

15 ANOS DOM

AGOSTO/2021

a revista da Fundação Dom Cabral

45 anos FDC



Ilustração: Agatha Kreff

OUSADIA PARA CONSTRUIR O FUTURO



FALE COM A DOM

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ILUSTRAÇÃO DA CAPA E DO CADERNO ESPECIAL

Ágatha Kretli

IMAGENS DO MIOLO

Depositphotos

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores.

Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a

reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

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



CARTA DO **FUNDADOR**

Maioridade

A maioridade do indivíduo é tradicionalmente associada aos 18 anos, quando ele é reconhecido como plenamente responsável e capaz de governar a si próprio. A pessoa jurídica a alcança no momento em que o seu fundador ou seu sucessor define seu papel e seu compromisso com a sociedade.

Com a criação do FDC Centro Social Cardeal Dom Serafim, a Fundação Dom Cabral atingiu a sua maioridade ao dar organicidade à capacitação de pessoas em situação de vulnerabilidade e a instituições do terceiro setor, reforçando o que ela própria faz há mais tempo.

Vale destacar que essa maioridade coincide com os 15 anos da revista DOM, uma publicação destinada a difundir o resultado de pesquisa e reflexão sobre gestão e sociedade realizadas por seu corpo técnico e por terceiros. As centenas de artigos publicados versaram temas que acompanharam a evolução da sociedade, parte substancial abordando a questão do desenvolvimento sustentável.

O reconhecimento de que a poluição e a pobreza decorriam da falta de uma visão sobre o ecodesenvolvimento levou a Conferência das Nações Unidas sobre

o Meio Ambiente Humano, realizada em Estocolmo, a estabelecer prioridade para o desenvolvimento sustentável (aquele capaz de suprir as necessidades dos seres humanos da atualidade, sem comprometer a capacidade do planeta para atender às futuras gerações). Esse conceito foi sendo lapidado e, na Conferência de Joanesburgo, África do Sul, em 2002, em que estive presente representando a FDC, foram estabelecidos os três pilares interdependentes que se suportam mutuamente (desenvolvimento econômico, social e proteção do meio ambiente), resultando nos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável a serem atingidos até 2030, com destaque para a erradicação da pobreza, fome zero, educação de qualidade, igualdade de gênero e redução das desigualdades.

A observação cuidadosa dos acontecimentos permite a “leitura” das mudanças na sociedade. A esse compromisso assumido pelos países, a sociedade impôs uma responsabilidade para as empresas: se comprometerem com o ambiente, com o social e com a governança (do inglês *environmental, social and governance* – ESG). Essa nova demanda tem sido objeto de reflexão e proposta na revista DOM, acompanhando a evolução da sociedade.

Essa permanente atualização é que garantirá a longevidade e a maioridade da DOM. Vida longa para a revista da Fundação Dom Cabral.

EMERSON DE ALMEIDA

Cofundador e Presidente da
Diretoria Estatutária da Fundação Dom Cabral

SUMÁRIO

- 06** **ESTRATÉGIA** Hora de Imaginar o Brasil, por Aldemir Drummond, Paulo Paiva e Viviane Barreto
- 16** **INOVAÇÃO** Futuro das Escolas de Negócio, por Hugo Ferreira Braga Tadeu e Paulo Vicente Alves
- 25** **EDUCAÇÃO** Para onde está indo a educação em gestão?, por Dan Leclair
- 33** **SETOR PÚBLICO** Gestão Pública como uma disciplina profissional orientada ao design, por Michael Barzelay
- 45** **CARREIRA** Retomando o Protagonismo do seu Desenvolvimento Pessoal e Humano, por Paul Ferreira
- 51** **CADERNO ESPECIAL** 45 anos de história e a ousadia de sonhar, por Antonio Batista da Silva Junior
- 61** **CADERNO ESPECIAL** Desafios da educação executiva no mundo *online* – Entrevista com Henry Mintzberg
- 68** **CADERNO ESPECIAL** Fundação Dom Cabral – Centro Social Cardeal Dom Serafim, por Nádia de Menezes Pinto Rampi
- 72** **CADERNO ESPECIAL** A Catedral e o Campus, por Luísa Rennó Gomes, Nádia de Menezes Pinto Rampi, Sânzia de Almeida Costa, Cândida Alexandra Rodrigues da Cunha e Henrique Vieira Gomides
- 80** **EMPREENDEDORISMO** “O que leva uma pessoa a empreender?”, por Carlos Arruda, Ana Burcharth, Erika Barcellos e Samara Paganini
- 90** **ECONOMIA** Rentabilidade, Inclusividade e Sustentabilidade, por José Paschoal Rossetti
- 103** **OPINIÃO DO EXECUTIVO** Governança do Desenvolvimento Sustentável, uma jornada com propósito, por Sérgio Gusmão Suchodolski
- 107** **MARKETING** Reputação, marca e propósito: o que está mudando na estratégia de negócios?, por Luciana Faluba Damázio
- 115** **Homenagem Michel Fleuriot**



ESTRATÉGIA

Hora de Imaginar o Brasil

POR **ALDEMIR DRUMMOND,**
PAULO PAIVA E
VIVIANE BARRETO

“O Brasil é o país do futuro... e sempre será.” Uma busca na internet, em português ou em inglês (*Brazil is the country of the future... and always will be.*), por essa frase jocosa, infelizmente traz muitos resultados. A grande maioria deles destacando nossa incapacidade de realização do grande potencial do país, este descrito pelo alemão Stefan Zweig, em 1941, em seu livro *Brazil: Land of the Future*.

Em meados de 2021, portanto oitenta anos depois da publicação do livro de Zweig, uma análise do Brasil mostra um contexto caracterizado por estagnação econômica, grande desigualdade social e econômica, destruição ambiental, pandemia e crise política. A partir da observação deste difícil contexto, membros do Conselho Curador da Fundação Dom Cabral recomendaram à instituição que considerasse como ela poderia ajudar o país a sair dessa situação. A partir dessa recomendação, a FDC está dando início a uma iniciativa denominada Imagine Brasil.

REFERÊNCIA CONCEITUAL

A proposta da iniciativa parte da constatação de uma necessidade de mudança no país. Desta maneira, buscamos nos inspirar em alguns conceitos de mudança organizacional, que acreditamos poderem ser adaptados ao contexto de país. Neste sentido, já está bastante documentada nos estudos de mudanças organizacionais a importância do comportamento dos agentes – talvez, diríamos hoje, dos *stakeholders* – para promover mudanças comparando o nível de aspiração com o de desempenho. As evidências mostram que “*organizations react to performance feedback*”. O mecanismo é simples, descrevendo como o desempenho responde ao nível de aspiração da organização. Assim, a determinação do nível de aspiração de uma organização é condição necessária para promover mudanças no seu desempenho. Conseqüentemente, organizações promovem mudanças quando não estão satisfeitas com o nível esperado de “*aspired to performance*”. Se o desempenho é avaliado como fraco, há duas situações para estimular mudanças. Uma, quando o desempenho é medido em comparação aos seus competidores diretos (chamada de “*competitive*”) e outra quando a avaliação é feita em relação ao futuro – aonde se quer chegar? – (chamada de “*striving toward*”), mais ambiciosa e mais desafiante.

Para essa iniciativa optamos por nos basear na literatura sobre mudanças das organizações, utilizando o esquema de análise “Aspiração – Performance” para

avaliar o desempenho do desenvolvimento do Brasil e sua relação com o nível de aspiração. Uma questão preliminar é se se deseja mudanças em relação a um nível de aspiração que se satisfaça apenas com a recuperação do crescimento econômico pré-pandemia (“*competitive*”) ou se deseja sensibilizar a sociedade para estabelecer um nível mais ambicioso de aspiração de futuro, que antevêja uma nação mais próspera, mais inclusiva e mais sustentável? (“*striving toward*”). E, em consequência, traçar os caminhos para um desempenho que satisfaça esse nível de aspiração. A opção que propomos é a segunda: queremos um desempenho que não seja apenas a continuidade do passado, mas, sim, a antecipação do futuro.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.

O Brasil se tornou uma nação independente em 7 de setembro de 1822, portanto há quase duzentos anos. A nação brasileira floresceu das aspirações de liberdade e justiça, com uma economia liberal e um império constitucional, ideais que conquistavam o mundo ocidental à época; com a Revolução Industrial, que transformou a economia de mercantil para industrial, na Inglaterra, e a Revolução Francesa, que constituiu o Estado Democrático de Direito (liberdade, igualdade e fraternidade). Em seguida, a abolição da escravatura (1888) e a Proclamação da República (1889) foram respostas também às mesmas aspirações da elite dirigente da nova nação brasileira. Os ideais de liberdade e justiça, igualdade e fraternidade formaram as aspirações que, há mais de duzentos anos, empolgaram as elites e o povo brasileiro para a formação de uma Nação independente.

Como consequência da sua independência, com seu vasto território, expressivas riquezas naturais, espírito empreendedor e população em acelerada expansão, o Brasil desenvolveu-se. A aspiração, que, a partir dos anos 30 do século passado, estimulou as mudanças no Brasil, era de desenvolvimento econômico pelo estímulo à industrialização. Por causa do rápido crescimento até o final

da década de setenta do século passado, a economia brasileira encontra-se entre as 10 maiores do mundo. A principal evidência do sucesso do crescimento nesse período é o aumento da participação do PIB brasileiro no PIB mundial. (Figura 1)

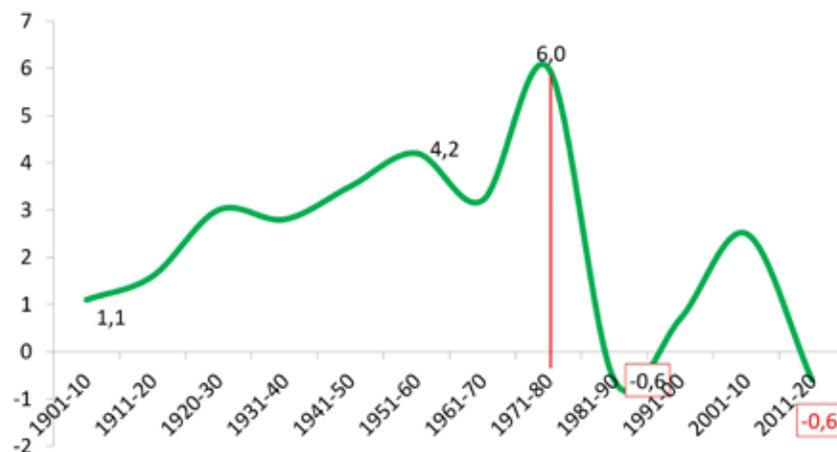
FIGURA 1. PARTICIPAÇÃO DO PIB BRASILEIRO NO PIB MUNDIAL: 1820-2020



Fonte: Angus Maddison, entre 1820 e 2008 e FMI de 2009 a 2020. <http://www.ggd.net/maddison/maddison-project/home.htm> e <http://www.imf.org./external/datamapper/index.php?db=FM>

Nas últimas quatro décadas, o ritmo de crescimento da economia desacelerou-se e ficou mais volátil. (Figura 2)

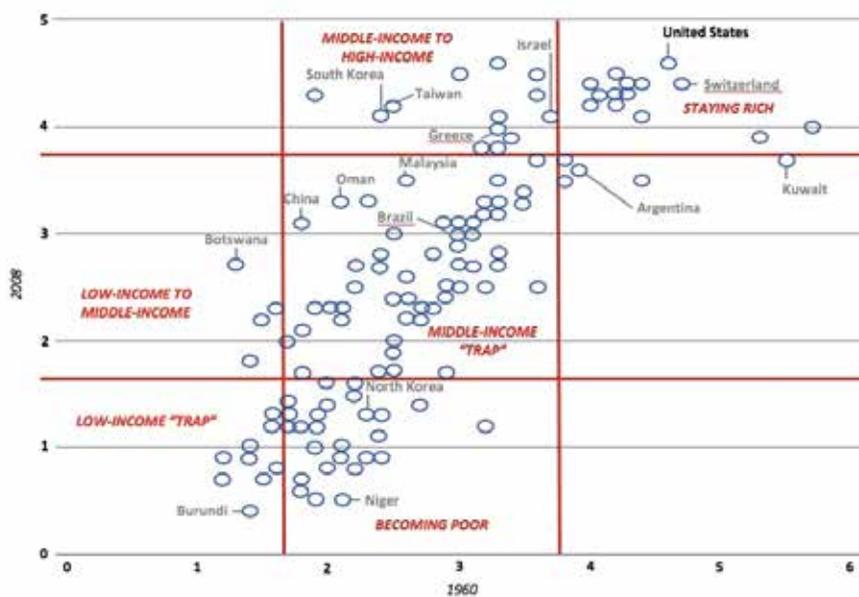
FIGURA 2. TAXAS REAIS DE CRESCIMENTO ANUAL DO PIB PER CAPITA (%) MÉDIAS DECENAIS (1901-2020)



Fonte: Ibre/FGV, com dados do Ipea e do Banco Central

O crescimento demográfico está se desacelerando e a produtividade estagnou-se desde então. A economia está presa no que Gill e Kharas, do Banco Mundial, cunharam como “armadilha da renda média”, que se refere às economias que atingiram um dado nível de renda *per capita* e não conseguiram subir a outro patamar, onde estão as economias industrializadas. (Figura 3)

FIGURA 3. THE MIDDLE-INCOME TRAP. INCOME PER PERSON RELATIVE TO THE UNITED STATES, LOG OF%

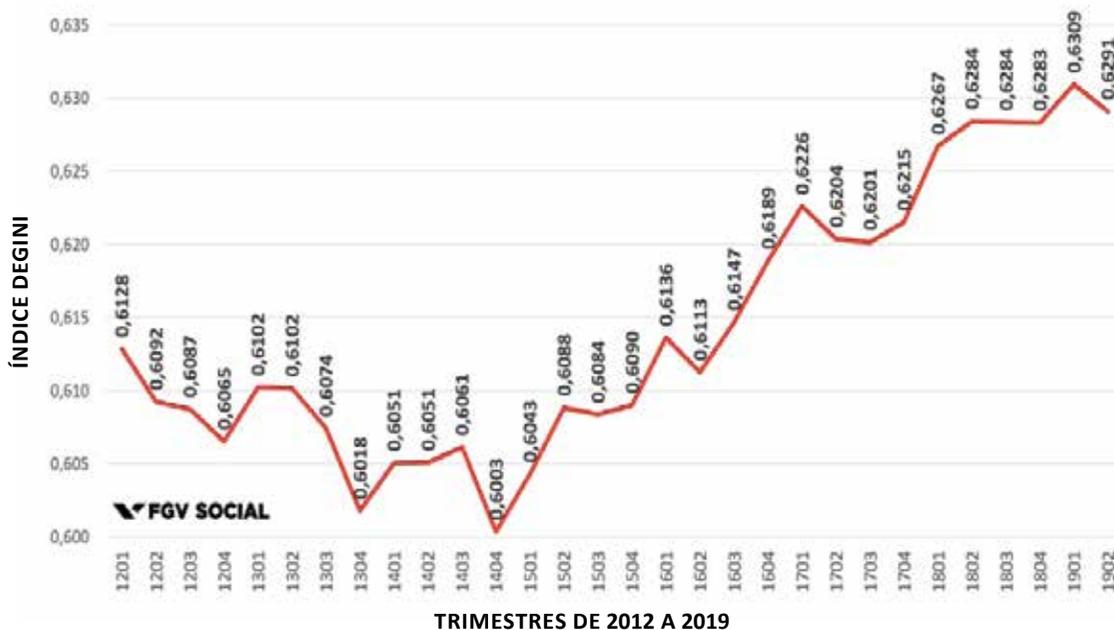


Fonte: World Bank.

Essas economias não conseguem competir em mercados de produtos e serviços de maior valor agregado, continuando a depender quase que exclusivamente de suas vantagens comparativas. Isto sugere que o crescimento econômico não é destino das nações, mas resulta das escolhas de políticas econômicas. O Brasil, ademais, exibe uma das mais desiguais distribuições de renda do planeta, baixos níveis de escolaridade e Estado disfuncional e ineficiente. Assim, vem perdendo dinamismo em relação a outros países emergentes, como os do Leste Asiático. Na última década, a renda *per capita* teve sua maior queda nos últimos 120 anos! (vide figura 2)

Assim, essa longa estagnação no desenvolvimento econômico e social é caracterizada, do lado econômico, pela armadilha da renda média, do lado social, por um elevado nível de desigualdade (Figura 4), somando-se a um grande contingente de pobres e miseráveis na população, e, do lado institucional, por um Estado disfuncional e ineficiente, que não concebe nem executa, com propriedade, políticas necessárias ao crescimento da economia e, ainda, obstrui o aumento da produtividade e da competitividade. As relações entre o Estado e a elite empresarial, em geral, é promíscua e contrária ao interesse coletivo (Acemoglu e Robinson, 2012). É possível que as frustrações com o desenvolvimento do país e a estagnação da economia tenham contribuído para o estado de baixa-estima no país. As aspirações de liberdade e justiça, que resultaram na independência e no desenvolvimento industrial, a partir de 1937, desvaneceram; o país fez, em geral, escolhas erradas de políticas governamentais; o Estado fez-se ineficiente; o crescimento e a produtividade estagnaram e a exclusão social aumentou.

FIGURA 4. DISTRIBUIÇÃO DE RENDA NO BRASIL:
EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE GINI: 2012-2019



Fonte: FGV Social/CPS a partir de microdados da PNADC trimestral/IBGE. Obs. Renda Habitual Domiciliar Per Capita do Trabalho – Todos os envolvidos.

Afundado nas crises sanitária, política e econômica, o Brasil tem ficado à margem dos debates sobre uma nova concepção de desenvolvimento sustentável e inclusivo que se consolida nos fóruns internacionais. A pauta de discussões, aqui, cinge-se, predominantemente, às questões de curto prazo e aos temas domésticos, sem uma visão ampla e consistente do desenvolvimento no longo prazo. Sem sua presença e participação relevante nos debates globais que buscam a revitalização do capitalismo, o país fica, assim, ensimesmado, embaralhado em seus próprios conflitos e nas radicalizações de opiniões e de atitudes, indicando ter perdido sua autoestima. Há no ar um certo sentimento de apatia e desesperança, não se vendo um sonho coletivo por mudanças.

A INICIATIVA IMAGINE BRASIL

Neste momento, o Brasil precisa dialogar sobre sua aspiração de futuro. Qual futuro aspiramos? No passado, o país teve suas aspirações. No século XIX, a aspiração foi ser uma Nação independente e livre. A Independência (1822), a libertação dos escravos (1888) e a Proclamação da República (1889) foram os principais marcos das mudanças provocadas pela aspiração daquele tempo. No século XX, a partir do Estado Novo (1937), a aspiração foi promover o desenvolvimento nacional, registrado na memória do país o mantra de JK: “crescer 50 anos em 5”, por via da industrialização, pela ação direta do Estado para estimular um processo de industrialização via substituição das exportações. A economia cresceu a taxas médias de 7% ao ano, entre 1950 e 1980, e o governo criou várias empresas estatais, tais como a Petrobras, Cia. Vale do Rio Doce, empresas estatais de geração e distribuição de energia, entre muitas outras, e construiu os principais eixos de transporte rodoviário. Depois de 1980, a economia entrou em crise, com triplo desacerto: desequilíbrio fiscal, hiperinflação e produtividade estagnada.

