definimos Necessidade como aquilo que nos completa e geralmente está dentro de nossos valores.

OUTRAS OBSERVAÇÕES Muitos, vários ou todos os modos de produção e consumo estão se alterando fortemente, da mesma forma que os modelos de negócios, a economia, o desenvolvimento e o progresso. E assim deverão ser nossas competências, para cumprir os novos papéis exigidos pelas organizações: habilidades, atitudes, conhecimentos e comportamentos necessários para cumprir funções cruciais no mundo dos negócios atual, que não tem mais o lucro para os acionistas como grande finalidade (Escola de Chicago, com Milton Friedman), pois também está preocupado com suas contribuições à sociedade e aos *stakeholders*. Nova clivagem!

Já viram, dentro de uma organização – nas descrições de cargos ou funções que definiriam com clareza os papéis de líderes –, alguma recomendação escrita sobre os valores de clientes? Provavelmente, não. Também nada ou muito pouco se vê sobre formulação, implementação e monitoramento da estratégia. Sobre resultados, já vimos, mas também de forma vaga e pouco incisiva. Vejamos alguns papéis e competências definidos hoje nas organizações.

1. **Escritório de advocacia** (quem está nesse cargo ou função, exercendo esse papel, pode chegar a gerente e diretor)

ADVOGADO SÊNIOR		COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (CONHECIMENTOS)
Microinformática (Pacote Office)		Negócio do cliente
Sistemas informatizados internos		Audiências jurídicas
Área do direito sob sua responsabilidade e atuação		Elaboração de peças jurídicas
Procedimentos jurídicos		Português, redação técnica e oratória
Literatura jurídica		Língua estrangeira fluente (inglês)
Doutrina e jurisprudência		Técnicas de negociação
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (HABILIDADES E ATITUDES)		
Visão sistêmica	Capacidade de compreender a organização em sua totalidade, atuando de forma integrada com todas as áreas.	
Organização	Capacidade de organizar atividades, estabelecendo prioridades e definindo processos.	
Capacidade analítica	Capacidade de analisar situações com visão crítica e conclusiva, visando apoiar decisões e propor soluções técnicas.	
Iniciativa	Capacidade de realizar suas atividades por conta própria, atuando de forma independente, agindo com responsabilidade.	
Raciocínio lógico	Capacidade de utilizar o processo intelectual com justeza, exatidão e coerência, estabelecendo relações de causa e efeito.	
Senso crítico	Capacidade de formular julgamentos corretos e ponderados, a partir de um correto processo de análise.	
Comunicação	Capacidade de se expressar com bons resultados, apresentando ideias claras, objetivas e estruturadas.	
Atenção concentrada	Capacidade de realizar atividades que exigem elevado grau de concentração em sua execução.	
Negociação	Capacidade de manter entendimento, consenso e ação na busca de objetivos comuns.	
Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar o conhecimento, mantendo-se atualizado perante inovações e tendências.	
Resiliência	Capacidade de voltar ao seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum.	
Espírito de equipe	Capacidade de entender qual é a sua atuação no grupo, considerando o todo e colaborando com ideias e sugestões para soluções eficazes e criativas.	

2. Empresa distribuidora

FUNÇÃO-CHAVE	GERENTE DE VENDAS
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Formação superior em Administração de Empresas ou área correlata. • Pelo menos três anos de experiência como representante ou gerente de vendas, atendendo ou superando metas de maneira consistente. • Comprometimento com a educação continuada por meio de <i>workshops</i>, seminários e conferências. • Capacidade demonstrada de comunicar, apresentar e influenciar de forma eficaz todos os níveis da organização. • Capacidade comprovada de conduzir o processo de vendas do plano para o fechamento. • Forte senso comercial e experiência no setor. • Excelentes habilidades de orientação, <i>coaching</i> e gestão de pessoas.
DESCRIÇÃO DA VAGA	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos em busca de um gerente de vendas de alto desempenho para nos ajudar a atingir nossas metas de aquisição de clientes e de crescimento de receita, mantendo nossa empresa competitiva e inovadora. • Você será responsável por maximizar o potencial de nossa equipe comercial, elaborar e justificar planos de vendas para a administração.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Construir e promover relacionamentos fortes e duradouros com os clientes, por meio de parcerias. • Planejar, monitorar, manter e avaliar os resultados do trabalho da equipe comercial. • Apresentar relatórios de vendas, receitas e despesas e previsões realistas para a equipe de gerenciamento. • Identificar mercados emergentes e mudanças de cenário, além de monitorar a concorrência. • Estabelecer e ajustar os preços de venda, avaliando custos, concorrência e oferta e demanda. • Manter o <i>mix</i> de produtos, volume e o preço de vendas, além de acompanhar os níveis de oferta e demanda, indicadores econômicos, tendências e a concorrência.