O desenvolvimento não é um processo natural. Resulta da combinação de vários fatores. Seu principal propulsor é o crescimento econômico, que gera riqueza, oportunidades de negócios e de empregos, propiciando melhores condições de vida e aumento do bem-estar. Entretanto, o bem-estar não é mais mensurado apenas pelos resultados econômicos, como os medidos pela renda *per capita*. Outras considerações são hoje fundamentais quando se pensa em desenvolvimento. Entre elas, salientam-se (i) a inclusão – se não for para todos, o desenvolvimento não será sustentado – e (ii) a sustentabilidade – o desenvolvimento somente será sustentado se for sustentável; isto é, se conciliar o bem-estar no presente e no futuro, considerando o bem-estar das gerações futuras. **O desafio dessa concepção de desenvolvimento é construir uma estratégia integrada para alcançar ganhos de produtividade gerados pela articulação da sustentabilidade ambiental com a economia digital e a inclusão econômica e social.**

Historicamente, no Brasil, proposições sobre mudanças significativas no país são geralmente endereçadas ao Estado, via políticas públicas. Reconhecemos que tais mudanças inevitavelmente envolvem essas políticas, mas constatamos também a incapacidade do Estado brasileiro nas últimas décadas de conceber e executar políticas eficientes em termos de resultados, de acordo com nossas necessidades de desenvolvimento. Neste sentido, propomos abordar a concepção e execução de políticas públicas a partir do conceito de governança colaborativa, envolvendo uma parceria público-privada que estimula a participação conjunta do setor público, empresas e ONGs, visando a melhorar a eficácia e as entregas das políticas públicas, principalmente em áreas que o desempenho do governo não está em nível satisfatório. Pode-se citar alguns exemplos exitosos no Brasil nas áreas de educação e saúde.

A Figura 5 mostra a síntese das relações entre Aspiração e Performance e será o mapa a orientar a execução da iniciativa Imagine Brasil.

FIGURA 5. QUADRO DE REFERÊNCIA

Fonte: Elaborada pelos autores.

PRÓXIMOS PASSOS

O primeiro ciclo de atividades da iniciativa será a realização da Série Diálogos “Aspiração Brasileira”, constituída por um conjunto de *webinars*, com diferentes públicos-alvo, estimulando diálogos que busquem convergências em torno de eixos que poderão se constituir nos pilares de uma nova aspiração para o futuro do Brasil.

O objetivo desta série será mobilizar lideranças de diferentes segmentos da sociedade brasileira no sentido de sonhar com um futuro para o Brasil. É a partir do sonho que se cria uma realidade diferente. Por meio de uma série de diálogos e sínteses de conhecimentos, buscar-se-á conhecer as aspirações das pessoas para o Brasil e iniciar um processo de mobilização e engajamento para a realização dessas aspirações.

Essa é a primeira fase de um movimento que tem como referência a interdependência entre Aspiração e Performance (ver Figura 5). A performance está alinhada à realização do sonho. Existe um hiato entre a Aspiração e a Performance e a redução deste hiato deve ser o motor de avanço da sociedade brasileira.

Simultaneamente, iremos trabalhar com especialistas nos quatro eixos de Performance para a realização de estudos/pesquisas com o objetivo de elaborar propostas e buscar encaminhamentos para elas, visando a melhoria do desempenho do país em cada eixo.

Esteja atento ao desenvolvimento da iniciativa Imagine Brasil. Vamos agregar sonhos, ideias e pessoas nesse movimento, refletindo e integrando a diversidade do Brasil.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Ver Henrich R. Greve, **Organization Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective on Innovation and Change**. Cambridge University Press, 2003. Conceito primeiramente desenvolvido em March,

Labianca, G, Fairbank, J, Andrevski, G, and Parzen, M, "Striving toward the future: aspiration-performance discrepancies and planned organization change", **Strategic Organization**, Vol 7(4) 433-466, 2009. J. and Simon, H. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.

Gill, Indermit; Homi, Kharas and others, **An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth**, World Bank, Washington, DC, 2007.

Acemoglu, Daron e James Robinson, **Por que as Nações Fracassam**, Elsevier/Campus, São Paulo, 2012.

ALDEMIR DRUMMOND é professor e gerente executivo do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

PAULO PAIVA é professor associado na Fundação Dom Cabral e ex-Ministro de Planejamento e Orçamento e do Trabalho.

VIVIANE BARRETO é diretora de Internacionalização da Fundação Dom Cabral.



Créditos da Imagem: Depositphotos

INOVAÇÃO

Futuro das Escolas de Negócio

Análises baseadas
em dados e
modelos preditivos

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU** E
PAULO VICENTE ALVES

A necessidade pela reinvenção das escolas de negócio é um desafio relevante e vem despertando a atenção das suas lideranças nos mais variados níveis decisórios e, claro, do mercado. A capacidade para uma transformação e maior geração de valor para a sociedade tem desafiado essas instituições, considerando o

crescente número de novos entrantes, a demanda por um processo educacional personalizado, tecnológico, aplicado e inclusivo. Apesar destes assuntos não serem uma novidade para as escolas de negócio, o crescimento dos investimentos em *startups* educacionais focadas em tecnologia torna importante a revisão do propósito das escolas de negócio em busca da sua relevância e considerando a crescente complexidade dos mercados atuais. Com o advento da transformação digital, as escolas de negócio deveriam desenvolver novas competências, promover maior abertura ao novo e buscar uma verdadeira transformação na oferta de soluções educacionais e foco no mercado.

Logo, o futuro das escolas de negócio surge como um tema relevante a ser estudado, considerando todos os desafios impostos pela realidade. Neste sentido, este artigo tem como objetivo principal utilizar dados públicos e privados disponíveis, adotando uma série de modelos preditivos e baseados em inteligência artificial para antecipar cenários. Finalmente, todas as análises de dados para este artigo foram realizadas a partir da Plataforma Forecasting, tecnologia proprietária de dados e formulação de estratégias de negócio com foco no longo prazo a partir das pesquisas conduzidas pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC.

ANÁLISE DE DADOS: MUDANÇAS CONSIDERÁVEIS DE MERCADO

Os dados públicos e privados analisados são evidentes: o processo tradicional da formação executiva, focado em temas de gestão, direcionados para a eficiência produtiva e na maximização de resultados financeiros, está sendo questionado pelo mercado. De uma forma geral, ainda existe uma concentração na formação em temas da gestão, mas o crescimento da demanda de mercado por assuntos do universo tecnológico é evidente. Isto é, existe um processo inicial, porém exponencial para uma mudança nas escolas de negócio e, claro, para seu futuro. Para tanto, basta observar o crescimento de programas corporativos

e até mesmo por indivíduos relacionados à sua formação em temas digitais, mas liderados por escolas criadas em anos recentes.

Em uma visão mais ampla de mercado, os dados sobre a formação de programas tipicamente de gestão sugerem uma perspectiva de queda, destacando também um processo de consolidação de grandes grupos privados e o crescente movimento de investimento em *startups* educacionais focadas em tecnologias de ponta. Esses dados indicam o surgimento de um novo modelo educacional, baseado em soluções híbridas, acessíveis em qualquer lugar a partir do uso de equipamentos eletrônicos, com custo menor e destacando a importância da aplicabilidade dos conhecimentos.

Para tanto, as pesquisas conduzidas da FDC indicam que as escolas de negócio devem reformular a sua oferta de valor ao mercado, equilibrando os temas tradicionais da gestão, com ampla adoção de temáticas digitais e assuntos vinculados ao mundo da liderança. Para tanto, a capacidade de resposta ao mercado deve ser estruturada de forma adequada, com adoção de times internos focados em dados. No atual contexto, outro foco importante deve ser o aluno, com um constante levantamento de dados relacionados às tendências de compra, desenho de jornadas de atendimento e aprendizagem, impactando os processos usuais de formação.

Para atingir um nível ótimo de atendimento ao aluno atual, um processo interno de gestão modernizado deveria ser iniciado o quanto antes. Isto é, de estruturas organizacionais focadas em programas educacionais, sugere-se uma profunda revisão dos processos das escolas de negócio, buscando adoção de equipes digitais, foco nos melhores projetos organizacionais, otimização dos investimentos, ampla rede de parceiros para o desenvolvimento de soluções e pesquisas aplicadas ao contexto do mercado. Dessa forma, as escolas de negócio deveriam desviar o foco interno, compreendendo que a transformação leva tempo, mas devendo ser ágil e estimulando uma rápida mudança em busca de crescimento.

MODELOS PREDITIVOS E TENDÊNCIAS IMPORTANTES

Os modelos preditivos baseados em técnicas de inteligência artificial e utilizados para este artigo contêm o uso de palavras-chave para a sua formulação, como “escolas de negócio”, “educação executiva” e “tendências”. A metodologia utilizada foi a busca por dados quantitativos em fontes internacionais confiáveis, bem como bases qualitativas disponibilizadas em periódicos importantes no período 2016-2021. De uma forma geral, os resultados indicam tendências relevantes sobre o futuro das escolas de negócio. Isto é, mais de uma centena de artigos técnicos e relatórios executivos foram analisados, buscando um olhar amplo sobre as tendências mais importantes para as escolas de negócio.

Com inúmeros dados analisados, sugere-se um conjunto de dimensões importantes para o futuro das escolas de negócio, com rupturas consideráveis para os modelos vigentes, destacando:

- **Soluções customizadas em parceria:** uma das principais tendências foi a busca por um plano de parcerias envolvendo as escolas de negócio, empresas de grande e médio portes e *startups* de tecnologia. O aspecto fundamental seria a busca por geração de conteúdo aplicado, programas que traduzam as reais necessidades do mercado e metodologias úteis para a solução de problema.
- **Comprovar retorno sobre investimento:** sugere-se uma avaliação ampliada quanto ao atendimento dos objetivos de aprendizagem, design dos programas, valor do investimento, evidências de aplicação, plano de implementação dos conhecimentos gerados e adoção de parcerias no desenvolvimento dos projetos educacionais. Além disso, avaliar tanto a progressão do conhecimento ao longo do tempo pelos participantes quanto o nível de senioridade das equipes das escolas de negócio seria um elemento importante.
- **Programas híbridos:** a combinação entre estrutura física e *online* é o presente, não sendo mais uma agenda do futuro. Neste caso específico,

as escolas de negócio deveriam desenvolver estruturas físicas em busca de experiências únicas, isto é, adotando espaços de experimentação, design de soluções e uso de tecnologias, além das salas de aulas convencionais. Quanto às estruturas *online*, um erro comum seria acreditar que as aulas baseadas via *streaming* seriam suficientes. Os conteúdos *online* devem remeter a capacidade em prover dados atuais, metodologias de aprendizagem para o formato digital, busca por maior aprendizagem e estrutura tecnológica interna com ampla capacidade de atendimento.

- **Ofertas de soluções aplicadas:** o papel central das escolas de negócio deveria ser o desenvolvimento de programas para o mercado. Isto é, toda a equipe de professores, pesquisadores e *staff* administrativo deveria ter uma grande capacidade de entendimento de problemas de negócio, transformando-os em soluções de mercado, com metodologias de ponta, dados confiáveis e agilidade de entrega. Para esse aspecto, o papel das escolas de negócio seria além ao desenvolvido por universidades tradicionais, focadas em pesquisas de base e formação de alunos em temas fundamentais.
- **Equipes focadas em dados:** a agenda focada na experiência e nos relacionamentos deve ceder lugar aos dados e evidências. O ditado popular “você só precisa de amigos em empresas que não têm processos estruturados” serve exatamente para o processo de decisão não estruturada. Logo, a formulação de novas estratégias e processos de negócios educacionais deve estar amparada por uma equipe interna responsável por dados, geração de tendências, revisão constante de processos e apoio às lideranças.
- **Professores seniores, líderes de mercado e conhecimento aplicado:** para o real atendimento de todos os itens acima, um dos principais diferenciados deveria ser uma equipe de professores seniores, com real entendimento de mercado, somando a capacidade de geração de co-

nhhecimento aplicado e de ponta. Os dados das pesquisas indicam o surgimento de divisões educacionais em empresas tradicionais de consultoria, com crescimento considerável de mercado. Isto é, o foco estaria na aplicação dos conhecimentos, com real apoio para os demandantes das soluções educacionais.

- **Experiência além da sala de aula:** o futuro das escolas de negócio passa por programas educacionais, além das tradicionais unidades físicas. Isto é, a combinação entre aulas presenciais e *online*, considerando o compartilhamento de experiências entre executivos seniores, conexão entre pares e diagnósticos executivos são tendências importantes. O papel do professor continua importante, mas deve ser somado ao aprendizado de mercado entre pares. De uma forma geral, as escolas de negócio poderiam funcionar como *hubs* de conhecimento, algo além do processo tradicional atual.
- **Portfólio adequado, conteúdos curtos e aplicados:** com o advento de inúmeras plataformas digitais em todo o mundo, as escolas de negócio deveriam focar em programas educacionais aplicados, certificando a capacidade dos alunos na aplicação dos conhecimentos adquiridos. Dados das pesquisas realizadas indicam que os programas tradicionais e de longa duração são importantes, mas o maior potencial de crescimento e investimentos está na formação executiva aplicada. Além disso, todo o desenvolvimento de novos programas de mercado somente poderia ser iniciado se eles atendessem ao levantamento de dados, destacando potencial de mercado e sua relevância atual. Portanto, a constante revisão do portfólio das soluções educacionais deveria ser um papel de destaque dos gestores educacionais.
- **Programas de Certificação:** complementando o item 8, sugere-se o desenvolvimento de programas focados na certificação dos alunos, com atualizações constantes de conteúdo, garantindo a sua aplicação e atua-

lização. Como sinal de atenção, várias escolas americanas já iniciaram o desenvolvimento de programas focados em certificação, inspirados nas iniciativas das empresas de tecnologia para as temáticas focadas em governança, finanças, design, digital e inovação.

- **Novos modelos de negócio e política de investimentos:** um dos principais itens de análise. O futuro das escolas de negócio perpassa por processos enxutos, simplificados e com ampla adoção de tecnologia. Isto é, não basta pensar no desenvolvimento de novos programas ao mercado sem uma revisão detalhada de processos internos, com foco no mercado, buscando parcerias, uma cultura de gestão de pessoas focadas em dados e política de investimentos atrelada às demandas atuais de mercado.

Além dos itens acima, os dados das pesquisas indicam que as grandes organizações sugerem reduzir investimentos em escolas tradicionais de negócios, desde que os programas educacionais oferecidos estejam alinhados ao contexto atual de mercado, com real customização. Além disso, compete às escolas de negócio o entendimento da sua inserção no ambiente dos ecossistemas, ou seja, a geração de programas educacionais em parceria com *startups*, universidades, empresas de consultoria e fornecedores diversos, destacando a diversidade de conhecimento para o mercado.

PERSPECTIVAS PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA: ESCOLA ESTÚDIO

Tais tendências, quando combinadas, apontam para um novo modelo de escola, que é uma mistura de geradora de conteúdo na forma com estúdios de cinema, televisão e jogos e, por isso, denominamos de escola estúdio.

Tal organização se encontra como orquestradora de um ecossistema que inclui ferramentas de aula remota (Zoom, MS Teams, e Webex), Learning Management Systems (Canvas, Blackboard, e Moodle), provedores de jogos de ne-

gócios (Capsim, Forio, e StratX), professores robóticos, ferramentas de realidade virtual (Merge Cube, e Hololens), provedores de conteúdo (Pearson education), *marketplaces* educacionais (Amazon education), e enciclopédias virtuais (Wikipedia). Tal ecossistema está se desenvolvendo e vai crescer, reduzindo as barreiras de entrada.

De diversas formas, a indústria da educação executiva é similar à da distribuição de conteúdo, incluindo o uso intrínseco do modelo de *syndication*. É de se esperar que esse modelo evolua da mesma forma que ocorreu nas mídias para serviços de *streaming*. Isto implica sair de ofertas limitadas (no tempo, localização e formato) para algo sob assinatura com controle maior por parte do usuário, o que significa que a existência de conteúdo exclusivo é fundamental para se manter uma diferenciação e fidelidade por parte dos clientes.

Tal conteúdo original deverá se constituir de um misto de pesquisas, aulas, jogos, casos, casos interativos, exposições interativas, professores robóticos, laboratórios virtuais e eventos (presenciais, remotos, e redes de alumni) que são difíceis de criar, mas que, por outro lado, são difíceis de copiar e podem virar fonte de receita através de licenciamento.

Tal mudança na estratégia implica, por sua vez, uma mudança na estrutura organizacional. Os grandes *campi* das universidades se tornam pouco úteis e podem ser desmobilizados, gerando caixa e reduzindo custos fixos. Surge, então, a necessidade de estúdios de gravação, sistemas de tecnologia de informação e, com eles, uma nova mão de obra especializada na sua operação. Os professores passam a ter de interagir com programadores, roteiristas, diretores e atores que transformam o conteúdo tradicional para os novos formatos de entrega.

A mudança final está na forma como a metodologia de educação se transforma, da tradicional aula do paradigma Socrático, isto é, um diálogo, para formas mais engajadoras que permitam aos alunos e participantes permanecerem conectados e interessados. Neste momento, entram a Narratologia, a Ludologia e o Simulacionismo, que permitem uma maior imersão e interação, criando

envolvimento e laços emocionais e explorando formas de aprendizado que vão além de meio auditivo e reflexivo, mas também incluindo meios visuais, cinéticos (*learn by doing*) e sociais. Isto cria uma experiência mais completa e adaptável para o aluno ou participante.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

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

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

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

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

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral; Pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).

PAULO VICENTE ALVES é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral; Doutor em Administração, pela FGV-RJ.



Créditos da Imagem: Depositphotos

EDUCAÇÃO

Para onde está indo a educação em gestão?

POR **DAN LECLAIR**

Em um meme popular da internet, o CFO pergunta: “o que acontece se investirmos no desenvolvimento do nosso pessoal e eles nos deixarem?”. A isso, o CEO responde: “e se não investirmos e eles irem embora?”.

Essa breve troca ilustra um conjunto crescente de desafios de talento que pesam nas mentes dos executivos. Embora o ambiente atual deixe poucas dúvidas de que o CEO está certo nesse assunto – as empresas devem investir

* Artigo traduzido com a autorização do autor.

em seu pessoal para que prosperem –, nem sempre fica claro como fazer isso, especialmente quando muitos dos benefícios se estendem para além da empresa.

Este artigo explora o futuro da educação em gestão para obter *insights* sobre essa questão, oferecendo recomendações para que as empresas trabalhem de forma mais próxima com as escolas de negócios e enfrentem os desafios da sociedade – bem como os seus próprios.

Para fazer isso, precisaremos simplificar e organizar vários fatores de complexidade. Portanto vamos começar com algumas observações básicas sobre a gestão em si e sobre como a área está sofrendo mudanças.

TRÊS BLOCOS FUNDAMENTAIS

A gestão é universal

Referenciando Peter Drucker, Santiago Iniguez, presidente da IE University na Espanha, escreveu essas palavras em seu livro *The Learning Curve* (“A Curva de Aprendizado: como as escolas de negócio estão reinventando a educação”, em tradução livre – sem edição em português). A questão é que a gestão não se limita apenas à alta liderança das multinacionais, tampouco somente aos negócios. Isso acontece em todas as organizações, às quais vêm em várias formas e tamanhos diferentes: de *start-ups* a estatais, de franquias a empresas familiares e de igrejas até gigantes da internet.

Existem, é claro, diferenças tanto entre indústrias quanto setores, que devem ser levadas em consideração. Da mesma forma, os gerentes representam diferentes funções do negócio (como marketing, finanças, operações), que exigem profundidade de compreensão e de aplicação.

Grande parte da gestão, no entanto, transcende setores e funções, além de fronteiras e gerações. As tarefas de desenvolver estratégias, organizar, planejar, criar e fazer as coisas com e por meio de outras pessoas não estão reservadas a um time de elite. Ninguém precisa de licença para exercer a gestão.

A gestão é algo difícil de fazer

É claro que os conceitos básicos de negócios e gestão não são incompreensíveis. A maioria dos gerentes pode atestar, contudo, que gerenciar é significativamente mais difícil do que entender do assunto. Isso ocorre, em parte, devido ao ambiente complexo e em constante mudança, além da sua incerteza inerente, mas principalmente porque gestão envolve fazer as coisas por meio de pessoas – indivíduos que carregam suas próprias perspectivas, julgamentos e aspirações. As chamadas “habilidades interpessoais” são necessárias não apenas para atingir os objetivos da equipe, mas também para promover aprendizado, criatividade e inovação nas organizações.

Os especialistas dizem que a gestão está cada vez mais desafiadora. Organizações mais planas oferecem menos autoridade formal. Tecnologias que mudam constantemente nos mostram que experiência não garante competência. As crescentes expectativas de desempenho social e ambiental trouxeram uma gama mais ampla de partes interessadas e variáveis para administrar. Enquanto isso, as fronteiras no ambiente competitivo foram se confundindo: rupturas novas e inesperadas em empresas de setores aparentemente não relacionados se tornaram a norma.

A gestão é importante para os negócios e a sociedade

A gestão é importante para o desempenho organizacional. De acordo com a pesquisa dos acadêmicos Nicholas Bloom, John Van Reenen e outros, as fábricas que adotaram práticas de gestão melhores e mais estruturadas obtiveram um desempenho econômico mais forte em uma gama variada de medidas relacionadas a produtividade, lucratividade, crescimento e inovação. Esse relacionamento é robusto em todos os setores e regiões.

Melhores práticas de gestão também são correlacionadas a medidas de sustentabilidade mais amplas, como o uso de energia e práticas de recursos humanos mais solidárias – sugerindo que o progresso econômico não precisa ser

feito às custas do meio ambiente ou da inclusão. Na verdade, há um efeito multiplicador, conforme melhores gerentes investem no desenvolvimento dos seus colegas e em processos para capacitá-los e orientá-los.

Em geral, a pesquisa começou a conectar os interesses econômicos aos sociais das empresas, de maneiras novas e impressionantes. Por exemplo, estima-se que oportunidades comerciais associadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável totalizarão US\$ 12 trilhões e que esses ganhos devem fluir em grande parte para os pioneiros, primeiros adotantes e empresas que criarem “padrões a serem superados”.

PREVISÕES SOBRE O FUTURO DA EDUCAÇÃO EM GESTÃO

O que esses blocos nos dizem sobre para onde está indo a educação em gestão?

Em primeiro lugar, e mais obviamente, com os avanços em tecnologia da informação, esses blocos sugerem *uma democratização contínua da educação gerencial*. Se a gestão é universal, difícil de fazer e importante para o desempenho organizacional, não podemos deixar de concluir que a educação gerencial continuará a evoluir para servir a uma gama mais ampla de aprendizes.

Isso é particularmente verdadeiro para o “conteúdo” – as teorias, conceitos e técnicas associados à gestão. Esse conteúdo será mais acessível para pessoas de diversos contextos socioeconômicos, idades e fronteiras políticas. Conseqüentemente o poder econômico continuará migrando a partir dos fornecedores de conteúdo gerencial para seus consumidores.

Todavia, parar por aí – o que muitas pessoas fazem – nos deixaria com uma simplificação grosseira em mãos.

Nossa segunda previsão é que a *educação gerencial se tornará mais centrada na experiência*. Embora a tecnologia permita a democratização do conteúdo sobre educação em gestão, ela também aumenta a dedicação mínima

para entregar o que verdadeiramente é valor agregado. Isso é especialmente válido para habilidades essenciais de gestão, porém que sejam difíceis de dominar, como liderança, pensamento crítico, comunicação, formulação de problemas, empatia, aprendizagem ágil e assim por diante. São habilidades que exigem prática, reflexão e feedback constantes.

Em nosso futuro das empírico, o valor da educação dependerá menos do tempo em sala de aula e mais da nossa capacidade de converter ações em *insights*. Das experiências virão não só as transformações pessoais e profissionais, mas também o capital social, que reúne diferentes perspectivas e é vital para a criatividade e a inovação. Na verdade, as interações criadas para educação e o desenvolvimento são fontes cada vez mais valiosas de novos conhecimentos, especialmente à medida que os negócios são transformados por avanços tecnológicos e por expectativas crescentes de desenvolvimento sustentável.

É no espaço entre o trabalho e a educação que os gestores devem aprender e desenvolver as habilidades mais necessárias. É aí que desenvolveremos líderes de negócios no futuro – e para o futuro – com a cocriação dos novos conhecimentos necessários para o sucesso organizacional e para tornar o mundo um lugar melhor. E é aí que devem prosperar muitas escolas de negócios, como a Fundação Dom Cabral (FDC).

Com certeza, o sucesso de todas as escolas de negócios neste mundo de constantes mudanças na educação em gestão não está garantido. Algumas escolas não se adaptarão ou não irão reagir com rapidez suficiente. Assim como outras empresas, certo número não empregará o talento certo – a única coisa mais difícil do que praticar gestão é ensiná-la. Outras não reinventarão seus programas para um mundo onde a educação em gestão é mais fragmentada e personalizada, onde os alunos seguem seus próprios caminhos e consomem educação de um número maior e mais variado de provedores, em pedaços menores e anexados a credenciais que se “acumulam” em um uma infinidade de formas.

Nossa terceira previsão é menos óbvia e menos certa. Prevemos que a educação em gestão se tornará a força motriz para mudanças positivas nos negócios e na sociedade. Por ser mais acessível, alcançará e impactará mais líderes em potencial. Por ser mais baseada em experiências, no futuro deve transformá-los de maneiras mais significativas. Como a gestão é importante para o desempenho dos negócios e o bem-estar social de diversas formas, seu impacto agregado será ampliado consideravelmente.

Trabalhando juntos, mesmo um número relativamente pequeno de escolas de negócios e empresas pode fornecer lideranças verdadeiramente transformadoras para a sociedade, impactando profundamente o futuro dos negócios, bem como a educação em gestão.

RECOMENDAÇÕES PARA EMPRESAS E ESCOLAS DE NEGÓCIOS

O futuro da educação em gestão descrito anteriormente exige um fortalecimento das conexões entre empresas e escolas de negócios, de forma mutuamente benéfica e, ao mesmo tempo, melhor para o mundo. É por isso que nossas recomendações estão concentradas no trabalho em conjunto.

Primeiramente, construa em conjunto no espaço entre as escolas de negócios e as empresas. Apesar de configurar uma relação simbiótica, a intersecção entre escolas de negócios e empresas permanece subdesenvolvida. É possível fazer mais para alinhar continuamente as atividades de educação em gestão – incluindo programas de graduação, educação executiva e outros programas, como estágios – às competências mais necessárias para as empresas e a sociedade. Isso pode envolver, por exemplo, fortalecer esforços para coprojetar programas de aprendizagem, melhorar sistemas de avaliação e acelerar ciclos de melhorias.

Todavia, o futuro exige colaborações ainda mais profundas entre escolas e empresas. O espaço entre as escolas de negócios e as empresas continua aberto e vasto, permitindo a criatividade e a inovação. O que podemos fazer para ace-

lerar o desenvolvimento de novos conhecimentos, especialmente para negócios sustentáveis? Podemos incorporar mais acadêmicos aos negócios para cocriar novos conhecimentos com gerentes? Há oportunidades para codesenvolver produtos de aprendizagem, como simulações e experiências de realidade aumentada, para melhorar a aprendizagem? Existem novas práticas de ambos os lados para gerenciar e capturar os benefícios da expansão dos relacionamentos e do escopo de atividades entre escolas e empresas?

Em segundo lugar, colabore com a promoção da diversidade, equidade e inclusão (DEI). Conforme apontado anteriormente, o conteúdo educacional para gestão vem se tornando mais acessível. Isso é bom, mas se quisermos transformar as organizações para a sociedade, devemos trabalhar mais pela inclusão, fornecendo experiências educacionais significativas e construindo conexões.

A inclusão é, obviamente, fundamental para a Educação de Qualidade, que é o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável da ONU n. 4. Na verdade, a inclusão está na raiz da maioria dos ODS, senão de todos eles.. Não teremos sucesso na redução da pobreza e da desigualdade, ou mesmo no enfrentamento das mudanças climáticas, se não formos mais inclusivos na forma como pensamos a educação para os negócios. Trabalhando independentemente, nem as escolas de negócios nem as empresas podem fornecer educação e pesquisa em gestão para atingir esses objetivos.

As empresas também devem trabalhar com as escolas de negócios para tornar a educação em gestão mais acessível a todas as gerações em seus locais de trabalho. O antigo modelo, em que os alunos adquiriam o máximo de educação possível no início da vida e depois colhiam os benefícios ao longo da carreira, não é mais viável. No entanto, estamos apenas começando a construir a infraestrutura de aprendizagem ao longo da vida, com grande potencial estratégico para diversas organizações empresariais e provedores de educação em gestão.

Em terceiro lugar, trabalhe em conjunto para permitir ações coletivas por um mundo melhor. O mundo dos negócios é competitivo, e existem regras e

normas que limitam a extensão da colaboração mútua. O setor de educação para negócios também é competitivo, e nenhuma escola mantém mais do que uma pequena fatia do mercado. Em ambos os casos, romper rivalidades para beneficiar a sociedade é um desafio para as organizações, com a criação de iniciativas e padrões para toda a indústria, por exemplo.

Trabalhando em conjunto, no entanto, as escolas de negócios e as empresas podem superar esses desafios para facilitar uma ação mais coletiva. Por meio da Global Business School Network, por exemplo, escolas de negócios como a FDC estão se conectando com empresas, com a sociedade civil e com os governos para desenvolver programas e ferramentas de educação em gestão, cocriar *insights* de pesquisa e envolver os alunos em projetos para acelerar a inovação pelo bem da sociedade. Ao reunir líderes de funções, indústrias e setores, tanto as escolas de negócios quanto as empresas podem causar um impacto muito maior no desenvolvimento sustentável.



Créditos da Imagem: Depositphotos

SETOR PÚBLICO

Gestão Pública como uma disciplina profissional orientada ao design

POR **MICHAEL BARZELAY**

* Adaptado de "Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline", *The Encyclopaedia of Public Management*, ed. Kuno Schedler, Edward Elgar, pelo professor Humberto Martins Falcão da Fundação Dom Cabral.

A identidade da gestão pública não está fortemente estabelecida. É comum a sua caracterização como uma lista com termos como governança, colaboração, motivação do serviço público, teoria da organização, planejamento estratégico, governo eletrônico, inovação, gestão de desempenho e assim por diante. Déficit de identidade da Gestão Pública

motivou o livro *Gestão Pública* como uma disciplina profissional orientada ao design (BARZELAY, 2019).

A Figura 1 serve como uma ponte para uma discussão mais substantiva da *Gestão Pública* como Disciplina Profissional Orientada ao Design, por meio da visualização das analogias envolvidas nesta afirmação. Cada forma representa um domínio conceitual. Formas triangulares são usadas para visualizar sua composição conceitual: na forma, cada domínio conceitual inclui três conceitos. O posicionamento dos termos é intencional: significa semelhança na organização conceitual. Essa semelhança é a base da relação analógica entre os domínios conceituais.

FIGURA 1. DISCIPLINAS PROFISSIONAIS ORIENTADAS A DESIGN: TIPO E CASOS



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 1 inclui os seguintes domínios conceituais: Disciplinas Profissionais Orientadas ao Design, Arquitetura e Gestão Pública. Os relacionamentos (estáticos) entre esses três domínios conceituais podem ser caracterizados resumidamente da seguinte forma: a) as disciplinas profissionais orientadas para o design são um tipo de disciplina acadêmica; b) arquitetura e Gestão Pública são casos desse tipo; e c) arquitetura e Gestão Pública são semelhantes, mas não idênticas; elas estão relacionadas analogamente a como os casos são com outros casos do mesmo tipo.

Alguns antecedentes narrativos são necessários. O termo “disciplina profissional orientada para o design” apareceu pela primeira vez em Barzelay (2019). O termo foi apresentado como tendo o mesmo significado conceitual que o termo de Herbert Simon, Ciências do Artificial, que foi adequado em contrastar o campo da engenharia da disciplina acadêmica da Física e em contrastar sua categoria de ciências do artificial com a categoria estabelecida das ciências naturais. Conseqüentemente, Simon contrastou fenômenos naturais como planetas, organismos e clima, por um lado, com fenômenos artificiais, como edifícios, *software* e organizações, por outro. Simon incluiu o campo da administração como um caso de ciências do artificial. Este movimento específico se encaixa perfeitamente em sua agenda (AUGIER; MARCH, 2011). Mas apresentar disciplinas acadêmicas dentro do campo da administração como ciências do artificial envolve uma dramatização inadequada, pois os fenômenos artificiais com os quais o campo da administração está preocupado são conceitualmente heterogêneos e substancialmente menos semelhantes a sistemas do que a práticas específicas. Na verdade, as analogias aos edifícios da Arquitetura são empreendimentos inteiros com suas práticas e sistemas. Conseqüentemente, é dissonante dizer que a gestão é uma ciência do artificial.

Graças ao discurso de Simon sobre a prática profissional como um aspecto inerente às ciências do artificial, ele pode ser lido como se estivesse dizendo que todas as ciências do artificial são disciplinas profissionais por serem centrais com a prática profissional de criar alguma gama específica de fenômenos artificiais, embora distintas das disciplinas profissionais orientadas para a institucionalidade, como direito e contabilidade. De forma mais compacta, “as ciências do artificial são disciplinas profissionais orientadas ao design”. Dizer que a administração é um campo de disciplinas profissionais orientadas ao design (envolvidas com empreendimentos e suas práticas e sistemas) é uma forma adequada de dramatizar a ideia de que o campo da administração inclui disciplinas acadêmicas análogas às ciências do artificial. Da mesma forma, dizer que a Gestão Pública é

uma disciplina profissional orientada para o design é também uma forma adequada de dramatizar a ideia de que a Gestão Pública é análoga às ciências do artificial. Portanto, o triângulo do meio na Figura 1 é rotulado como disciplinas profissionais orientadas ao design.

Por meio de um pano de fundo narrativo adicional, Simon projetou conceitualmente o domínio-alvo das ciências do artificial usando a Arquitetura como domínio de origem. Os três conceitos elementares do domínio-alvo foram expressos verbalmente como a disciplina acadêmica, o tipo de fenômeno artificial e o tipo de prática profissional. Como domínio de origem, os conceitos correspondentes da Arquitetura foram, respectivamente, arquitetura (disciplina), edifícios (fenômeno artificial) e projeto arquitetônico (prática profissional). Como um reflexo da estrutura conceitual, o domínio-alvo identificou disciplinas (como arquitetura) com tipos específicos de fenômenos artificiais (como edifícios) e tipos específicos de prática profissional (como projeto arquitetônico). Casos do tipo das ciências do artificial foram, portanto, diferenciados por seu tipo específico de fenômenos artificiais e seu tipo específico de prática profissional. Por razões de economia terminológica, Simon introduziu um novo conceito de domínio de uma disciplina, cujos aspectos eram o tipo específico de fenômeno artificial e o tipo específico de disciplina profissional. Esses aspectos foram relacionados conceitualmente, sendo a prática profissional (projeto arquitetônico) uma fonte de fenômenos artificiais (edifícios). Essa elaboração conceitual foi declarada da mesma forma que o domínio da Arquitetura, em que disciplina acadêmica é o design arquitetônico de edifícios, enquanto cada ciência do artificial é identificada com seu domínio.

Simon continuou a elaborar a ideia das ciências do artificial na tentativa de reverter o que ele afirmava ser uma cientificização mal julgada das disciplinas acadêmicas dentro do campo da engenharia. Conforme sugerido acima, sua intenção também era fazer o mesmo para o campo da administração. Seu alvo ali era a forte influência do modelo da faculdade de medicina na pesquisa em gestão e, principalmente, na formação profissional na área de gestão (AUGIER;

MARCH, 2011). No entanto, esse aspecto de sua agenda foi amplamente escondido do texto. Nenhuma outra publicação de Simon forneceu uma contradeclaração completa sobre o campo da gestão. Portanto, temos que fazer algumas das elaborações por conta própria.

Voltando à Figura 1, o triângulo do lado direito significa que a Gestão Pública é uma disciplina profissional orientada ao design. Os links para o triângulo no meio indicam que a Gestão Pública é um caso desse tipo de disciplina acadêmica e que – em termos de engenharia conceitual – as Disciplinas Profissionais Orientadas ao Design são o domínio fonte da Gestão Pública. A implicação desse enquadramento conceitual é que a Gestão Pública é ainda caracterizada como uma disciplina acadêmica com um domínio que envolve um tipo específico de prática profissional e uma gama específica de fenômenos artificiais. Outros movimentos de engenharia conceitual envolvem a especificação e verbalização desses conceitos. Na Figura 1, o conceito dentro de Gestão Pública verbalizado como organizações públicas corresponde conceitualmente ao conceito de domínio fonte verbalizado como tipo de fenômeno artificial. O conceito de prática profissional é verbalizado de forma idêntica nos domínios de origem e de destino. Assim, em síntese, a disciplina acadêmica do domínio da Gestão Pública é a prática profissional voltada para as organizações públicas.

O conceito de prática profissional poderia ser verbalizado de forma diferente, sem ser dissonante em relação à afirmação de que a Gestão Pública é uma disciplina profissional orientada para o design. Uma alternativa é a gestão pública. Essa escolha, no entanto, é incompatível com a verbalização da disciplina como uma gestão pública, pois é melhor ter termos distintos para uma disciplina acadêmica e sua prática profissional. Outra alternativa é verbalizar o conceito de prática profissional em termos de uma função. Assim como a Arquitetura poderia verbalizar sua prática profissional como arquiteto, a Administração Pública poderia verbalizar sua prática profissional como gestor público. Uma atração desse movimento alternativo seria espelhar o conhecido discurso

identificado com Mark Moore em seu livro *Criando Valor Público* (MOORE, 1995). Mas há desvantagens a serem consideradas. Essa mudança pode afastar públicos para os quais não é adequado descrever servidores públicos como gestores públicos. Também sugere que a prática profissional em consideração se limita a empregos no setor público e posições gerenciais, quando essa não é a ideia.

A título de precedente, o termo usado para verbalizar o conceito de fenômeno artificial (organizações públicas) – vem do livro de Moore. É difícil pensar em outro termo mais adequado. Usar termos como burocracias públicas ou agências públicas é menos adequado, pois tendem a significar categorias empíricas, em vez de um tipo específico de fenômeno artificial (especialmente no contexto da ciência política e da administração pública). O termo programas públicos, entendido como um tipo específico de intervenção de política pública, não levanta essa questão, pois vai ao encontro da ideia de que a Gestão Pública é uma disciplina profissional preocupada com fenômenos artificiais (graças à descendência genealógica comum de organizações públicas e programas públicos das ciências políticas, de acordo com Moore). No entanto, os programas públicos são menos diferenciadores do que as organizações públicas como forma de verbalizar o domínio da Gestão Pública.