3. Empresa de logística

FUNÇÃO-CHAVE	AUXILIAR DE VENDAS
CONHECIMENTOS	<p>Imprescindível:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administração ou Comércio (em andamento) • Conhecimento em informática • Curso na área de <i>call center</i> • Office (Word, Excel, Outlook e PowerPoint) • Curso de Técnicas de Venda e Marketing • Experiência comprovada, mínimo um ano
HABILIDADES	<p>Imprescindível:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velocidade de execução de tarefas • Objetividade • Agilidade de raciocínio • Habilidade para resolver situações adversas • Administração do tempo • Visão do negócio • Comunicação e negociação • Atendimento ao cliente

FUNÇÃO-CHAVE	AUXILIAR DE VENDAS
ATITUDES	Imprescindível: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Inovação e criatividade • Moral e ética • Competitividade • Integridade e coerência • Proatividade • Persistência • Pontualidade

Essas ilustrações da orientação dos papéis a serem desempenhados por líderes e colaboradores, ao longo de sua permanência em funções estratégicas nas administrações de grandes, médias e pequenas empresas, são as mais comuns. Sem qualquer referência a valores de clientes ou à implementação estratégica. Assim, a situação de desconforto com as implicações estratégicas certamente continuará atormentando grande parte das organizações. E perdas enormes estarão à espera.

UMA NOVA PROPOSTA Nesse cenário, queremos propor um novo modelo de Avaliação de Desempenho. Um dos critérios mais conhecidos é o CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Nossa proposta é o método CHAVE – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores (dos clientes) e Estratégia (da organização). As avaliações referentes aos termos CHA, utilizadas por muitas empresas, poderão manter seus atuais requisitos de avaliação, mas, para o “V” e o “E”, recomendaríamos:

- Valor dos clientes: conhecer bem esses valores; sensibilidades do cliente à inovação; dinâmica de seus valores (mais ou menos constantes?); conteúdo de suas reclamações; manutenção ou não de principais valores frente aos diferentes mixes de suas compras.
- Estratégia: conhecimento dos processos estratégicos; domínio da estratégia adotada; visão de futuro; capacidade de gestão de processos e equipes em projetos estratégicos; argumentação estratégica.

Fiquemos com essas questões, embora, naturalmente, possa haver variações para cada um dos componentes “V” e “E” acrescentados. Isso seria suficiente para uma boa avaliação de papéis mais adequados ao exercício de tarefas aplicáveis aos líderes ou gestores, na condução dos processos estratégicos em suas organizações. Como exemplos, temos dois modelos – A e B – de avaliações:

A – Por Média Aritmética Simples

COMPONENTES DA AVALIAÇÃO	VALORES CONFERIDOS
Conhecimentos	4
Habilidades	3
Atitudes	5
Valores de Clientes	3
Estratégia	5
Índice de Prontidão (*)	4

(*) ÍNDICE DE PRONTIDÃO – MÉDIA ARITMÉTICA ENTRE OS COMPONENTES DA AVALIAÇÃO (4, 3, 5, 3 e 5).

B – Pelo Critério do Vetor Resultante

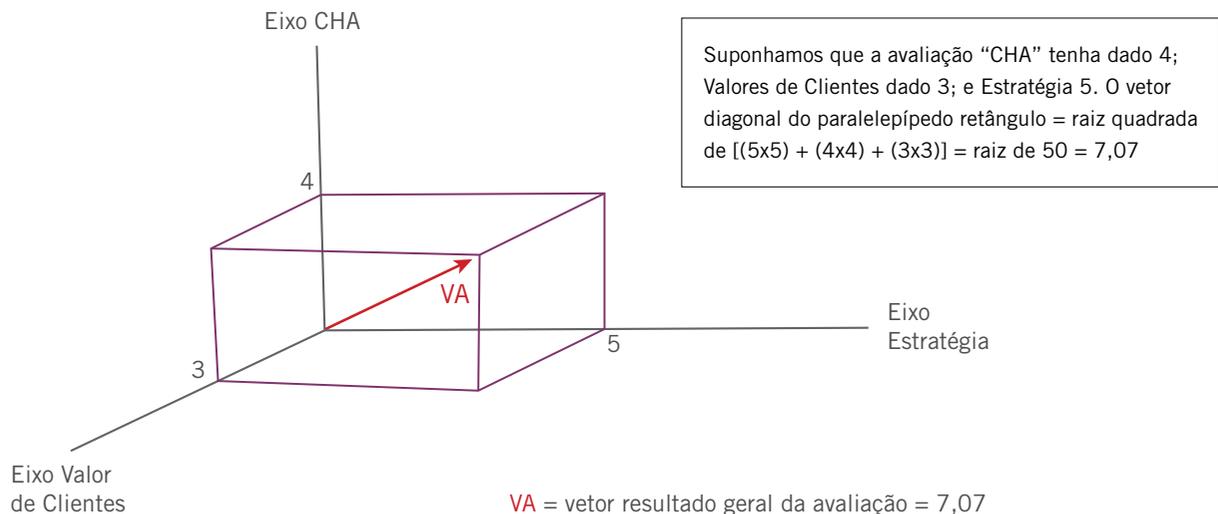
Além desses modelos de médias aritméticas, podemos ter também uma visão espacial das avaliações que considere apenas o CHA como a média aritmética acima obtida (**Figura 2**):

Conhecimentos: 4	Atitudes: 5
Habilidades: 3	Média Aritmética do CHA = (4+3+5) / 3 = 4

Mas, considerando as outras duas grandezas: [Valores (3) e Estratégia (5)], de forma espacial, o Vetor Resultante da Avaliação (VA) entre o CHA, Valores e Estratégia seria, então:

$$VA = \sqrt{5 \times 5 + 4 \times 4 + 3 \times 3} = \sqrt{50} = 7,0711$$

FIGURA 2 | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 2020 – CRITÉRIO ESPACIAL



Trata-se de um critério mais elegante e que fortalece os pesos na avaliação dos componentes (V) e (E).

[Essa proposição foi utilizada no artigo que publicamos na edição 33 da DOM (set./dez. 2017), “Posicionamento de Valor no Mercado – Estratégia n.0”].

CONCLUSÃO As organizações precisam rever os papéis de seus líderes e gestores, não apenas em relação ao discurso, mas também quanto às orientações dadas aos colaboradores, pois o momento exige. Apenas dois resultados de pesquisas foram aqui apresentados, mas são grandes as semelhanças com outros estudos e preocupações, além das constatações, no mesmo sentido, que percebemos diretamente das empresas e empresários.

Esperamos que o novo conceito proposto neste artigo possibilite várias análises e discussões. Algumas empresas/empresários com os quais mantemos contato têm experimentado modelos de avaliações de desempenho dentro de conceitos bem semelhantes. Que esse novo olhar seja impregnado em muitas outras organizações, colaborando para aprimorar os papéis das lideranças frente aos seus processos estratégicos. É o que desejamos.

MAURÍCIO VALADARES é professor associado da Fundação Dom Cabral, engenheiro, ex-professor do ITA (São José dos Campos).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CRUZ, Marina de Almeida; VAZ, Samir Lótfi. Pontos críticos na implementação de estratégias em empresas brasileiras. **DOM**: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.11, n.33, p. 24-29, set./dez. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 579 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.



Ilustração Gabriel Nerys

carreiras

Como não perder a autenticidade enquanto desenvolve sua marca pessoal

Fuja de clichês tipo “adaptável” ou “automotivado” e aprenda a contar histórias relevantes sobre si mesmo

BASEADO EM *INSIGHTS* DE **SUZANNE MUCHIN**

Para algumas pessoas, a autopromoção se assemelha a uma tarefa: sabemos por que é necessária, mas nos sentimos um pouco reticentes em relação a isto. O desenvolvimento de uma “marca pessoal” pode parecer artificial, não autêntico e, até mesmo, um pouco desonesto.

“As pessoas se preocupam com o fato de que se vender pode dar uma falsa impressão de si mesmas”, diz Suzanne Muchin, professora adjunta da Kellogg School e copresentadora do *podcast* The Big Payoff. “Mas, não é nada disso. Uma excelente venda requer a mais pura forma de autenticidade.” Segundo ela, é nas histórias que escolhemos contar aos outros, sobre nós mesmos, que essa autenticidade vem à tona.

Histórias que comunicam nossos valores, convicções, pontos fortes e objetivos. “Seja você empreendedor, candidato a emprego ou defensor de uma nova ideia, ser capaz de apresentar uma boa narrativa é uma das habilidades necessárias para se destacar”, diz Muchin. As histórias que promovem sua marca pessoal devem ser suficientemente universais para serem usadas em vários contextos. “Pense na sua marca pessoal como uma maleta, um eu autêntico, que viaja”, afirma.