Em suma, a ideia de que a Gestão Pública é uma disciplina acadêmica tem um papel a desempenhar no trato das deficiências de identidade da Gestão Pública. É um movimento versátil de ação simbólica, pois a Gestão Pública pode ser apresentada como uma disciplina acadêmica dentro do campo da administração pública ou dentro do campo da gestão – ou mesmo dentro de campos como saúde pública, educação, defesa, criminologia e assim por diante. Dizer que a Gestão Pública é uma disciplina acadêmica levanta questões sobre sua relação com categorias de disciplinas acadêmicas. Dizer que Gestão Pública é um tipo específico de disciplina das ciências sociais é dar a ela uma identidade diferente daquela que está sendo apresentada aqui. Dizer que Gestão Pública é uma disciplina profissional é dar a ela uma identidade semelhante àquela que

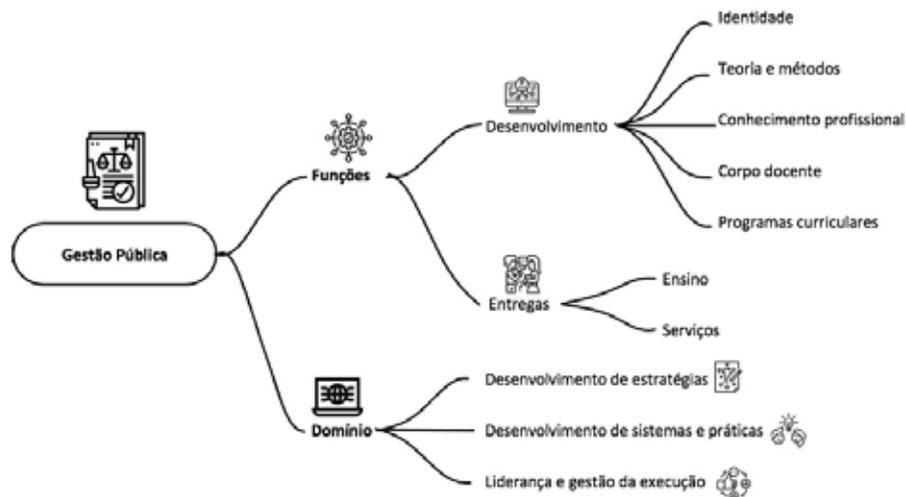
está sendo apresentada aqui, mas levanta outras questões, como se ela se destinasse a ser uma profissão da forma como várias profissões são, como direito e medicina. Dizer que a Gestão Pública é uma disciplina profissional orientada ao design evita essa conversa difícil de encerrar; coloca questões relacionadas à estranheza da noção, mas oferece contramedidas, tendo a Figura 1 como uma ferramenta e essa discussão como precedente. Além disso, a estranheza não é incomum em tais assuntos: considere como eram estranhas as ideias de administração impessoal, administração científica, teoria da administração e ciência do design quando entraram em cena pela primeira vez. Espera-se, portanto, que os movimentos de engenharia conceitual e dramatização aqui encenados sejam dignos de consideração, como etapas preliminares ao longo de uma rota de afirmação mais plena no afã de diminuir os déficits de identidade da Gestão Pública. Aspectos dessa rota são agora discutidos rapidamente.

A Figura 2 apresenta um mapa mental parcial da Gestão Pública como uma disciplina profissional orientada ao design. Essa figura está incompleta porque não inclui as linhagens genealógicas que evoluíram no passado histórico e agora significam ideias dentro da disciplina. Por ter um caráter presentista, a Figura 1 tem um papel importante, mas limitado, na dramatização da Gestão Pública.

A Figura 2 expande a ideia de disciplina profissional orientada ao design de maneira que se aproxima da discussão de Simon em Ciências do Artificial, em que ele diz que todas essas disciplinas são idênticas em termos das funções que desempenham por serem o tipo de disciplinas que são, e onde ele diz que as disciplinas diferem em seu domínio, consideradas tanto em termos do tipo de prática profissional quanto do tipo de fenômeno artificial. O ramo “função”, na Figura 2, elabora essa ideia, enquanto o ramo “domínio” preenche especificidades para a Gestão Pública. Como visto, o ramo de funções é dividido em dois sub-ramos, um relacionado com o desenvolvimento da disciplina e o outro relacionado com sua entrega. O ramo de entrega é caracterizado em um nível muito alto de abstração, como ensino (para participantes de cursos) e serviço (para o público, pro-

fissionais ativos e órgãos oficiais). O ramo de desenvolvimento da disciplina é estruturalmente idêntico a qualquer disciplina acadêmica em alguns de seus aspectos, como o fortalecimento da identidade e o desenvolvimento de teoria e métodos. É estruturalmente idêntico a qualquer disciplina profissional orientada ao design em seus outros aspectos, como o desenvolvimento de currículos para cursos relacionados à prática profissional. O elemento de desenvolvimento do corpo docente reflete um padrão (e necessidade) de recrutar pessoal de disciplinas de ciências sociais e de disciplinas profissionais que não estão especificamente relacionadas com o domínio da Gestão Pública, bem como de carreiras não acadêmicas (no caso de profissionais atuantes). O análogo próximo da pesquisa é o desenvolvimento de conhecimento profissional sobre o domínio da Gestão Pública, um conceito que requer elaboração e é um tema para debate (o mesmo se aplica ao desenvolvimento de teoria e métodos).

FIGURA 2. VISÃO PRESENTISTA DA GESTÃO PÚBLICA

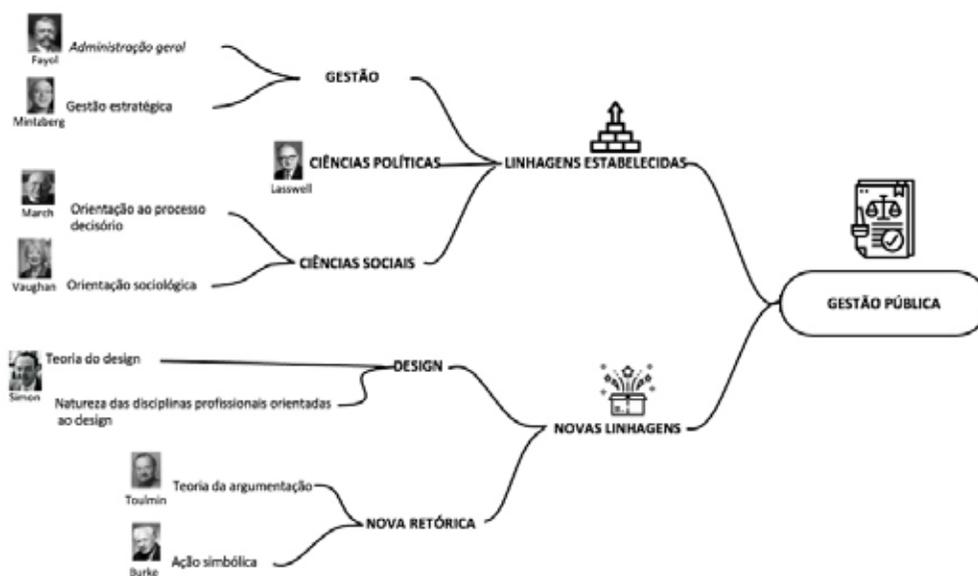


Fonte: Elaborada pelo autor.

O ramo do domínio como um todo pode ser adequadamente dramatizado com dois termos diferentes, dos quais um é simplesmente Gestão Pública, o mesmo nome da disciplina. No entanto, prefiro usar rótulos diferentes para a

disciplina e para seu domínio, como indicado na discussão anterior. Meu rótulo é “organizações públicas e sua gestão”, que acompanha de perto a ideia de que o domínio da Gestão Pública é a prática profissional centrada em organizações públicas. A Figura 2 apresenta os sub-ramos deste domínio, como, respectivamente, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de práticas e sistemas e liderança/gerenciamento da execução. Esse esquema de rotulagem é absolutamente compatível com o domínio da disciplina sendo organizações públicas e sua gestão. Elabora essa ideia de forma a identificar o domínio com a gestão estratégica de organizações públicas (ou de qualquer tipo de iniciativa). Essa mudança não é apenas útil para dar especificidade ao domínio das organizações públicas e sua gestão, mas é uma solução para o problema de definir a Gestão Pública como uma pilha de termos.

FIGURA 3. VISÃO DA LINHAGEM GENEALÓGICA DA GESTÃO PÚBLICA



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Figura 3 complementa essa visão presentista da disciplina ao apresentar suas linhagens genealógicas.

Os ramos principais desta figura são pragmaticamente divididos em linhagens estabelecidas e novas, em que as estabelecidas são gestão, ciências políticas e ciências sociais; e as novas linhagens incluem a teoria do design (da qual Simon foi um expoente) e disciplinas profissionais orientadas ao design (do qual Simon foi o originador). A ampla relação entre esta figura e a precedente pode ser facilmente aparente. Em primeiro lugar, há uma forte conexão de linhagem entre o sub-ramo das disciplinas profissionais orientadas para o design e o ramo de função da visão presentista. Em segundo lugar, há uma forte conexão de linhagem entre o sub-ramo de gestão estratégica e o ramo de domínio da visão presentista (BRYSON, 2018). Muito pode ser adicionado a essa declaração sobre conexões de linhagem. Para ilustrar, a teoria do design é uma fonte de conhecimento profissional sobre o sub-ramo de domínio da visão presentista para o desenvolvimento de práticas e sistemas (SIMON, 1996; Lawson, 2004). As ciências políticas são uma fonte de conhecimento profissional sobre o desenvolvimento de estratégias para organizações públicas (MOORE, 1995). *Administration Générale* (FAYOL, 1984) é uma fonte de conhecimento profissional sobre o desenvolvimento de estratégia e liderança / gerenciamento de execução para organizações públicas. As ciências sociais são uma fonte de teoria e métodos para uso na criação de conhecimento profissional sobre qualquer um desses elementos do domínio, assim como os dois sub-ramos da nova retórica, teoria da argumentação (DUNN; 2018) e ação simbólica (GUSFIELD, 1989). Também é verdade que algumas pesquisas em ciências sociais são uma contribuição direta para a criação de conhecimento profissional sobre organizações públicas e sua gestão. Assim, as Figuras 1 e 2, juntas, fornecem uma base para uma conversa sobre a gestão pública como uma disciplina profissional orientada para o design – tanto para entender o que foi dito aqui quanto como uma referência para uma discussão mais ampla.

A linha geral adotada aqui é de que devemos ser motivados a caracterizar a gestão pública de forma diferente do que como uma lista de tópicos da ad-

ministração pública; ou como uma área dentro da gestão; ou como um campo interdisciplinar de ciências sociais aplicadas. Uma lista de tópicos não faz sentido quando se trata de dramatizar a identidade de um campo – é um calcanhar de Aquiles quando se trata de posicionamento em processos que alocam valores em instituições como universidades. Ser um campo da gestão é um problema quando o ele próprio está significativamente dividido entre áreas que se preocupam mais com as pessoas e organizações, por um lado, e a tomada de decisões para o cumprimento das teleologias funcionais das empresas, por outro. Quaisquer que sejam seus méritos, a Gestão Pública não pode se dar ao luxo de replicar esse dualismo. Ser uma ciência social aplicada interdisciplinar é simplesmente uma identidade diferente daquela de uma disciplina profissional. Todas essas ideias comuns de gestão pública têm seu sentido; mas o objetivo deste texto é dizer que há uma base para entender – e razões para apoiar – a ideia de que o futuro da gestão pública é o de uma disciplina profissional orientada ao design.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AUGIER, M.; MARCH, J.G. 2001. *The Roots, Rituals, and Rhetorics of Change: North American Business Schools After the Second World War*. Stanford: Stanford Business Books.

BARZELAY, M. 2019. *Public Management as a Design-Oriented Professional Discipline*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

BARZELAY, M., L.; ANDRENACCI, S. Seabra; YAN, Y. In Press. Good trouble in the academy: Inventing design-focused case studies about Public Management as an archetype of policy design research. In *Handbook on Research on Policy Design*, ed. B. Guy Peters and Guillaume Fontaine. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

BRYSON, J. M. 2018. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Hoboken, NJ: Wiley.

BURGESS, A.; CAPPELEN, H.; PLUNKETT, D. (eds.). 2020. *Conceptual Engineering and Conceptual Ethics*. Oxford, UK: Oxford University Press.

DUNN, W.N. 2018. *Public Policy Analysis*, 6th ed. New York, NY: Routledge.

DYM, C. L. 1994. *Engineering Design: A Synthesis of Views*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

FAUCONNIER, G.; TURNER, M. 2002. *The Way We Think: Conceptual Blending and the Mind's Hidden Complexities*. New York, NY: Basic Books.

FAYOL, H. 1984. *General and Industrial Management*, revised by Irwin Gray. New York, NY: The Institute of Electrical and Electronics Engineers.

GUSFIELD, J.R. 1989. Bridge over separated lands: Kenneth Burke's significance for the study of social action. In, *The Legacy of Kenneth Burke*, ed. H.W. Simons and T. Melia. Madison, WI: University of Wisconsin Press. Also available at: <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-1991-1-page-321.htm>.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. 1980. *Metaphors We Live By*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

LAWSON, B. 2004. *What Designers Know*. London: Routledge.

MOORE, M.H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SIMON, H.A. 1996. *Sciences of the Artificial*, 3d ed. Cambridge, MA: MIT Press.



Créditos da Imagem: Depositphotos

CARREIRA

Retomando o Protagonismo do seu Desenvolvimento Pessoal e Humano

POR **PAUL FERREIRA**

A educação profissional é uma prática milenar. Talvez a construção de Roma e a ampla necessidade de formação de mão de obra induzida constitua um dos primeiros exemplos. Seu propósito revela a necessidade (contínua) de combinar o desenvolvimento profissional com o desenvolvimento da produção econômica, as diferentes evoluções nas demandas do trabalho e outras transformações institucionais. Por consequência, a educação profissional teve uma am-

plificação significativa no final do século XIX e início do século XX, após a revolução industrial, impulsionada pela necessidade de uma força de trabalho mais qualificada e capaz de suprir as novas necessidades organizacionais.

NOVAS REVOLUÇÕES E NOVAS NECESSIDADES PARA OS PROFISSIONAIS

As empresas estão transformando seus objetivos de aprendizado, mudando o foco do desenvolvimento de habilidades para o desenvolvimento de mentalidades e capacidades que ajudarão os profissionais a terem um bom desempenho agora e a se adaptarem suavemente no futuro. Elas estão transformando os métodos de aprendizado, tornando-os mais experienciais e imediatos e ajustando o conteúdo para entregas quando e onde for necessário – “from Just-in case-Learning to Just-in time-Learning”. Elas estão transformando seus núcleos e métodos de aprendizado, tornando-os mais enxutos, mais ágeis e mais estratégicos. Assim, 77% dos CEOs relatam que a escassez de pessoas com habilidades-chave é a maior ameaça aos seus negócios (PwC’s 2017 CEO survey). Não é de admirar também que um número crescente de empresas esteja criando uma função de “Chief Learning Officer” ou – para as empresas que já tinham esse cargo – propondo uma função mais abrangente, visando não apenas capacitar funcionários, mas também transformar as capacidades de suas organizações e tornar o aprendizado parte integrante da agenda estratégica da empresa. Na mesma linha, vários estudos mostram que quase a maioria das empresas intensificaram seus esforços de (re)qualificação após o surto de coronavírus, apesar das dificuldades econômicas.

Igualmente importante foram as respostas dos profissionais. Estudos realizados pela Talents apontam que funcionários buscaram treinamento por conta própria durante a pandemia. Eles têm procurado crescentemente abordagens de aprendizagem com maior curadoria e protagonismo, mais descentralizadas e flexíveis e com enfoque em *soft skills* e aprimoramento de habilidades que os ajudarão a desempenhar os novos trabalhos híbridos de amanhã.

Primeiro porque, por muito tempo, uma carreira foi definida por um conjunto de habilidades relativamente estável e previsível, alinhado às necessidades de uma organização e de um setor, e em função do qual eram definidos avanços na hierarquia corporativa e aumentos salariais. Mas habilidades e conhecimentos estão com datas de validade cada vez mais curtas, sujeitos a reconfigurações contínuas e inesperadas que influenciam seu valor e procura. Por consequência, em vez de confiar nas organizações para moldar a natureza e a progressão de suas carreiras, as pessoas querem cada vez mais decidir por si mesmas em quais habilidades e conhecimentos investem, quanto investem e como sequenciar as várias etapas de suas carreiras para capturar o máximo valor dessas habilidades.

Segundo, porque novas tecnologias e novas formas de trabalhar estão influenciando a maneira como as pessoas preferem aprender. Quando as pessoas precisam aprender novas competências profissionais, uma maioria escolhe métodos autodirecionados, como estudar por conta própria (63%), treinamento no trabalho (61%) e treinamento *online*, tais como cursos em plataformas *online* e uso de aplicativos para celular (54% combinados). Todos esses métodos são preferidos ao aprendizado através de avenidas tradicionais, incluindo conferências (36%), instituições educacionais (34%) e programas patrocinados pelo governo (7%) (BCG, 2019). Neste aspecto, como em muitos outros, é expectável que a pandemia e suas implicações tenham acelerado essas tendências mais profundas.

Terceiro, uma pesquisa recente, realizada pela CEMS, sugere que a pandemia redefiniu o exercício da liderança de uma forma que os entrevistados consideram irrevogável. Na era pós-COVID, dizem eles, os líderes precisarão de novas habilidades e competências para ter sucesso neste ambiente mudado e mutável. Em particular, os respondentes acreditam que as habilidades de liderança, como abertura, empatia, resiliência e capacidade de comunicação, serão de maior importância após a crise. Antes da pandemia, 13% teriam apontado a resiliência como uma habilidade de liderança necessária; pós-pandemia, esse número aumenta para 34%. Outras competências relevantes que ajudarão os líderes a nave-

gar pela nova normalidade são habilidades humanas essenciais, como altruísmo e atenção plena, de acordo com os entrevistados.

Por fim, na pesquisa acima citada, aqueles que identificaram as habilidades técnicas como importantes caíram de 13% para 7%. O maior foco nas habilidades sociais e humanas pode parecer surpreendente, devido à quantidade de atenção dada ao impacto da inteligência artificial (IA) e da transformação digital no local de trabalho. No entanto, essas observações reforçam pesquisas que mostram que o mercado de trabalho recompensa cada vez mais as competências sociais, nomeadamente olhando para indicadores como o crescimento das ofertas de emprego e o aumento dos salários (Deming DJ, 2017). Além disso, essa mudança de prioridades também reflete nossa própria necessidade de aprimorar a complementaridade entre humanos e máquinas no contexto de “Quarta Revolução Industrial”. Em particular, os autores Paul R. Daugherty e H. James Wilson definem oito novas “habilidades de fusão”. Essas habilidades derivam seu nome da interação de talentos humanos e máquinas, o que contribui para um ciclo de aprendizagem contínuo.

- “Rehumanizing Time”: A capacidade de aumentar o tempo disponível para tarefas distintamente humanas, como interações interpessoais, criatividade e tomada de decisão na melhoria ou redesenho completo de um processo de negócios.
- “Responsible Normalizing”: O ato de definir com responsabilidade o propósito e a aplicação prática das interações homem-máquina no que se refere aos indivíduos, negócios e sociedade.
- “Judgement Integration”: A habilidade de privilegiar o julgamento humano para decidir um curso de ação quando uma máquina não tem certeza sobre o que fazer.
- “Intelligent Interrogation”: Procurar a melhor forma de fazer perguntas à IA, em todos os níveis de abstração, para obter os *insights* de que você precisa.
- “Bot-based Empowerment”: A capacidade de trabalhar com agentes de IA

para estender nossas próprias capacidades e criar valor superior, por exemplo, em processos de negócios e desenvolvimento de carreiras profissionais.

- “Holistic Melding”: A capacidade de desenvolver modelos mentais robustos nos agentes de IA e melhorar os resultados do processo.
- “Reciprocal Apprenticing”: (1) Executar tarefas ao lado de agentes de IA para que eles possam aprender novas habilidades; (2) Treinamento no local de trabalho para as pessoas, para que possam trabalhar com efetividade nos processos aprimorados de IA.
- “Relentless Reimagining”: A disciplina e resiliência para criar processos do zero, em vez de simplesmente automatizar processos antigos.

Você está pronto? Minha convicção é que cultivando essas novas abordagens para o desenvolvimento de habilidades de liderança seremos capazes de superar as divisões sociais e geográficas que a pandemia acelerou (Ferreira, 2020). E aplicando essas habilidades aos desafios que enfrentamos iremos ressurgir da pandemia mais fortes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

<https://www.talentlms.com/blog/reskilling-upskilling-training-statistics/>
BCG, 2019: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2019/decoding-global-trends-upskilling-reskilling.aspx>.