Mas, desenvolver esse tipo de história não é tarefa simples. Como saber por onde começar e se está demasiadamente pessoal? Suzanne Muchin dá algumas dicas.

TRANSFORME SUAS QUALIDADES EM HISTÓRIAS Um erro comum, que cometemos ao tentar nos vender, é depender de listas de qualidades para caracterizar nossos pontos fortes. As mais apontadas são: adaptável, criativo, organizado, bom comunicador, verdadeiro e automotivado. “Se pensasse em um apanhado de palavras que as pessoas usam para se descrever – como uma nuvem de palavras –, veria a frequência com que usamos os mesmos entediantes substantivos e adjetivos”, explica Muchin.

Utilizar histórias é uma tática muito mais eficaz. Uma coisa é dizer que você é adaptável, outra coisa é descrever as várias experiências de vida que moldaram sua adaptabilidade. Mas, uma marca pessoal forte não significa apenas demonstrar seus pontos fortes profissionais. Muchin sugere que você faça, a si mesmo, as seguintes perguntas: qual é a minha proposta de valor exclusiva para a pessoa sentada à minha frente? Qual a promessa que faço a ela quando entro na sala? A pergunta mais incisiva que alguém pode se fazer é: como eu quero ser lembrado? Se fizer essa pergunta, que, em última análise, é uma versão de “o que me faz especial”, suas histórias começarão a emergir.

Em episódio recente do seu *podcast*, Muchin falou sobre *office hours* (horário comercial) com uma jovem profissional que tinha interesse em seguir carreira na área da saúde, mas estava tendo dificuldades para identificar o que a fazia especialmente preparada para se diferenciar de seus pares. Em um momento revelador durante o programa, em tempo real, a entrevistada reconheceu que as carreiras de seus pais naquele mesmo setor (e em sua empresa atual) moldaram sua qualidade mais característica: a confiança de entrar em qualquer sala com um bom nível de profissionalismo e adaptabilidade. Ao aprender a contar essa história de forma autêntica, ela conseguiu conectar sua trajetória pessoal a um destaque da sua marca pessoal.

TRATA-SE DE CAVAR A FUNDO A SUA HISTÓRIA, PARA DESCOBRIR O QUE A TORNA SINGULAR

ACEITE SE SENTIR DESCONFORTÁVEL Às vezes, o que nos qualifica como opção para uma oportunidade específica é algo muito pessoal: nossas experiências passadas, por exemplo, ou uma convicção profunda. No entanto, temos aversão a nos aprofundar, o que explica por que muitos não conseguem ser autênticos quando vendem sua imagem.

“A magnitude da autoconsciência necessária para descobrir a história única de determinada pessoa pode deixá-la desconfortável”, diz Muchin. “Mas isso faz parte do processo: você precisa estar disposto a se sentir desconfortável. Não se trata apenas de sociabilidade. Trata-se de cavar a fundo a sua história, para descobrir o que o torna singular.”

Isso não significa necessariamente compartilhar seus segredos mais íntimos. O truque é destacar partes de si mesmo que o ajudarão a se conectar com os outros em nível profissional. Às vezes, ser honesto significa permitir-se ficar vulnerável, mas você não quer compartilhar coisas demais e deixar a outra pessoa sem graça.

Muchin conheceu um jovem profissional que estava aprimorando suas habilidades de *networking*. Ele expressou que adorava a sensação de se dar “inteiramente” a um projeto, e comparou isto à participação num treinamento disciplinado. Na verdade, ele havia competido em vários triatlos e, naquele momento, estava treinando para outro. Mas, em vez de se gabar de ser um “homem de ferro”, ou de contar uma história simples sobre ética no trabalho, conseguiu incorporar sua paixão pelo treinamento e a aplicação disto no trabalho, para compartilhar uma qualidade memorável e contar uma história inesquecível.

Ainda assim, nas narrativas há poucas regras inflexíveis e o contexto é tudo. Nem sempre é fácil encontrar o equilíbrio entre o excesso e a carência de compartilhamento, por isso é tão importante se preparar com antecedência, confirma Muchin. Se fizer o trabalho de autodescoberta com antecedência e elaborar um roteiro mental, será mais fácil atingir o ponto ideal. Isso também o ajudará a estar presente quando chegar a hora de se conectar com outras pessoas. “A empatia é fundamental nessas situações”, diz ela, “e a única forma de ter empatia é estar presente. É mais fácil estar presente quando você confia na própria história.”