CEMS, 2021: <https://cems.app.box.com/s/6f72wtplz476t9sfc07r93ujd52kfiri>.

Deming DJ. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*. 2017;132 (4) :1593-1640.

<https://www.goodreads.com/book/show/36465763-human-machine>.

<https://www.mitsloanreview.com.br/post/revisitando-o-zeitgeist-da-lideranca>

PODCAST - Série Liderando no Caos – <https://soundcloud.com/search?q=Liderando%20no%20caos>

CADERNO ESPECIAL

45 *anos*
FDC



45 anos de história e a ousadia de sonhar Formulação Estratégica da FDC 2021-2025

POR **ANTONIO BATISTA DA SILVA JUNIOR**

As datas de aniversário, em geral, suscitam reflexões interessantes. São ocasiões propícias para uma avaliação sobre nossas realizações até o momento e as expectativas sobre o porvir. No contexto das organizações, a situação não é diferente. Junto com as celebrações pelas conquistas obtidas ao longo da jornada, é importante ajustar as perspectivas e reimaginar o futuro. No caso da Fundação Dom Cabral, a chegada dos 45 anos é acompanhada pela convicção sobre o seu compromisso ético com a sociedade e a consciência sobre o senso de urgência da transformação (da própria organização e da sociedade).

Há 45 anos, a nossa instituição escolheu a educação como o caminho para contribuir com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Acreditamos que a educação é revolucionária, transformadora. Ao completar 45 anos, nos amparamos na nossa história e nos nossos princípios, para sonhar os próximos anos. Qual o futuro da educação? Qual o futuro que nós queremos construir e viver? Como podemos ser mais relevantes no cumprimento da nossa missão institucional? Foram esses os questionamentos que guiaram nossas equipes no processo que desenhou a estratégia da organização para 2021 a 2025.

O ritmo das mudanças pelas quais passa o mundo, a profundidade de seus impactos e a quantidade de fatores a serem gerenciados reduzem consideravelmente a capacidade das organizações de analisar e prever o futuro. Esse cenário evidencia uma necessidade de estratégias que possam ser adaptadas rapida-

mente, sem rupturas ou instabilidades. Optamos, portanto, pela Estratégia Ágil, uma abordagem flexível, aberta a estratégias emergentes, com adaptabilidade suficiente para lidar com constantes mudanças (COUTINHO, 2019).

MEGATENDÊNCIAS

Uma das primeiras etapas do trabalho foi a de identificar uma série de tendências no desenvolvimento da sociedade nos próximos anos. Foram selecionadas aquelas que terão maior impacto sobre o ambiente de negócios da FDC:

- Envelhecimento populacional
- Sustentabilidade ambiental, inclusão social e econômica
- Transformação digital apoiada em inteligência de dados
- Tudo mais rápido, mais barato e com mais qualidade
- Atuação em redes e ecossistemas

“Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”

(Paulo Freire)

Vimos com Paulo Freire que o aprender precede o ensinar – e é o que vivenciamos há 45 anos. Portanto, uma vez identificadas as tendências de maior impacto no nosso negócio, exploramos e clareamos a nossa compreensão sobre a educação e o processo de aprendizagem. Entendemos que ele é baseado em três pilares: o indivíduo aprende por meio da aquisição de conceitos e conhecimento, pelo exercício da prática em algo que o desafia e também por meio da interação e observação de outras pessoas que o inspiram e mobilizam. É o tripé formado pelo conceito, desafio e exemplo.

Entendemos que ensinar não é mera transferência de conhecimentos. A educação, portanto, precisa oferecer as condições para a produção de conhecimento e garantir a integralidade do processo de aprendizagem. E, sendo assim, a FDC entende e concentra seus esforços para viabilizar uma educação que seja experiencial, híbrida, colaborativa, sistêmica, integrada, com rigor científico e transdisciplinar (cognitiva e não cognitiva, *hard* e *soft skills*, algorítmica e emocional). Uma educação que soluciona problemas e trata o sujeito como protagonista do seu processo de aprendizagem e de transformação.

“O futuro é uma astronave que tentamos pilotar”

(Toquinho, música Aquarela)

A música Aquarela marcou gerações brasileiras e exalta tanto o poder da imaginação quanto a imprevisibilidade do futuro. As teorias da administração também se ocupam da temática. O pai da administração moderna, Peter Drucker, por exemplo, já disse que não se pode prever o futuro, mas que podemos criá-lo.

Provocados pelos tempos de aceleradas transformações e ambiente fortemente marcado por incertezas, nós, da FDC, ousamos um pouco mais. Considerando as tendências identificadas, como o aumento da exclusão social e econômica e a relevância da sustentabilidade ambiental, um olhar para a base da pirâmide passa a ser cada vez mais necessário. Além disso, o envelhecimento populacional, a economia digital e a ressignificação da aprendizagem reforçam a importância da ciência na busca de soluções para os grandes problemas da sociedade e apontam para oportunidades mais amplas de desenvolvimento apoiadas na geração de conhecimento e formação de indivíduos.

Com isso, e em linha com o estatuto e princípios da FDC, direcionaremos a instituição para três movimentos estratégicos. Para que a nossa escola amplie sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade, tornando-se referência no cumprimento de sua missão, a sua atuação será ampliada e passará a: i) atender por meio de soluções educacionais a base da pirâmide, além das camadas mais favorecidas da sociedade; ii) oferecer uma educação integrada com programas de formação e educação executiva; evoluindo cada vez mais para se consolidar como iii) centro de formulação de ideias, além de centro de educação executiva, protagonista do debate de ideias e ações fundamentais para a sociedade.

A nossa ousadia é ressaltada ao propormos inventar um futuro com boa dose de originalidade no contexto das escolas de negócios, favorecendo o encontro entre educação, prosperidade e justiça. Há alguns anos temos amadurecido a reflexão sobre o papel das *business schools* em um mundo marcado pelas desigualdades sociais. Conscientes de nossa responsabilidade e desafiados pelo futuro, decidimos ampliar a educação e fazê-la chegar a todos, inclusive àquelas pessoas que, historicamente, não tiveram as oportunidades e as condições de acesso à educação de qualidade.

Assumir a educação social como parte do seu “*core business*” e como caminho para a igualdade de oportunidades e exercício da cidadania plena é inseri-la no terreno da justiça social. Esse passo inovador para uma escola de negócios – que tradicionalmente se ocupa das camadas mais favorecidas da sociedade – foi impulsionado com a criação do Centro Social Cardeal Dom Serafim, em outubro de 2020. O Centro reúne e amplia a oferta de soluções educacionais e conhecimento em gestão para empreendedores populares, jovens em situação de vulnerabilidade social e líderes comunitários e de organizações da sociedade civil – uma atuação colaborativa, com empresas de médio e grande portes, executivos e grandes lideranças empresariais. Com essa atuação, esperamos favorecer o melhor encontro entre o topo e a base da pirâmide social brasileira, marcado pelo respeito e valorização das diferenças e pela busca da emancipação dos sujeitos.

O segundo movimento estratégico é a expansão da nossa atuação para além da educação executiva. É a ampliação da educação acadêmica, com a estruturação de cursos de grau acadêmico. Acreditamos no rigor do conhecimento científico para iluminar caminhos, provocar novas perguntas e atualizar respostas aos grandes desafios da humanidade.

E o terceiro movimento, em grande medida, alimenta e se retroalimenta dos dois anteriores. Queremos nos posicionar como um centro de pensamento e ação para a transformação. Iremos participar ainda mais dos territórios e contextos que atuamos, identificar as dores e propor soluções, construídas em rede e em cooperação com os *stakeholders*.

Um marco desse direcionamento estratégico é a iniciativa ImagineBrasil, que conta com o estímulo e apoio do nosso Conselho Curador. A ideia é mobilizar lideranças de diferentes segmentos da sociedade brasileira no sentido de sonhar com um futuro para o Brasil – e quem sabe antecipar esse futuro coletivo. Afinal, é a partir do sonho que se cria uma realidade diferente. Por meio de uma série de diálogos e sínteses de conhecimentos, buscaremos conhecer as aspirações das pessoas para o Brasil e iniciar um processo de mobilização e engajamento para a realização dessas aspirações. Vamos estimular e coordenar uma construção social, apartidária e voluntária, com pessoas comprometidas com o país e dispostas a reimaginar o futuro do Brasil, que seja mais produtivo, próspero, socialmente justo e ambientalmente responsável.

Para consolidar o que estamos chamando de “*Think Action Tank*”, definiremos sete campos temáticos que deverão orientar nossa produção de pesquisa e desenvolvimento, portfólio de produtos e ações institucionais. São eles:

1. Impacto positivo e Legados sustentáveis

Negócios e lideranças orientados para integrar desenvolvimento econômico, social e ambiental.

2. Inovação e Transformação digital

Estratégia e gestão da inovação e da transformação digital.

3. Liderança

Desenvolvimento de lideranças conscientes, globalizadas, que transformam pessoas, organizações e sociedade.

4. Gestão Pública

Desenvolvimento de organizações e gestores públicos para elevar a qualidade da gestão, a responsabilização, a produtividade e a efetividade dos serviços.

5. Estratégia e Governança

Formulação, execução e evolução das estratégias corporativas, de negócios e dos processos de governança das organizações.

6. Desenvolvimento de Médias Empresas

Desenvolvimento, gestão e estratégias de crescimento, em contexto globalizado.

7. Educação e Aprendizagem

Processos, tecnologias e metodologias da educação e da aprendizagem no contexto do trabalho.

**“Gente quer prosseguir,
Quer durar, quer crescer,
gente quer luzir”**

(Caetano Veloso, música Gente)

Como nos lembra a música de Caetano Veloso, gente faz e acontece, quer crescer, brilhar e precisa ser cuidada. O que é uma organização senão as pessoas que nela trabalham? As pessoas são um dos três ativos mais importantes da nossa instituição – ao lado do conhecimento e da reputação. Além disso, sabemos que o futuro não é mais uma questão de tempo, mas de *mindset*. E, ao criar o nosso futuro dos próximos cinco anos, identificamos, baseados em consistentes estudos e apuradas reflexões, quais as competências distintivas da FDC, aquelas que sustentam as vantagens competitivas, sendo difíceis de imitar por serem,

ao mesmo tempo, estratégicas e dinâmicas, e potencializadas por um ambiente interno com clima motivacional adequado.

As capacidades estratégicas diferenciam a organização no mercado. Já as capacidades dinâmicas representam a habilidade de a organização renovar suas capacidades estratégicas para atender às mudanças do ambiente (COUTINHO, 2019). O trabalho de Formulação da Estratégia FDC 2021-2025 apontou para a importância das capacidades distintas listadas abaixo e para a necessidade de um ambiente plural, diverso e inclusivo:

- **Capacidades Estratégicas:** protagonismo, gestão do conhecimento, *mindset global*, empreendedorismo.
- **Capacidades Dinâmicas:** antecipação de oportunidades, capacidade de inovação e plataforma, centralidade no cliente, ambidestria organizacional.

“Eu sou do mundo, eu sou Minas Gerais!”

(Fernando Brant / Lo Borges / Marcio Borges,
música Paul & McCartney)

Criada em Minas Gerais, fora do principal eixo econômico nacional, a FDC construiu forte capilaridade no território brasileiro, com mais de 25 associados regionais. Eles levam as soluções educacionais a todos os cantos do país, abastecem o processo de criação e adequação das ofertas e contribuem para o cumprimento da nossa missão institucional. O fortalecimento dessa aliança e o aprimoramento dos processos de gestão da parceria são prioridade na nova estratégia e têm como pilares a Individualização (Modelo de Maturidade), o Desenvolvimento dos Associados e Equipes e a Gestão do Negócio.

Para além das fronteiras nacionais, a FDC figura há mais de 15 anos no mapa global das melhores escolas de negócios do mundo. A instituição chega aos 45 anos com relevante capacidade de articulação internacional e respeitada nos principais fóruns internacionais do setor. A dimensão internacional assume maior relevância na nossa estratégia 2021-2025 para nos posicionarmos como uma escola de padrão internacional, referência, no Brasil, no desenvolvimento de um *mindset* global e, no mundo, em desafios onde o país desperta interesse internacional.

A evolução da internacionalização da FDC não se dá, portanto, pelo foco único no incremento de participantes ou programas internacionais, mas sim, por meio da implementação de ações que podem ser divididas em:

- *Internationalization at home*: atividades e recursos que ajudam os participantes/alunos a desenvolverem compreensão/*mindset* global, estarão preparados para buscar oportunidades além das fronteiras brasileiras e para atuarem em um contexto internacional e multicultural. Inclui a dimensão internacional do currículo, currículo e programas de colaboração em pesquisa, processos de ensino-aprendizagem, atividades programáticas eletivas.
- *Internationalization abroad*: implica em oferta de soluções/programas fora do país de origem, fazendo uso de diversos formatos, tais como parcerias entre escolas e associados em outros países.

Para a implementação da estratégia de internacionalização, a FDC, portanto, foca na melhoria contínua dos três itens que compõem a sua estratégia:

- Padrão internacional desdobrado nos seus subitens: portfólio de soluções, conhecimento e conteúdo, metodologia, conexões, experiência e reconhecimento de marca.
- *Mindset* global.
- Desafios de interesse internacional.

**“O pensamento é nuvem
O movimento é drone
O monge no convento
Aguarda o advento de Deus pelo iPhone”**

(Gilberto Gil, música Pela Internet 2)

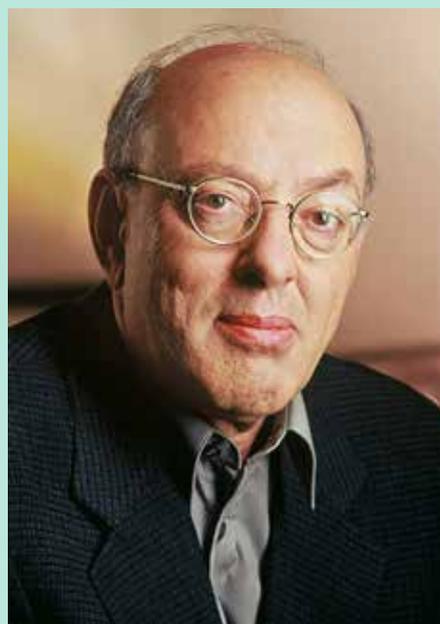
Cantada em verso e prosa, a digitalização da sociedade não é mais novidade para ninguém. Estamos vivendo uma mudança profunda, passando de um mundo físico com base material para um mundo de informação com base no conhecimento. Conscientes dessa questão, a nossa estratégia pressupõe que o digital amplia a potência e a efetividade do poder transformador da educação, tornando nossos encontros experiências de aprendizagens marcantes e transformadoras. Para tanto, nos próximos cinco anos, nos esforçaremos para atuar em plataformas digitais, desenvolver novos programas, metodologias e espaços de aprendizagem, utilizar dados para aperfeiçoar os processos e a experiência do cliente e implantar um campus inteligente e sustentável – que reflita a nossa busca pela excelência, nosso compromisso com a sociedade e com a preservação do planeta.

**“O Amanhã é hoje.
E hoje é o lugar da ação.”**

(Frase no Museu do Amanhã, Rio de Janeiro.)

Como vimos, celebramos 45 anos da FDC inspirados pela nossa história empreendedora e embalados pelo sentido do sonho de ser relevante para organizações, indivíduos e sociedade. O novo ciclo de formulação estratégica vem carregado de esperança, ousadia e urgência. Sim, o futuro ficou urgente, porque o pre-

sente nos desafia. E, diante de tanta complexidade e contradições, o porvir exige de nós uma boa dose de coragem e, principalmente, de conexão. Não apenas as conexões digitais, mas também as conexões humanas, orientadas pelo respeito, empatia e compaixão. É esse o futuro sonhado e que queremos viver nas nossas casas, na nossa escola, nas organizações, na gestão pública, na sociedade.



Desafios da educação executiva no mundo *online*

“Acredito, cada vez mais, que os gerentes aprendem melhor refletindo sobre suas próprias experiências e compartilhando-as com os outros. E encontramos maneiras de fazer isso virtualmente, com aulas utilizando chats e tudo o mais. Podemos nos sentar virtualmente e reunir um grupo de pessoas de todo o mundo compartilhando as experiências. Acho isso imbatível”.

A reflexão acima é do professor Henry Mintzberg, um dos grandes especialistas em educação executiva da atualidade, com diversos livros na área de administração. Ele é Ph.D., pela *MIT Sloan School of Management*, e, atualmente, professor na Universidade McGill, em Quebec, no Canadá.

Nesta entrevista exclusiva à DOM, ele fala sobre as perspectivas da educação executiva no mundo *online* e o papel dela na busca pelo aprimoramento da gestão e da cultura das grandes organizações. Confira, a seguir, os principais destaques da conversa.

EM SUA AVALIAÇÃO, A EDUCAÇÃO EXECUTIVA TEM UM FUTURO DIFERENTE DAQUELE QUE TEM SIDO DESTACADO A RESPEITO DAS ÁREAS DE TECNOLOGIA E DE NOVAS METODOLOGIAS, ENTRE OUTRAS?

Acho que temos de começar a analisar as perspectivas da educação executiva no contexto *online*, com a utilização de ferramentas como o Zoom, por exemplo, que possibilitam que as pessoas não viajem tanto. O nosso IMPM (?) (Programa Internacional de Mestrado para Gestores), por exemplo, poderia se tornar total ou parcialmente virtual – embora já esteja sendo todo online no *momento*, em função da pandemia.

Como cada módulo dura cerca de duas semanas, ou dez dias, alguns deles poderiam ser presenciais e outros, virtuais, para se reduzirem os deslocamentos físicos. Tradicionalmente, o primeiro módulo ocorre na Inglaterra; o segundo, em Montreal; o terceiro, no Rio de Janeiro, dependendo dos anos, e os seguintes na Índia, em Bangalore e em Tóquio. Poderíamos ter, por exemplo, um módulo presencial na Inglaterra e outro no Brasil, oferecendo o de Montreal virtualmente. Há grandes chances de fazermos isso.

À parte essa questão da estrutura de cursos *online*, quando se fala sobre o futuro da educação executiva, temos de pensar muito mais nos aspectos pedagógicos e na natureza das aulas. Acredito, cada vez mais, que os gerentes aprendem melhor refletindo sobre suas próprias experiências e compartilhando-as com os outros. E encontramos maneiras de fazer isso virtualmente, com aulas utilizando chats e tudo o mais. Podemos nos sentar virtualmente e reunir um grupo de pessoas de todo o mundo compartilhando suas experiências. Acho isso imbatível.

O SENHOR PODE NOS DAR EXEMPLOS PRÁTICOS?

Em nossa versão do programa de saúde, por exemplo, temos pessoas de hospitais dizendo: “Eu nunca entendi a saúde pública até encontrar pessoas em nossa classe que trabalham de fato na área. Agora eu entendo exatamente o que é saúde pública”. E você pode dizer a mesma coisa sobre outras áreas, como o setor

bancário, por exemplo. Eu sempre trabalhei na área de manufatura e nunca entendi realmente os bancos, até que me sentei com pessoas na sala de aula e comecei a conversar com elas sobre seus problemas em suas áreas. Percebi, então, que elas têm problemas semelhantes aos nossos. Mas devemos reconhecer que o verdadeiro futuro está em fazer com que as pessoas reflitam sobre suas experiências e aprendam umas com as outras, com diretrizes definidas e utilização de material do corpo docente.

EM SUA AVALIAÇÃO, O QUE REALMENTE SIGNIFICA REPOSICIONAR A EDUCAÇÃO EXECUTIVA COM BASE EM NOVOS CONCEITOS, QUE RESSALTAM QUE OS PROPÓSITOS SUBSTITUEM LUCROS?