TENHA UM ROTEIRO E SEJA DISCIPLINADO Depois de refinar as histórias que reforçam sua marca pessoal, o próximo desafio é aprender como articulá-las em conversas durante entrevistas de emprego, eventos de *networking* ou qualquer outra situação em que o objetivo é vender suas qualidades. Cada resposta que você dá é uma oportunidade para contar alguma história sua. Sempre que entrar em uma sala, pergunte-se: que tipo de conversa quero ter? É preciso ter um roteiro sobre como chegar à sua história e como ela o levará a uma conversa que envolva os demais. Muitos cenários exigem uma versão de autenticidade engenhosa. Pense nos *talk shows* da televisão, que são planejados com antecedência, mas não totalmente roteirizados. O objetivo é proporcionar, a si mesmo, a plataforma e o contexto em que você desempenhará o seu “eu” autêntico.

Muchin compara isso à abordagem que adota quando se prepara para facilitar um painel ou uma conversa informal. Após muito preparo sobre os principais pontos que deseja abordar, bem como as histórias que pretende contar ou repassar, ela se dedica ao mapeamento do “ritmo” da conversa, em vez de redigir “observações” ou um roteiro completo. “Você quer ser autêntico, mas também precisa ser artístico”, afirma. “Isso requer disciplina.”

APRENDA A GOSTAR DE COMPARTILHAR Desenvolver uma marca pessoal e as histórias que a tornam bem-sucedida pode exigir um esforço. Porém, os retornos não se limitam à sua carreira. Muchin afirma que as pessoas não devem esquecer dos benefícios intangíveis de compartilhar a própria experiência subjetiva. “Falar sobre nós mesmos, de determinada maneira, pode ser extremamente gratificante. Estimula a atividade cerebral e aumenta nossos níveis de dopamina”, diz ela.

Segundo um estudo de 2012, compartilhar informações sobre nós mesmos ativa os caminhos neurais associados a recompensas, sugerindo que achamos prazerosamente inerente fazê-lo. “O modo de contar histórias ainda é nossa configuração-padrão, então não surpreende que seja aquela em que estamos quando somos mais autênticos. Mas, às vezes, precisamos nos lembrar de como isso pode ser poderoso e que todos nós podemos desfrutar de seus benefícios”, conclui Muchin.



O futuro do trabalho de mulheres

A era da automação e, num horizonte próximo, as tecnologias da inteligência artificial (IA) oferecem novas oportunidades de trabalho. Para as mulheres, isso se traduz em grandes desafios que se somam aos muitos já enfrentados por elas. Os especialistas preveem que entre 40 milhões e 160 milhões de mulheres (7% a 24% das atualmente empregadas) poderão mudar de trabalho até 2030, muitas vezes, assumindo funções de maior qualificação. Para resistir a essa ruptura, vão precisar adquirir novas habilidades e conhecimentos de tecnologia, demandando apoio específico. Um novo relatório do McKinsey Global Institute – *The future of women at work: Transitions in the age of automation* – indica que, se conseguirem realizar essa transição, elas poderão obter posições mais bem-remuneradas e produtivas. O estudo analisou seis economias maduras (Canadá, França, Alemanha, Japão, Reino Unido e Estados Unidos) e quatro emergentes (China, Índia, México e África do Sul) que, juntas, respondem por cerca de metade da população mundial e 60% do PIB global. O relatório aponta que, mesmo permanecendo nos empregos atuais, é provável que haja mudanças em sua maneira de trabalhar, com a adoção de novas tecnologias e a automatização parcial das tarefas nas empresas. Muitas delas terão de enfrentar a transição de uma função para outra e se prepararem para grandes mudanças na demanda por trabalho.



Importância dos ODS para o desenvolvimento da sociedade

Os próximos 10 anos serão de entrega para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ratificados pelos 193 Estados-membros das Nações Unidas, em 2015, como uma agenda universal para formas mais sustentáveis de viver e operar. Muitos líderes empresariais já se convenceram de que é preciso mudar suas práticas, e as mudanças na opinião e preferências dos consumidores estão levando as organizações a desenvolver produtos mais sustentáveis. Os governos têm a responsabilidade final de cumprir as metas, mas não poderão alcançá-las sem o apoio das empresas. Relatório da PWC, publicado recentemente – “Desafio ODS 2019” –, analisou mais de mil relatórios corporativos para saber como as

organizações estão se engajando nos objetivos. Mais de 72% delas mencionaram os ODS em seus relatórios, mas apenas 14% apontaram metas específicas para atingi-los. Dessa forma, ainda há muito espaço para planejar e executar ações mais concretas de apoio, de modo a chegarmos, em 2030, com os 17 objetivos e as 169 metas alcançados. As empresas que demonstrarem liderança nessa questão terão maior probabilidade de obter o apoio de seus *stakeholders*, incluindo investidores, reguladores, consumidores, funcionários e a sociedade em geral.