Acredito que, nesse contexto, o processo educacional ajuda, mas tudo depende da cultura e das atitudes da empresa. Quando você olha para uma empresa de cosméticos, como a Natura, que eu conheço há alguns anos, percebe que a atitude da gestão fez toda a diferença. E, então, você reforça isso com a educação executiva. E, uma vez reforçada, a educação executiva pode impulsionar a empresa e incentivá-la, mas isso não acontece em uma cultura que não deseje recebê-la. Então, os dois processos precisam ocorrer de forma simultânea e em conjunto.

O SENHOR MENCIONOU A IMPORTÂNCIA DE APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DOS OUTROS E A IMPORTÂNCIA DA ATITUDE. A FORMAÇÃO EXECUTIVA PODE SER MUITO RELEVANTE PARA ALAVANCAR ALGUNS PROCESSOS, MAS TUDO DEPENDE MESMO DA ATITUDE, CERTO?

Sem dúvida. Se a educação executiva se aproximar da gestão e trabalhar em estreita colaboração com ela, isso pode influenciar a forma como a gestão é elaborada, ampliando sua abrangência. Quer dizer, o propósito da educação é o *insight*. É dar às pessoas uma visão de como as coisas funcionam e sobre as novas formas de pensar. E a educação executiva deve fazer isso, pois esse é o seu propósito.

O verdadeiro futuro da educação executiva está em fazer com que as pessoas reflitam sobre suas experiências e aprendam umas com as outras.

EM RELAÇÃO ÀS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DOS LÍDERES EMPRESARIAIS EMERGENTES, QUAL A SUA VISÃO SOBRE O FOCO E OS PROPÓSITOS DOS SEUS EMPREENDIMENTOS?

Quando se refere às capacidades estratégicas, você quer dizer as capacidades pessoais, certo?

EXATO.

A experiência conta ainda mais. E para as pessoas que estão emergindo em posições executivas, a gestão deve ser vista como uma prática – e não uma profissão em si. Você não passa em exames para ser gerente da mesma forma que passa para ser médico. Não se trata de uma ciência. Sempre apresento a gestão como um triângulo composto por arte, artesanato e ciência. Mas não há muita ciência em gestão. Ela é, principalmente, uma arte e um ofício. É uma prática de tudo isso. Sendo assim, você não pode ensinar ciência. Você pode, por exemplo, ensinar marketing às pessoas, ensinar como lidar com números, como fazer análises e tudo o mais, mas isso não é gerenciamento.

A gestão é saber onde a arte e o artesanato se unem. E isso você só aprenderá fazendo. Como eu disse: aprendendo no trabalho, refletindo em sala de aula ou, no caso de um autotreinamento, no próprio local de trabalho, mas sempre com a mesma filosofia. Afinal, é assim que os líderes emergentes aprendem. Em outras palavras, sendo expostos a outras pessoas. É uma espécie de mentoria em grupo, pode-se dizer. E não se trata apenas de uma pessoa ser orientada por alguém sênior; trata-se de um processo em que uma pessoa é orientada pela outra. Poderíamos chamar isso de mentoria própria.

MUITO INTERESSANTE ESSA PERCEPÇÃO SOBRE A CAPACIDADE QUE CADA UM TEM DE REFLETIR, COMPREENDER E APRENDER COM A EXPERIÊNCIA...

Sim, eu sempre volto a isso quando tratamos de gerenciamento.

E PODEMOS DIZER QUE UMA DAS CAPACIDADES QUE AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS PRECISAM TER PARA AJUDAR OS EXECUTIVOS A SE DESENVOLVEREM É SABER OUVIR E ENTENDER O CONTEXTO. ISSO ESTÁ MUITO RELACIONADO COM O QUE VOCÊ DIZ SOBRE REFLETIR E APRENDER, CERTO? CASO CONTRÁRIO, VOCÊ APENAS CONTINUA FAZENDO AS COISAS, MAS VOCÊ NÃO APRENDE COM O QUE FAZ. ESPECIALMENTE HOJE EM DIA, QUANDO TUDO ESTÁ ACONTECENDO DE FORMA TÃO RÁPIDA, NUM PROCESSO EM QUE PODE HAVER MUITAS ARMADILHAS.

Exatamente. Em meu *Book of Managing* (“Livro de Gerenciamento”), ou simplesmente *Managing* (“Gerenciamento”), na sua versão resumida, eu descrevo as capacidades de um gerente eficaz e digo: se você olhar para toda a lista, há cerca de 50 itens diferentes. Nenhum ser humano, talvez só o Superman, poderia fazer tudo isso. Nesse sentido, trata-se apenas de escolher gerentes por seus defeitos, bem como por suas qualidades e por suas capacidades. Mas você quer ter a certeza de ter alguém no cargo sem defeitos que sejam prejudiciais para aquela função.

Se você precisa de estratégia, não quer alguém que não pense estrategicamente. Se você precisa incentivar a força de trabalho, não quer um gerente desumano. Mas ouvir é uma das palavras que coloquei nessa lista. Você não vê isso em muitas listas, mas acho que grandes administradores são ótimos ouvintes. Eles são melhores do que grandes locutores, pois são ótimos ouvintes. Eu estava recentemente conversando sobre isso com um gerente excelente. Você pode dizer que eles estão realmente ouvindo você, estão interessados no que você está dizendo e querem responder. Eles entendem, querem estar no seu lugar e ouvir o que você diz. E essa é uma capacidade muito importante.

SIM. E EU DIRIA QUE É UM PONTO DE PARTIDA PARA SE TER UMA BOA PERFORMANCE NESSE CONTEXTO, CERTO? PRINCIPALMENTE SE PENSARMOS NO PAPEL DOS NEGÓCIOS NA SOCIEDADE E NA IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DE UM CAPITALISMO MAIS CONSCIENTE, PENSANDO NA REALIDADE DO BRASIL. E EU GOSTARIA EXATAMENTE DE OUVIR O QUE O SENHOR TEM A DIZER ÀS EMPRESAS E AOS LÍDERES NO BRASIL SOBRE NOSSAS OPORTUNIDADES DE CONSTRUIR ESSE CAPITALISMO MAIS CONSCIENTE.

Veja, não sou fã desses rótulos, porque existem dezenas deles. Somente eu encontrei dez: capitalismo consciente, capitalismo progressivo, capitalismo solidário... todo mundo tem um novo. Eu os chamo de capitalismo adjetivado. O meu exemplo favorito é o de capitalismo democrático, porque o capitalismo vem primeiro, e a democracia é o adjetivo. Capitalismo é o substantivo.

Mas eu compreendo o que você está perguntando – apenas em relação a uma empresa mais responsável. Qual a expressão usada? Conscientização? Não tenho certeza se é o capitalismo que é mais consciente; acho que é a empresa que é consciente. E é a gestão que deve ser consciente e cuidadosa. Isso é extremamente importante, porque é preciso equilibrar o capitalismo, ou a empresa, com as atividades do governo e as ações da comunidade.

E a beleza do Brasil é que, antes de esse cara assumir a presidência (before this guy took over your presidency), mesmo com Dilma e, certamente, com Lula e Fernando Henrique Cardoso, havia uma espécie de equilíbrio saudável no país, o que era bastante notável.

Eles fizeram governos fortes e atuaram ao lado de empresas maravilhosas e muito vibrantes, assim como de um segmento muito forte também, que eu chamo de setor plural ou sociedade civil ou setor comunitário. E, na minha opinião, o Brasil deveria ser reconhecido por isso. São muitas as iniciativas sociais que merecem destaque.

O SENHOR PODE DAR EXEMPLOS?

A forma como as pessoas lidaram e lidam com questões relevantes como, por exemplo, o HIV/AIDS e o Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra; são

questões e atividades que não envolvem negócios em si, mas toda a comunidade. Essa é a grande força do Brasil. Portanto, não se trata apenas de consertar o capitalismo. Na verdade, ele precisa ser consertado em todos os lugares. É uma questão de reconhecer também a importância do terceiro setor ou da sociedade civil, como quiserem chamar.

Como disse, foi incrível como os três setores se uniram para lidar com o HIV/AIDS, surpreendendo até o Banco Mundial, que não achava que o Brasil poderia deter o surto de transmissão anos atrás. O país se uniu, o governo pressionou as empresas para fazerem novas drogas, e todos os tipos de grupos comunitários se juntaram, como as prostitutas e as pessoas hemofílicas. Todos se reuniram, batalharam e fizeram acontecer. Então, essa é a beleza do Brasil, onde há não apenas o capitalismo consciente, mas o capitalismo que trabalha com a comunidade e com o governo – todos unidos por um equilíbrio de forças, sem que uma seja superior às outras.

AO REFLETIR SOBRE O FUTURO DA EDUCAÇÃO EXECUTIVA, O QUE O SENHOR DIRIA À FDC NA COMEMORAÇÃO DE SEUS 45 ANOS, SEMPRE OLHANDO PARA FRENTE, PENSANDO NA INSTITUIÇÃO QUE REALMENTE QUER SER RELEVANTE E REALMENTE DESEJA ESTAR CONECTADA?

Pela minha experiência com a FDC, acho que a instituição está no caminho certo. Sempre estive no caminho certo. Muitas escolas de negócios querem apenas publicar, e querem publicar coisas que ninguém mais pode ler. Se você olhar apenas os títulos das coisas que são publicadas nas revistas acadêmicas, verá que elas são, simplesmente, um disparate e uma bobagem. A pesquisa é importante para o *insight*, mas ela precisa estar conectada à prática. O objetivo da pesquisa, como eu disse, é fazer as pessoas entenderem como as coisas funcionam. A beleza da FDC é que combina capacidade acadêmica com conexão prática. Vocês têm os ouvidos de grandes empresas e são capazes de falar.

* Participaram da produção desta entrevista: Viviane Barreto, diretora de Internacionalização, e Daniel Parreiras, gerente de projeto de Internacionalização.



Créditos da Imagem: Depositphotos

Fundação Dom Cabral Centro Social Cardeal Dom Serafim

POR **NÁDIA DE MENEZES PINTO RAMPI**

Criado em 2020, O FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim tem o objetivo de dar potência à atuação social da FDC por meio do desenvolvimento de programas e ações de educação e capacitação que visam ao desenvolvimento de jovens em situação de vulnerabilidade, empreendedores populares e organizações sociais. Sua missão é promover a transformação social com excelência, sustentabilidade e impacto relevante.

Há 45 anos, a FDC tem se comprometido com a sua missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. A partir dessa trajetória, o FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim tem como

causa promover oportunidades iguais para diminuir as diferenças sociais. O Centro compartilha o propósito de desenvolver pessoas em situação de vulnerabilidade social pelo conhecimento, propondo ações e projetos que diminuam as distâncias e gerem mudanças, transformando potenciais em realidade. Dessa forma, busca o desenvolvimento de programas e projetos sociais com uma perspectiva de atuação voltada para negócios sociais, parcerias sustentáveis, transparência e uma atuação estratégica junto ao setor empresarial para a geração de impacto relevante. A escala nas soluções e iniciativas tem o objetivo de aumentar consideravelmente o número de beneficiários atendidos, como também promover cada vez mais um maior impacto social que é, sem dúvida, um grande desafio para projetos e negócios sociais, e que representa um caminho para o desenvolvimento de intervenções cada vez mais efetivas e contributivas, permitindo, assim, a construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Atualmente, a população brasileira de jovens de 15 a 29 anos é a maior da nossa história, com 47,8 milhões. No entanto, essa é a faixa etária que mais perdeu renda nos últimos anos e apenas 8,9% dos jovens concluíram o Ensino Superior em 2019, de acordo com o Atlas das Juventudes. Esse cenário demonstra a urgência e a importância de investir na juventude, e esse é o foco do segmento de jovens em situação de vulnerabilidade, que, por meio da educação, oferece oportunidades que ampliam suas perspectivas. O Raízes – Programa de Inovação Social é uma das formas dessa atuação, atendendo jovens da rede pública de ensino e/ou de regiões de vulnerabilidade social para propiciar o acesso a conteúdos humanistas e de diferentes áreas do conhecimento, não acessíveis na escola tradicional, para que os jovens possam ampliar a visão de mundo à sua volta e tornarem-se atores e autores do próprio processo de inclusão. Tendo atendido mais de 400 pessoas, o Raízes proporciona vários casos de jovens que tiveram sua autoestima resgatada, passaram a se dedicar mais aos estudos, conseguiram a inserção no mercado de trabalho e têm se desenvolvido profissionalmente, despertados para um papel de protagonismo na sociedade.

Ainda observando o contexto brasileiro, o país tem uma taxa de desemprego recorde, de 14,7% no primeiro trimestre de 2021, com 14,8 milhões de desempregados. De acordo com a PNAD Contínua do IBGE, entre as categorias profissionais, somente o número de trabalhadores por conta própria cresceu em comparação ao ano anterior, totalizando 24 milhões de pessoas em abril de 2021. Esse contexto do Brasil indica que muitas pessoas empreendem por necessidade, trabalham por conta própria como forma de obter alguma renda e não necessariamente se enxergam como empreendedoras ou veem sua atividade como um negócio. O Movimento Pra>Frente é uma iniciativa para gerar desenvolvimento econômico e social sustentável por meio da capacitação em gestão para os empreendedores populares. De maneira prática e aplicada, o objetivo é despertar o comportamento empreendedor nos participantes, de forma que eles tenham motivação para sonhar, autoconfiança para tomar riscos calculados, visão para planejar, capacidade de realização para arregaçar as mangas, gestão para acompanhar e medir os resultados e senso de oportunidade para se adaptar de maneira contínua. Por meio do Pra>Frente Play, jornada de aprendizagem baseada em uma plataforma digital, milhares de empreendedores serão capacitados, gerando desenvolvimento econômico e social.

O Brasil conta com mais de 800 mil Organizações Sociais, de acordo com o Mapa das Organizações da Sociedade Civil, e esse segmento do FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim desenvolve as organizações para que elas possam atuar com mais eficiência e atender mais pessoas, ampliando seu impacto social. Conheça uma destas iniciativas:

BASIS – Trilha de Capacitação de Iniciativas de Impacto Social é um programa desenvolvido com o intuito de capacitar os gestores de iniciativas sociais de pequeno porte para assimilarem os fundamentos de governança e gestão necessários para obter melhores resultados, além de conectar esses gestores com grandes empresas capazes de investir em patrocínios que impactarão uma região ou impulsionar negócios sociais em uma região. Por meio do BASIS, os ges-

tores de Organizações Sociais desenvolvem uma visão sistêmica em governança e gestão e são capacitados para implementar ferramentas gerenciais e melhorar os processos internos, além de impulsionar a rede de relacionamentos e o capital social entre os gestores de iniciativas locais. E as grandes empresas apoiadoras também são positivamente impactadas, contribuindo para o fortalecimento das iniciativas de impacto de seu entorno, o que melhora o retorno potencial para os investimentos sociais da empresa e desenvolve a rede de potenciais parceiros para a geração de impacto social.

A criação do FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim permite colocar dois mundos se apoiando e dialogando, o topo e a base da pirâmide, permitindo que líderes empresariais apoiem nossas iniciativas por intermédio de suas empresas e se tornem parceiros e protagonistas ao contribuírem com o processo de inclusão dos beneficiários das nossas iniciativas e programas. O FDC – Centro Social Cardeal Dom Serafim tem a educação como força motriz para a inclusão social de jovens em situação de vulnerabilidade e empreendedores populares e o desenvolvimento das Organizações Sociais e a crença de que a educação do futuro deve ser pautada pela geração de oportunidades para todos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Atlas das Juventudes. Disponível em: <<https://atlasdasjuventudes.com.br/jovens-populacao-e-percepcoes/>>.

IBGE. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>>

Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Disponível em: <<https://mapasc.ipea.gov.br/mapa>>



A Catedral e o Campus

A história do Campus Aloysio Faria



Foi por volta de 1985 que a ideia de um novo campus para a Fundação Dom Cabral começou a tomar forma. A FDC passava por um processo de expansão de suas atividades, o que levava a um aumento de sua relevância, sobretudo no cenário nacional, especialmente pela criação do Centro de Tecnologia Empresarial – CTE.

O espaço físico, em Belo Horizonte, tornava-se insuficiente para o crescimento operacional da instituição e, portanto, ia ficando mais claro que a FDC precisava de se expandir, sem sair de Minas (Hilderane Fernandes Teixeira, 2020).

A mineiridade sempre esteve fortemente presente na identidade da Fundação Dom Cabral, que tem, dentre seus princípios e valores, a promoção do desenvolvimento local. No entanto, ainda levaria alguns anos para que essa vontade saísse do campo das ideias e se transformasse em uma realidade.

Na década de 1990, a FDC viu a consolidação de suas alianças e a realização de programas em parceria com instituições internacionais, como o Programa

de Gestão Avançada (PGA), em 1990, realizado com o INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), e o STC (Skills, Tools and Competences), criado em 1994, em conjunto com a Kellogg School of Management. Essas experiências trouxeram amadurecimento, pavimentando cada vez mais o caminho de internacionalização da FDC.

O ambiente na FDC já estava diferente, mais promissor, e havia um interesse na expansão do espaço físico da instituição. Assim, a ideia deixada em segundo plano alguns anos antes agora voltava com mais força.

As experiências do professor Emerson em instituições ao redor do mundo demonstravam que alguns princípios eram essenciais para o sucesso do projeto. Um deles era a escolha do lugar para construir as instalações. Iniciou-se, então, em 1994, a busca pelo terreno ideal para firmar as bases do projeto.

Foi mencionada a existência de um terreno na Lagoa dos Ingleses, em Nova Lima. “Quando vimos a lagoa, as montanhas, a temperatura mais amena e lembramos do Allen Center, nós soubemos que aqui era o lugar,” recorda professor Emerson.

Após muita conversa e negociação, que contou com o apoio de várias instituições e dos governos municipal (Prefeitura e da Câmara Municipal de Nova Lima) e estadual (Governo de Minas Gerais), o grupo proprietário acabou cedendo e concordando com a doação do terreno, sendo convencido da importância que a FDC poderia representar para o seu empreendimento.

O campus precisava de um projeto arquitetônico à altura dos sonhos, ideais e conceitos que o permeavam. A decisão foi por integrar o tradicional e o moderno, utilizando uma combinação dos dois projetos arquitetônicos, um para cada edifício planejado para o campus. A proposta para a construção foi incorporar os valores da FDC e possibilitar a percepção de uma instituição de visão internacional, mas com raízes mineiras.

As referências a Minas, o coração do interior do país, aparecem no átrio interno, que traz a memória dos mosteiros; nas curvas das paredes externas, que



rendem homenagem ao relevo de montanhas; no riacho que nasce no meio do edifício e desemboca na lagoa, representando o rio São Francisco, e seu leito de pedra sabão, típica de cidades históricas do nosso passado colonial, como Ouro Preto. Do lado de fora, o cenário complementa a arquitetura com a lagoa, as colinas e as árvores plantadas, escolhidas como legítimas re-

presentantes da flora brasileira, especialmente a do cerrado que cerca o campus.

Já as influências internacionais aparecem no design das salas de aula, auditórios e outras instalações do campus. Além disso, para consolidar a ideia de convergência do mundo em Minas, foi criado, no jardim de inverno, um poste com placas indicando a distância daquele ponto para outras cidades e países. Nas palavras do professor Emerson: “É uma instituição internacionalizada, dentro do coração de Minas.”

O projeto do campus ia muito além de um ambiente agradável e de uma arquitetura de traços bonitos e conceituais. Desde a sua concepção, o projeto tinha por objetivo criar um centro de excelência na educação empresarial, no mesmo patamar das grandes escolas internacionais. A criação do **Centro Internacional de Tecnologia em Gestão – CITG**, nome dado ao campus até um pouco antes da sua inauguração, era “a resposta da Fundação Dom Cabral à necessidade das empresas de atingirem níveis de competitividade de padrão internacional”. “Duas vertentes caracterizam esse projeto: uma se concentra no conteúdo da instituição e outra na forma dessa organização voltada para o futuro. Nesse sentido, o projeto CITG tem como um dos seus destaques a busca permanente de inovação no *management*, com a geração e domínio de tecnologia em gestão

empresarial. A outra vertente é a construção de um espaço físico que possibilite a realização desse compromisso.”

Agora, com o local perfeito encontrado, o projeto arquitetônico produzido e o conceito definido, surgia um novo desafio: como viabilizar a construção do campus sem ter os recursos necessários em caixa e nem ter que adquirir financiamentos que poderiam desestruturar a saúde financeira da instituição?

A verdade é que a Fundação Dom Cabral podia não ter os recursos financeiros necessários para contemplar a construção do campus. No entanto, tinha plena capacidade em recurso intelectual e conteúdo para preencher as paredes dessa construção com desenvolvimento de conhecimento em gestão, especialmente para as empresas parceiras que estavam dispostas a fazer essa troca: tijolos, cimento, metais e vidros por conhecimento, pesquisa, conceitos, gestão.

A partir dessa ideia, foi desenvolvida a principal estratégia de captação de recursos para a construção do campus: a busca por parceiras. Iniciaram-se então negociações com diversas empresas nacionais e internacionais, encabeçadas por Damião Paes, com o apoio de toda a equipe.

As empresas eram convidadas a contribuir da forma que pudessem, desde recursos financeiros até materiais e serviços que poderiam ser utilizados na construção. As contrapartidas da FDC seguiam duas linhas: a primeira em marketing institucional, com a divulgação da parceria entre as empresas e a FDC, além de homenagens físicas às empresas no campus; e a segunda, mais diferenciada, na moeda que a Fundação mais tinha em caixa: conhecimento. Os valores doados podiam ser revertidos em participação em programas existentes, criação de programas customizados, linhas de pesquisa exclusivas, capacitação de gestores, entre outras ações.

O apoio para a viabilização do projeto veio também de fontes internacionais. Nos anos de 1997 e 1998, o professor Emerson levou a questão para suas parceiras Kellogg e INSEAD. A negociação, no entanto, não foi nada fácil. Donald P. Jacobs, *dean* da Kellogg na época, era um grande negociador. Ele promoveu uma intensa

rodada de propostas e contrapropostas com o professor Emerson. Por fim, disse que liberaria até 200 mil dólares, mas que o valor exato dependeria do lucro recebido nos programas que a escola realizava em parceria com a FDC. Ao final da longa e árdua negociação, o professor Emerson ainda passou por uma última “prova”. Para celebrar o contrato firmado, Don Jacobs chamou o professor para fumar um charuto. Para evitar a desfeita, ele aceitou, mesmo não sabendo fumar.

Outra estratégia para a captação de recursos foi a utilização de leis de incentivos fiscais, como a Lei Federal de Incentivo à Cultura, nº 8313/91. Durante a construção do campus, essa forma de captação de recursos foi utilizada para a concretização do teatro e outros projetos nos anos seguintes.

Com o sucesso obtido, mesmo após a conclusão do Campus, a estratégia de captação se tornou recorrente na expansão e no desenvolvimento da FDC.

Mesmo com o enorme apoio recebido pela FDC no processo de captação de recursos, a participação mais importante ainda não tinha se concretizado. Professor Emerson e Damião Paes já haviam procurado Aloysio Faria, fundador do Grupo Alfa, para propor a parceria entre as duas instituições na construção do campus, em troca de se tornar patrono de algum programa ou linha de pesquisa na FDC. Mas ele não aceitou.

No entanto, Emerson e Damião ainda não se deram por vencidos. E nem Aloysio Faria tinha descartado totalmente sua participação. Ele foi acompanhando o avanço do projeto e observando a garra e determinação dos executivos em realizar a obra, correndo atrás de cada recurso necessário para implementação. Então, decidiu-se.



Na reta final do projeto, em meados de julho de 2001, convencido do sucesso da FDC, ele se comprometeu com recursos que deveriam ser utilizados não na obra física do campus, mas sim na construção do conhecimento que se daria ali dentro.

Precedendo a inauguração oficial no dia 9, foi realizada, no dia 4 de agosto, uma pré-inauguração para um público mais restrito, de fornecedores, colaboradores e familiares.

No dia 9 de agosto de 2001, conforme combinado pessoalmente com o Presidente da República, o Campus Aloysio Faria e seu primeiro edifício, o Centro Alfa, foram inaugurados oficialmente, em um evento de grande prestígio.

A inauguração do Campus Aloysio Faria obteve grande repercussão nacional e internacional, o que elevou o prestígio e o status da Fundação Dom Cabral. Ainda assim, a catedral não estava totalmente erguida.

Durante os anos de construção do Campus Aloysio Faria, a FDC manteve suas atividades regularmente. Seus programas e iniciativas já existentes continuaram sendo ofertados e outros ainda foram criados, o que demonstra que a instituição não parou. Pelo contrário, só cresceu.

Com o Centro Alfa focado na atuação prática da FDC, incluindo aulas, palestras e reuniões, além dos setores de administração da instituição, sentia-se a necessidade de um ambiente mais voltado para a parte teórica, para o desenvolvimento de conhecimento. Começou a ser idealizado um centro para a construção do conhecimento em gestão, onde pudesse ser desenvolvida a pesquisa e a tecnologia em gestão que uma escola de nível internacional como a FDC deve ter.

Diante desse contexto, em 2005, foi criado o projeto de um Centro de Desenvolvimento do Conhecimento em Gestão (CDCG). No mesmo ano, foi proposto um convênio entre a FDC, o BDMG e o Governo do Estado de Minas Gerais, baseado na premissa de que é dever do Estado fomentar as atividades econômicas. E o governo viu no novo projeto da FDC o potencial em gerar mais capacitação para as empresas locais e trazer investimentos e visibilidade para o Estado.

Assim como na construção da primeira etapa do projeto, foi definido que a FDC deveria utilizar o mínimo possível de recursos financeiros próprios para a construção do CDCG. O Centro Alfa mostrou que era possível a realização de um projeto arquitetônico financiado quase inteiramente por meio de parcerias empresariais. Sendo assim, a captação para o CDCG ocorreu de forma semelhante, seguindo a mesma lógica de oferecer como contrapartida o melhor capital que a instituição tem: conhecimento.

Como na primeira vez, a construção do CDCG e sua captação de recursos ocorreram paralelamente. Ao final do projeto, o sucesso obtido na captação para o CDCG se mostrou ainda maior do que o do Centro Alfa. A adesão empresarial foi grande e o Centro de Desenvolvimento do Conhecimento em Gestão foi concluído utilizando 100% de recursos externos.

Enfim, a segunda ala da catedral foi concluída e a obra estava completa. Não só por tijolos e paredes, mas por toda a fé no ensino, na pesquisa, no *networking*, no aprendizado, no desenvolvimento do conhecimento, na excelência em gestão.

A CATEDRAL ERGUIDA

Nos anos que se seguiram à conclusão do Campus Aloysio Faria, a instituição cresceu, não só em espaço físico para abrigar mais profissionais, participantes e programas, como também em prestígio, reputação e, consequentemente, faturamento. Esse crescimento é, sem dúvida, atribuído ao impacto do projeto do campus para a história da instituição. O campus permitiu à FDC alcançar um patamar como instituição de ensino de padrão internacional que dificilmente seria alcançado de outra forma, tanto no que diz respeito ao seu espaço físico quanto à sua posição no mercado internacional das escolas de gestão.

O reconhecimento oficial de tudo isso aconteceu em 2019, quando a FDC conquistou o inédito 1º lugar no ranking da Financial Times na categoria Instala-

ções, superando grandes escolas de negócio internacionais, dentre elas, muitas que serviram de exemplo e inspiração para o projeto do campus.

Os “pedreiros” do início dessa história passaram quase duas décadas “empilhando tijolos e erguendo paredes” – ou seja, sonhando, planejando, projetando, executando, construindo –, mas sempre olhando para o céu para vislumbrar, no plano maior, a grandiosidade do monumento que seria erguido ali.

Hoje, eles não precisam mais olhar para o alto e imaginar; eles veem uma catedral inteira, sustentada em sólidas bases e fundamentos, abrigando, entre suas paredes, conhecimento, educação, desenvolvimento humano e da sociedade. É frequentada por pessoas vindas de todos os cantos do mundo para encontrar ali uma conexão com o conhecimento que a FDC tem a oferecer.

Uma catedral assim, no entanto, nunca será totalmente concluída. Os grandes arquitetos que a idealizaram, os pedreiros que a construíram e todas as outras pessoas que vieram depois, mas que compartilham do mesmo sonho, continuam construindo, dia a dia, os pilares que a sustentam, para que permaneça em constante crescimento e expansão.

“O campus, de certa forma, representa a tenacidade da organização em obter os recursos, saber negociar com os contrários, negociar com os parceiros. O difícil a gente faz agora e o impossível a gente faz depois, só demora mais um pouquinho.”

EMERSON DE ALMEIDA, Cofundador e Presidente da Diretoria Estatutária da FDC; Presidente Executivo na época da construção.

LUÍSA RENNÓ GOMES Redatora, responsável pela produção do Case.

NÁDIA DE MENEZES PINTO RAMPI Diretora Estatutária e idealizadora do Memória FDC.

SÂNZIA DE ALMEIDA COSTA Assistente do Memória FDC.

CÂNDIDA ALEXANDRA RODRIGUES DA CUNHA Secretária da Diretoria Estatutária, responsável pelo Memória FDC.

HENRIQUE VIEIRA GOMIDES Estudante de História / Ex-estagiário do Memória.



Créditos da Imagem: Depositphotos

EMPREENDERISMO

“O que leva uma pessoa a empreender?”

POR **CARLOS ARRUDA,
ANA BURCHARTH,
ERIKA BARCELLOS E
SAMARA PAGANINI**

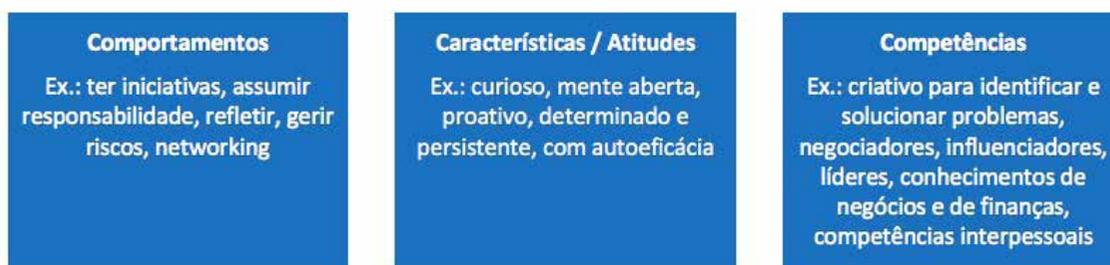
EMPREENDEDORISMO COMO OPÇÃO DE CARREIRA

O conceito de “empreender” é mais antigo do que se imagina. A primeira definição foi feita por Cantillon, no século XVIII, e, posteriormente, foi re-significada pelo economista austríaco Joseph Schumpeter, em 1912. Ainda, é nos últimos anos que a car-

reira empreendedora vem ganhando espaço nos planejamentos do futuro de muitos jovens e adultos. Inclusive no Brasil, tem sido impulsionada pelo surgimento de vários ídolos empreendedores, como Ariel Lambrecht, Renato Freitas e Paulo Veras, três ex-colegas na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo que fundaram a 99 (anteriormente 99 Táxi).

As carreiras “mistas”, marcadas por experiências de emprego e de empreendedorismo em fases distintas, também estão cada vez mais frequentes. Algumas pessoas optam por trabalhar como empregados para adquirir experiência antes de se aventurarem no mundo do empreendedorismo, e outras iniciam suas carreiras como empreendedores antes de conquistar um emprego formal. Em alguns casos, a carreira mista tem ocorrido de maneira paralela. Enquanto a pessoa ainda é empregada, ela utiliza dos seus horários vagos e de lazer para planejar e executar seu empreendimento, controlando assim os riscos inerentes.

FIGURA 1. A EMPREGABILIDADE DEPENDE CADA VEZ MAIS DE COMPORTAMENTOS, ATRIBUTOS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS



Fonte: Elaborado pelos autores

Independentemente da decisão por ter um negócio próprio ou um emprego, cada vez mais as pessoas estão cientes da necessidade de competências empreendedoras para a obtenção do sucesso profissional. Mesmo que mal sucedida, a experiência como empreendedor tem sido muito valorizada no mundo do trabalho e, frequentemente, é associada à capacidade de trazer soluções inusitadas para problemas, proatividade e curiosidade. Muitas empresas estabeleci-

das têm consciência da importância dos chamados “intraempreendedores” para a obtenção de alta competitividade e buscam recriar a cultura empreendedora internamente a fim de promover o desenvolvimento de novos negócios.

A Figura 1 traz exemplos da união de comportamentos, atitudes e competências tipicamente associadas aos empreendedores e que interferem positivamente na empregabilidade.

O COMPORTAMENTO PLANEJADO DO EMPREENDEDOR

Reconhecidos como motores do desenvolvimento econômico, os comportamentos, atributos e competências empreendedoras tornaram-se, portanto, objeto de políticas públicas de educação em diversos países, inclusive no Brasil. Várias universidades brasileiras têm iniciativas consolidadas de educação empreendedora. No nível de graduação, incluem não somente a oferta de disciplinas, mas também atividades extracurriculares, como seminários e workshops, competições de planos de negócio, *hackathons*, feiras de negócios, incubadoras de empresas e empresas júniores, dentre outras.

Nesse contexto de desenvolvimento e busca por competências empreendedoras, uma questão ganha evidência: Quais são os fatores que contribuem para que uma pessoa opte por ser dona do seu próprio negócio? Uma pesquisa realizada, em 2019, pela Fundação Dom Cabral e pelo CER (Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora), com 786 universitários de seis universidades em três Estados do país contribuiu para o entendimento dessa questão, pois confirma a Teoria do Comportamento Planejado (TCP), proveniente do campo da psicologia (BOX 1).

Segundo a TCP, existem três fatores que precedem a intenção de empreender: a atitude em relação ao comportamento, às normas sociais subjetivas e a percepção sobre o controle do comportamento. As **atitudes** podem ser favoráveis ou não, dependendo de como uma pessoa avalia a perspectiva de

uma carreira empreendedora. Geralmente, as pessoas que possuem atitudes favoráveis ao empreendedorismo buscam maiores retornos financeiros, um trabalho empolgante e independente. Elas também apreciam ter autoridade sobre outras pessoas, realizar seus próprios sonhos e participar do processo completo de um negócio. Já indivíduos com atitudes menos favoráveis ao empreendedorismo consideram a obtenção de segurança e a estabilidade no trabalho mais importantes em suas vidas profissionais. Querem ter horas regulares e bem-definidas de trabalho para preservar seus tempos de lazer. Além

Pesquisa “Impactos da Educação Empreendedora no Ensino Superior Brasileiro”

*Fundação Dom Cabral e CER
(Centro Sebrae de Referência em Educação Empreendedora)*

Amostra:

- 786 alunos de graduação
- 12 disciplinas, sendo 3 eletivas e 5 obrigatórias
- 6 universidades (1 privada e 5 públicas, 3 Estados do Brasil)
- Sexo masculino (62%) e sexo feminino (38%)
- Graduação de engenharias (59%), administração ou comércio exterior (23%), outros cursos (18%).

Base teórica:

- Teoria do Comportamento Planejado (TCP)

Coleta de dados:

- Abril a junho de 2019

Análise dos dados:

- Modelagem de equações estruturais

disso, apreciam pertencer a um grupo social e evitam grandes responsabilidades, como serem promovidos.

As **normas sociais subjetivas** consistem na percepção, ou não, da pressão social favorável, exercida por pessoas importantes ou de referência no círculo de relações do indivíduo, para que ele leve adiante ou não a ideia de empreender. Tais normas são alimentadas pelas chamadas influências normativas, ou seja, influências sociais que conduzem a certo comportamento, por exemplo, as expectativas da família, as opiniões de pessoas próximas, o apoio dos amigos e companheiros, bem como o reconhecimento da sociedade frente à escolha de empreender.

A percepção de dificuldade ou a facilidade para desenvolver o comportamento empreendedor, levando-se em conta experiências passadas, deficiências e obstáculos, influencia a intenção empreendedora. O **controle percebido do comportamento** refere-se não somente à autoeficácia em empreendedorismo, que diz respeito à crença do indivíduo em sua habilidade para executar determinadas tarefas com sucesso, mas também ao grau de controle do próprio indivíduo sobre o seu comportamento.

De acordo com a TCP, se as atitudes das pessoas em relação ao empreendedorismo, às normas subjetivas e à percepção do controle sobre o comportamento empreendedor são influenciadas positivamente por alguma interferência (tal qual uma intervenção educacional), suas intenções empreendedoras também irão se modificar, o que, cedo ou tarde, levará ao comportamento empreendedor.

Entre a intenção de empreender e o real comportamento empreendedor está o denominado “comportamento de empreendedor nascente”, que ocorre quando o indivíduo realiza atividades preparatórias ao ato de empreender, como o levantamento de recursos, a contratação de pessoas ou a pesquisa de mercado. O empreendedor começa a dar pequenos passos para também se reconhecer como tal. Esse reconhecimento gera conexões com novos grupos sociais que tenham intenções parecidas. Realizando essas tarefas, e talvez até os primeiros passos do seu futuro empreendimento, o empreendedor nascente identifica potenciais parceiros, pois o trabalho em equipe – indispensável em qualquer empreendimento – revela habilidades complementares.

CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS PARA EMPREENDER

A percepção das pessoas quanto às suas competências em aspectos relacionados ao ato de empreender, como marketing, inovação, gestão, capacidade de lidar com riscos e finanças, também pode influenciar seus desejos de empreender ou não.

Um empreendedor precisa saber conduzir análises de mercado, estabelecer o posicionamento de um produto e expandir um negócio para novos mercados e territórios geográficos, o que exige competências de marketing. Ao mesmo tempo, tem que gerar novas ideias e novos negócios, identificar oportunidades de mercado e desenvolver novos produtos e serviços. Para conduzir os empreendimentos, são importantes as capacidades dos indivíduos de gerenciar seu tempo através do estabelecimento de metas, de definir e atingir objetivos, de definir papéis organizacionais, responsabilidades e políticas, e de trabalhar com produtividade em situações de estresse contínuo, pressão e conflito. Além disso, é preciso ter competência para criar um ambiente de trabalho que encoraja as pessoas a tentar coisas novas, recrutar e treinar novos empregados.

Dentre as competências empreendedoras, também está a capacidade de tomar decisões em situações de incertezas e riscos, assumir riscos calculados e responsabilidade por ideias e decisões. Finalmente, as competências empreendedoras incluem a realização de análises financeiras, o desenvolvimento de um sistema financeiro e de controles internos, o desenvolvimento e a manutenção de bons relacionamentos com potenciais investidores e o controle de custos na gestão de um negócio. Essas competências não podem ser subestimadas, pois, por mais que as intenções sejam certas, nenhum empreendedor se mantém de pé sem saúde financeira adequada.

Autoeficácia empreendedora

O quanto a pessoa acredita que é capaz de realizar tarefas inerentes às diferentes fases do processo de um novo negócio, incluindo pesquisa, planejamento, ordenação de recursos e implementação, também poderá afetar sua intenção de ter uma carreira empreendedora. Vale lembrar que essas fases não são necessariamente sequenciais, pois a necessidade de pivotagem acontece com frequência em novos negócios.

Fatores situacionais

Os fatores situacionais relacionados ao ambiente econômico e institucional podem afetar a intenção de empreender de uma pessoa. Dentre esses fatores, está a perspectiva em relação à obtenção de empregos.