Líderes devem fazer perguntas

Líderes curiosos recebem algo ainda melhor do que uma boa resposta: um aumento significativo de credibilidade. A linguagem dominante da liderança é voltada para decidir e afirmar, em vez de questionar. No entanto, segundo pesquisas recentes da professora associada do INSEAD, Natalia Karellaia, ao contrário da crença popular, os líderes que costumam fazer perguntas transmitem maior confiabilidade. Mas, a maioria não acredita nisso e considera que perguntar demais pode revelar uma falta de conhecimento que suscite dúvidas sobre sua competência. Os líderes não devem deixar que a preocupação de parecerem menos competentes os impeçam de fazer perguntas. De acordo com os estudos, aqueles que estão bem estabelecidos em suas funções ou que possuem credenciais estelares têm menos a perder – fazer perguntas aos subordinados não vai prejudicar nem um pouco sua posição. Mas a regra prática, “em caso de dúvida, faça perguntas!”, também é válida para líderes menos seguros. Quaisquer penalidades moderadas por competência que possam sofrer, provavelmente serão compensadas com uma melhoria na qualidade de suas relações de trabalho.

Comunicação entre funcionário e gestor gera lucro

Estudo global da Accenture, realizado com cerca de 30 mil funcionários e 1,7 mil executivos seniores de 28 países – incluindo o Brasil –, mostrou que há uma grande diferença entre o que os gestores pensam fazer por seus funcionários e a percepção dos colaboradores a respeito das ações de seus líderes. O estudo revela

que essa realidade envolve diversos aspectos do ambiente de trabalho. Dois terços dos gestores entrevistados acreditam que criam um ambiente seguro, onde as pessoas podem inovar sem medo de falhar, mas, apenas 36% dos funcionários sentem o mesmo. A proporção de profissionais que não se sente incluída em suas organizações é dez vezes maior do que acreditam os líderes (2% contra 20%). Essas percepções equivocadas causam um impacto direto na força de trabalho, e os talentos acabam se desmotivando ou indo embora. O estudo estima que se a diferença de percepção entre líderes e funcionários caísse pela metade, poderia gerar um lucro global 33% maior, de US\$ 3,7 trilhões, e na América Latina e Caribe, em torno de US\$ 200 bilhões. Nesse cenário, a taxa de retenção anual de funcionários aumentaria 5% entre as mulheres e 1% entre os homens. Aproximar esses pensamentos significaria que a liderança estaria criando uma empresa mais inclusiva. Segundo a pesquisa, embora 68% dos líderes acreditem que criar um ambiente inclusivo é vital para o sucesso dos negócios, políticas que envolvam diversidade e cultura organizacional estão no fim de sua lista de prioridades. Para 76% dos gestores, atingir desempenho financeiro e reconhecimento de marca é o mais importante.



Adaptação ou conflito tecnológico

Apesar da difusão dos efeitos *techlash*, uma postura contrária à tecnologia, os fatos não confirmam esta tendência – pelo contrário, as pessoas estão utilizando as inovações tecnológicas mais do que nunca. Segundo a pesquisa *Technology Vision Consumer Survey*, realizada pela Accenture, 52% dos consumidores admitem que a tecnologia desempenha papel proeminente ou está enraizada quase todos os aspectos do seu cotidiano. Além desses, 19% confirmam que ela está tão entrelaçada em suas vidas, que já a enxergam como uma extensão de si mesmos. Em todo o mundo, as pessoas gastam, diariamente, uma média de 6,4 horas on-line. O que podemos perceber é a existência de um *tech-clash*, ou conflito tecnológico. Empresas estão desenvolvendo e implantando inovações tecnológicas com manuais de décadas passadas, de quando a tecnologia ainda não tinha um impacto tão importante e significativo em nossas vidas. A preocupação com a privacidade e segurança de valiosos dados produzidos pode levar à hesitação e

desconfiança. Navegar nesse embate tecnológico será um desafio importante para os líderes empresariais, na próxima década. A tecnologia digital está deixando de ser vantagem para se tornar uma expectativa básica, e as melhores práticas de ontem estão se transformando nas insuficiências de hoje. O sucesso da próxima geração de produtos e serviços dependerá da capacidade das empresas de elevarem a experiência humana, adaptando-se ao mundo que criaram.



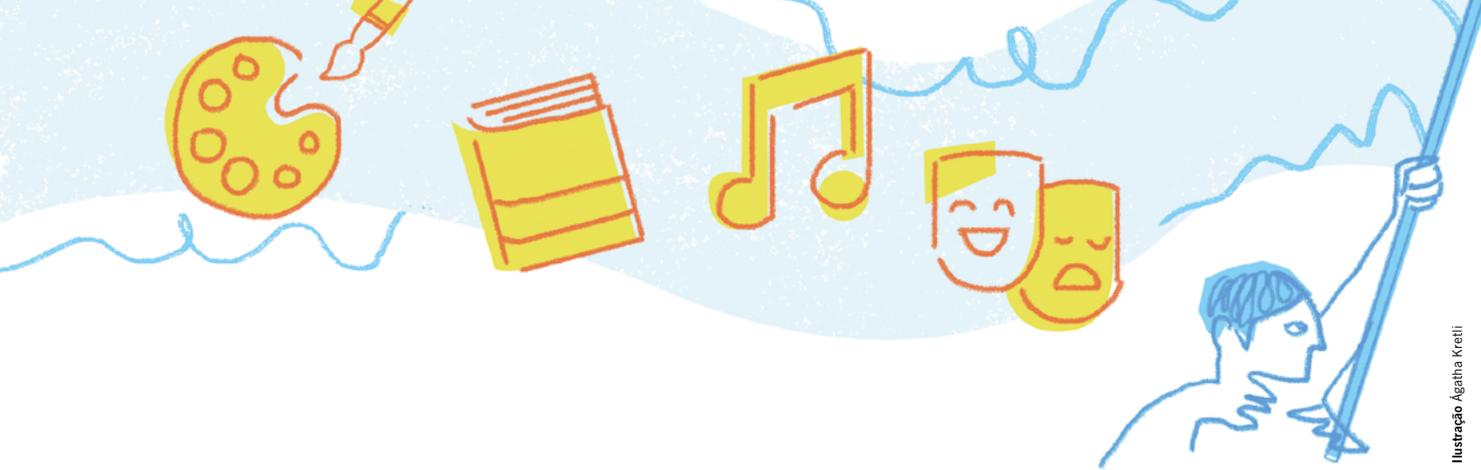


Ilustração Agatha Kreili

tema

O que podemos aprender com a liderança e a gestão de empreendimentos culturais

POR **RICARDO CARVALHO E SANYO DRUMMOND**

Ao longo de 2019, realizamos um Inventário-Perfil das lideranças, gestores e empreendedores do setor cultural no eixo da produção Rio-SP-BH. Antecipando, de certa forma, o Estado da Arte da cena cultural brasileira, a investigação revelou o perfil das lideranças e gestores culturais, suas competências e modos de fazer a cultura acontecer na gestão criativa de museus, centros culturais, instituições, escolas de samba, grupos e coletivos de variadas expressões artísticas.

Foram avaliadas 14 instituições de diversas esferas culturais, com diferentes aportes financeiros, recursos humanos, parcerias mistas e identidades variadas e híbridas. Em Minas Gerais: Grupo Galpão, Grupo Corpo, Inhotim, Grupo Ponto de Partida e Orquestra Filarmônica do Estado. No Rio de Janeiro: Grupo Nós do Morro, Escola de Samba Unidos da Tijuca, Museu do Amanhã, Museu de Arte do Rio e Museu do Inconsciente. Em São Paulo: Fundação Bial, Mostra Internacional de Cinema, Grupo Pombas Urbanas e Instituto Tomie Otake. São empreendimentos criadores de tendências, padrões estético-profissionais e modos de fazer originais, numa artesanía criativa, coletiva e potente, com inserção internacional sem perdas identitárias. Revelam formas criativas da produção cultural brasileira e apontam para uma universalidade ligada aos grandes centros mundiais de irradiação de arte e cultura. Devido a vários fatores, sobretudo de ordem econômico-política, os três polos criativos funcionam como veículos que, numa espécie de antropofagia, articulam (e devoram) as expressões culturais das outras partes do país.

O Perfil da Liderança em Gestão Cultural no Brasil revela as características e o desempenho dos líderes-gestores e as principais práticas de gestão nos empreendimentos culturais. A partir de conversas in loco foi possível descrever a trajetória dessa liderança, especificidades de suas práticas de gestão e formas de manutenção de processos criativos, frente às crescentes demandas de racionalização e otimização do processo administrativo às quais estão sujeitas, além dos desafios da gestão de pessoal criativo.

A maioria dos líderes-gestores culturais não tem formação em gestão e não existe uma formação profissional dominante. É a partir dessa diversidade e das experiências cotidianas que constroem um saber sobre gestão. A presença de um corpo técnico de gestão só é percebida de maneira positiva quando o líder tem uma compreensão mais ampla do processo criativo artístico e atua com “dois chapéus” – o de artista e o de gestor.

Além do comando como função principal, esses líderes devem sustentar um processo de construção identitária do empreendimento. Assim, estão mais estruturados na garantia de que os “sentidos de existir” da instituição sejam captados e encontrem um espaço de articulação, do que na função de controle. Possuem conhecimentos híbridos e a capacidade de sustentar espaços discursivos interativos. A aquisição dessas características não acontece apenas de forma cognitiva, mas também sobre uma base experiencial, presente no compromisso de garantir a sustentabilidade de instituições de grande relevância para o país. O engajamento da liderança revela a preocupação em deixar o legado de um bem cultural como patrimônio.

Embora seja específico do segmento, o levantamento nos permite visionar outras perspectivas para o exercício da liderança, como criatividade e integração entre discurso técnico e gerencial, em sua interação com o mundo cultural e da arte. Os resultados do estudo podem enriquecer a formação dos líderes em geral, ao inserir a dimensão estética e artística no campo da gestão.

Durante o processo de investigação, a questão colocada era: em se tratando do setor cultural brasileiro, como fazer, do impossível, o possível? Invariavelmente, as palavras “paixão” e “garra” vinham à tona. Seria essa força, a nova (velha) competência dos líderes-gestores culturais no Brasil?

RICARDO CARVALHO é professor associado da Fundação Dom Cabral, doutor em Sociologia pela Universidade Paris 7/Denis Diderot (França).

SANYO DRUMMOND é professor da Universidade Federal da Grande Dourado, doutor em avaliação psicológica pela Universidade de São Francisco (SP).

FALE COM A DOM
revista.fdc@fdc.org.br
0800 941 9200

DOM

DOM

Ano XIII – nº 40 – Janeiro/Abril 2020
Publicação quadrimestral da FDC

Conselho Editorial

Anderson Sant'Anna
Clayton Netz
Cledorvino Belini
Emerson de Almeida
Georges Blanc
José Paschoal Rossetti
Ozires Silva
Viviane Senna

Editor-Executivo

Professor Paulo Resende
COORDENADOR DO NÚCLEO DE LOGÍSTICA, SUPPLY CHAIN E INFRAESTRUTURA
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Editora

Teresa Goulart - MG 1716/JP
GOULART COMUNICAÇÃO

Produção

Cintia Maria Lamounier Coelho
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Projeto Gráfico

NEW360
Angela Dourado | editora
Bernardo Lessa | editor
Lana Costa | diagramação
Victória Loureiro | diagramação

Ilustrações

Ágatha Kretli
Gabriel Nerys
Jade Roriz

Revisão

Léa Santiago

COLABORARAM NESTA EDIÇÃO

Adolfo Menezes Melito | presidente da CrowdInvest **Denise Leite** | gerente de Desenvolvimento de Grandes Organizações da FDC **Eduardo Abritta** | gerente de marketing da Souza Cruz **Eduardo Menicucci** | professor associado da FDC **Gabriela Maia** | gerente de linha da Petrobras **Heloisa Menezes** | *executive in residence* na FDC **Maurício Valadares** | professor associado da FDC **Melina Alves** | CEO da DUXcoworkers **Michel Fleuriet** | professor convidado da FDC **Oliviero Roggi** | professor da FDC **Paulo Almeida** | professor da FDC **Renata Vilhena** | professora associada da FDC **Ricardo Alves de Carvalho** | professor associado da FDC **Rosileia Milagres** | professora e coordenadora do Mestrado Profissional Gestão Contemporânea das Organizações da FDC **Samir Vaz** | professor da FDC **Sanyo Drummond** | professor da Universidade Federal da Grande Dourado **Sergio Eustáquio Pires** | professor associado da FDC **Silene Magalhães** | diretora dos Programas de Especialização e Mestrado da FDC **Tommaso Baglioni** | doutorando do Insper

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



A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 40 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.

AFILIADA À