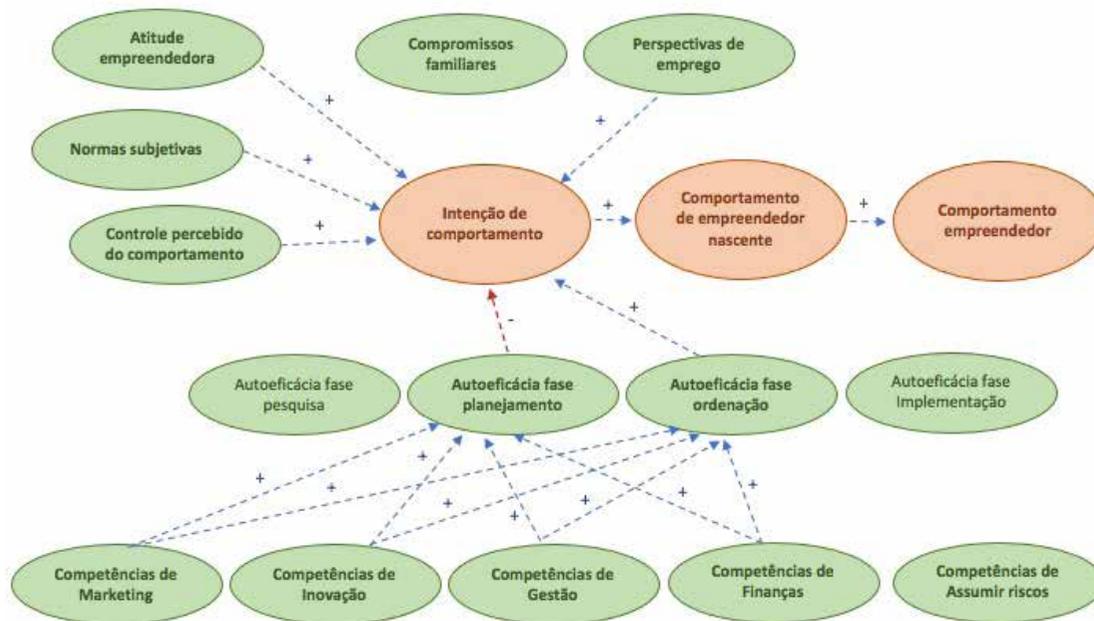
Quando jovens que estão próximos de se graduarem acreditam que não terão oportunidades de emprego quando finalizarem seus estudos, muitos contemplam a ideia de empreender. Além do empreendedorismo por oportunidade, há também o empreendedorismo por necessidade.

Competências contribuem para a decisão de empreender

Os resultados da pesquisa sugerem que sim, como sintetiza a Figura 2. As setas em azul e em vermelho indicam significativas relações positivas e negativas, respectivamente. As relações que estatisticamente não se mostraram significativas não foram indicadas na figura.

Na amostra estudada, os alunos com maior autoeficácia na fase de ordenação de recursos, ou seja, os que se sentem mais capazes de realizar o levantamento de capital, a busca por investidores e a montagem de um time de trabalho apresentaram maior intenção empreendedora. Ao mesmo tempo, alunos com maiores conhecimentos e competências em marketing, inovação, gestão e finanças apresentaram maior autoeficácia nessa fase de ordenação de recursos para um empreendimento. Essas mesmas competências influenciaram de forma positiva a autoeficácia na fase de planejamento, que envolve a elaboração de modelos ou planos de negócio para a futura execução dos empreendimentos. Contudo, um resultado foi surpreendente: alunos com maior autoeficácia na fase de planejamento apresentaram menor intenção empreendedora. Talvez os estudantes que se sentem mais capazes de realizar essas tarefas de planejamento tenham maior capacidade de reflexão sobre a dificuldade de agregar valor para os clientes e de transformar uma ideia em um negócio lucrativo e sustentável. Em consequência, são menos propensos a empreender.

FIGURA 2. MODELO DE ANÁLISE DA PESQUISA REALIZADA PELA FDC E PELO CER-SEBRAE, BASEADO NA TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO DE AJZEN, 1991.



Fonte: Elaborada pelos autores.

CONCLUSÃO

Em uma amostra de 786 estudantes universitários brasileiros, quanto maiores as atitudes empreendedoras, as normas sociais subjetivas e o controle percebido do comportamento, maior foi a intenção empreendedora. Essa intenção influencia de forma relevante o comportamento de empreendedor nascente e esse o comportamento empreendedor propriamente dito, com real formação de novas empresas. Esses resultados corroboram a TCP, indicando reflexões acerca da promoção do empreendedorismo no Brasil.

Muitos cursos de empreendedorismo oferecem conhecimentos e competências com o objetivo de aumentar a intenção empreendedora, que por sua vez influencia a autoeficácia e as intenções de empreender dos alunos. Entretanto, também é importante que o indivíduo saiba avaliar se possui aptidão para empreender ou não. As atitudes de cada um quanto ao empreendedorismo, que é algo muito pessoal, possuem um peso alto nas decisões de carreira. A obtenção da

capacidade de fazer essa avaliação deveria ser também um objetivo da educação empreendedora, de modo a propiciar melhores escolhas de carreira aos alunos.

Os benefícios podem ocorrer de duas formas: (1) os alunos se tornam empregados, trazendo melhor desempenho à sua organização devido ao conhecimento e às competências adquiridas; e (2) os alunos se tornam empreendedores, criando novos negócios de sucesso. Para a sociedade, os impactos incluem maior número de empregos, geração de renda e inovação.

Outra reflexão interessante é que a divulgação de casos de empreendedores bem-sucedidos para a sociedade como um todo tem um potencial alto de promover maiores intenções empreendedoras, pois está relacionada ao aumento das normas sociais subjetivas quanto ao empreendedorismo. A ideia que empreender é “bacana” está crescendo de forma natural no Brasil em paralelo à digitalização, mas sua promoção de forma intencional pode surtir efeitos para o aumento da taxa de empreendedorismo no país.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BOYLES, T. 21st Century Knowledge, Skills, and Abilities and Entrepreneurial Competencies: a Model for Undergraduate Entrepreneurship Education. **Journal of Entrepreneurship Education**. 2012, vol. 15, p. 41-55.

DE CARVALHO ROCHA, E. L. Oportunidade ou necessidade? Um estudo do impacto do empreendedorismo no desenvolvimento econômico. **Revista Gestão em Análise**, v. 3, n. 1/2, p. 31-46, 2014.

HEUER, A.; KOLVEREID, L. Education in entrepreneurship and the Theory of Planned Behaviour. **European Journal of Training & Development**. 2014, Vol. 38 Issue 6, p. 506-523. 18p.

NABI, G.; LIÑAN, F.; FAYOLLE, A.; KRUEGER, N.; WALMSLEY, A. The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. **Academy of Management Learning & Education**, 2017, Vol. 16, No. 2, 277-299.

NASSIF, V. M. A.; GHOBRI, A. N.; DO AMARAL, D. J. Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 24, n. 1, 2009.

CARLOS ARRUDA é professor e gerente executivo do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.

ANA BURCHARTH é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral.

ERIKA BARCELLOS é professora convidada e pesquisadora da Fundação Dom Cabral.

SAMARA PAGANINI é estagiária de pesquisa do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral.



Créditos da Imagem: Depositphotos

ECONOMIA

Rentabilidade, Inclusividade e Sustentabilidade

O trinômio da Responsabilidade Empresarial

POR **JOSÉ PASCHOAL ROSSETTI**

O recente fortalecimento no mundo dos negócios da sigla (*ESG – Environmental, Social, Governance*) criada em 2004, em uma publicação do Pacto Global da ONU, que, como observa Nill¹ “tem sido crescentemente enfatizada nos últimos anos,” sugere que questões relacionadas à Responsabilidade Empresarial ganham com força crescente. E reque-

rem reflexões: como tratar consistentemente das relações do mundo corporativo com os relevantes desafios ambientais e sociais, compatibilizando-os, por boas práticas de governança corporativa, com o foco em preservar a rentabilidade do negócio, o “objetivo motor” dos empreendimentos empresariais em todos os ramos e em todo o mundo.

Vamos começar pela terceira letra da sigla, *Governance*.

O OBJETIVO CENTRAL DA GOVERNANÇA

A pergunta que se impõe é: qual o objetivo central da governança corporativa, tendo em vista as interfaces do processo de administração das empresas com os direitos dos *shareholders* e as demandas legítimas de outros “constituintes organizacionais”, genericamente definidos como *stakeholders*?

A resposta deve começar pelos direitos essenciais dos *shareholders*: o de aprovar as grandes diretrizes dos negócios e da gestão e os de ter acesso ao retorno dos investimentos realizados. Os órgãos do sistema de governança, do topo às bases, são responsáveis pela geração de resultados econômico-financeiros positivos, independentemente de qual seja a estrutura societária da organização. As empresas são constituídas sob a perspectiva de proporcionarem retornos aos proprietários que integralizaram o capital subscrito nos contratos ou estatutos sociais. O lucro, enquanto motivação mobilizadora, está presente na iniciativa de empreender e, portanto, na origem de todos os negócios. No meio em que as empresas são criadas e governadas prevalecem as forças utilitárias do benefício financeiro.

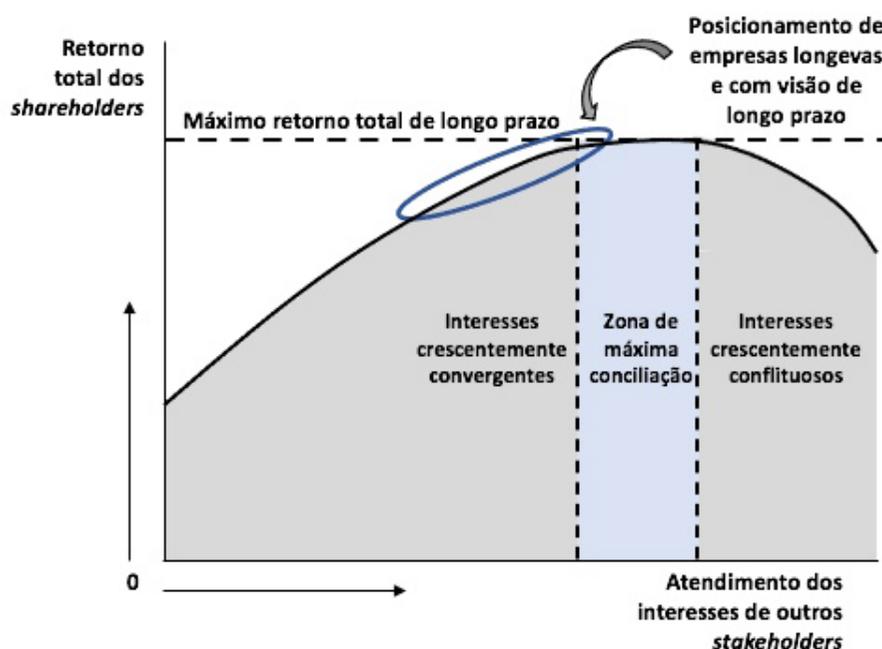
Isto posto, a primeira e fundamental responsabilidade do sistema empresarial é a geração de resultados operacionais positivos. Quaisquer outras responsabilidades que lhe sejam impostas dependerão desses resultados. Essa é a regra número um do jogo. A condenação do lucro por ideologias avessas aos fundamentos da ordem econômica fundamentada na propriedade privada dos meios de produção e na liberdade de empreender contraria a lógica inerente ao mundo

dos negócios. Não há razões que justifiquem a condenação do lucro, quando legitimado por rigorosos princípios de *compliance* empresarial, integridade ética na condução dos recursos empregados e retidão legal. Contrariamente até, há razões para entender que o lucro assim gerado é de alto interesse social. O dever do governo das empresas, do topo às bases da estrutura organizacional, é o de cuidar dos interesses dos *shareholders*, sintetizados em geração de resultados econômico-financeiros positivos e em criação de riqueza. Nas empresas de grande porte, que operam com Conselhos de Administração formalmente constituídos, nos Regimentos Internos desse órgão as boas práticas de governança recomendam que se estabeleça, como dever fundamental de cada um de seus membros, o de “adotar, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que toda pessoa ativa e proba costuma empregar na administração de seus próprios negócios”. E este princípio se estende a todas as pessoas empregadas em todas as áreas.

O significado desse dever universal é o de propugnar pela maximização a longo prazo do retorno dos investimentos realizados pelos *shareholders*, mantendo a empresa em situação de liquidez financeira, capaz de gerar recursos operacionais para distribuição de lucros, realização de investimentos e crescimento, levando a variações positivas em seu valor de mercado. É importante que todos entendam que o lucro é um valor residual, que remunera um dos mais escassos recursos da atividade econômica: a capacidade empresarial. E que, a despeito da alta relevância dessa capacidade para a sociedade como um todo, o lucro é a mais baixa parcela da Renda Nacional, bem distante das duas mais altas: a remuneração da força de trabalho (salários e encargos previdenciários) e a que é destinada ao governo, na forma de impostos indiretos que oneram os preços finais dos bens e serviços que compõem o Produto Nacional. Mais ainda, é importante que todos entendam que os proprietários das empresas (*shareholders*) só serão remunerados pela sua iniciativa de empreender se atenderem aos direitos de todas as demais partes envolvidas com as operações da empresa (*stakeholders*): a jusante (conjunto de fornecedores de insumos e serviços) e a montante

(clientes e consumidores), bem como os de outros agentes aparentemente mais distantes, como órgãos de classe relacionados aos negócios, órgãos reguladores, comunidades situadas no entorno dos sites da empresa e até mesmo ONGs – em listagem não exaustiva. O êxito e a continuidade da empresa dependem do justo atendimento dos direitos de todas as partes relacionadas ao negócio. No longo prazo, o máximo retorno total dos *shareholders* (na forma de criação de riqueza e de acesso a dividendos) depende da conciliação de seus interesses com os dos demais *stakeholders*.

FIGURA 1. A CONCILIAÇÃO DE INTERESSES



Fonte: Elaborada pelo autor.

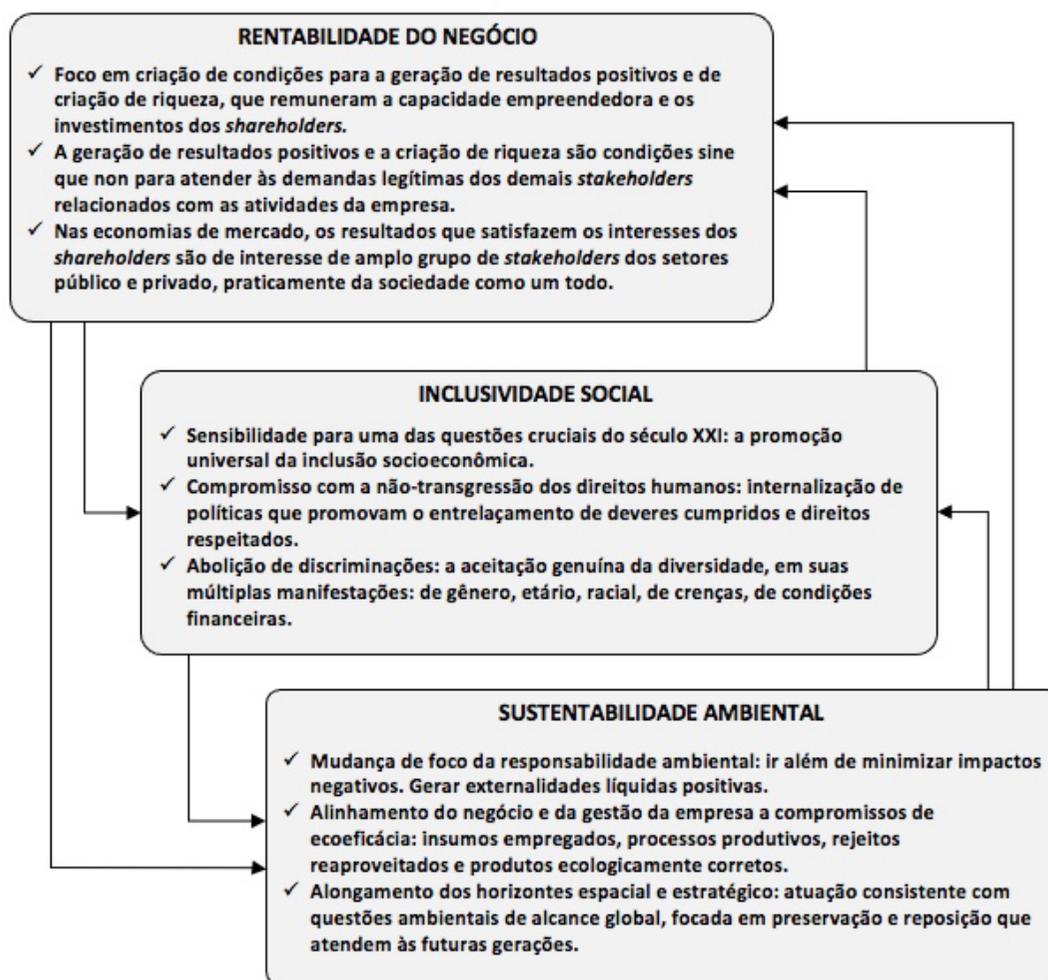
Pesquisas de alta consistência têm demonstrando a assertividade destes conceitos, que abrem espaços para a construção de sistemas abrangentes de governança – *stakeholders orientend*. A Figura 1 é uma interpretação gráfica de correlações comprovadas por pesquisa de alcance mundial de Michel Jensen: o máximo retorno total de longo prazo dos *shareholders* é conciliável e decorrente do atendi-

mento de interesses crescentemente convergentes de *stakeholders*. É, assim, admissível que a longevidade das empresas tem a ver com a adequada dosagem de relações “ganha-ganha”, base da “maximização iluminada do valor” (*enlightened value maximixzation proposal*), como passou a ser conhecida esta inegável conclusão de Jensen². Mas, a condição essencial do “ganha-ganha” é a rentabilidade permanente – e se possível crescente – do negócio. Mas, não há garantias de que a iniciativa empresarial será vitoriosa e de que o negócio, ainda que rentável, se manterá assim permanentemente. Os lucros são incertos, jamais plenamente assegurados. Dependem de um conjunto de condições. Vale registrar quatro:

1. O retorno do capital investido pelos *shareholders* é sujeito a riscos, quanto ao seu montante e ao momento em que passará a ocorrer. Se ocorrer.
2. O capital investido é contabilizado como ativo do empreendedor. É parte de seu patrimônio. Mas, a contrapartida do registro desse ativo no patrimônio da pessoa física do empreendedor, é contabilizada na empresa como passivo não exigível.
3. O capital integralizado pelos *shareholders* só retornará se os negócios forem bem conduzidos, se as ameaçadas da competição acirrada ou de turbulências macroeconômicas não controláveis pelos empreendedores puderem ser superadas, se as oportunidades do negócio forem percebidas a tempo e buscadas com competência, se os clientes/consumidores mostrarem disposição em adquirir o que é levado ao mercado pela empresa. Além desses “ses”, há muitos outros que se interpõem ao retorno esperado.
4. Em contrapartida, excetuando-se os *shareholders*, todos os demais *stakeholders* podem “abandonar o barco”, não renovar seus contratos (muitos dos quais nem tem data de vencimento), não se envolver em novas transações com a empresa, direcionando seus recursos e suas competências para outros fins, no caso de insucesso da empresa com que mantêm relações. Já os *shareholders* só sairão do negócio se outros,

voluntariamente, se interessarem em adquirir suas participações no capital da empresa, total ou parcialmente. Caso contrário, não terão como “sair do barco”: “afundarão” com ele. Por isto se diz que os direitos dos que empreendem são residuais. Estão na última linha das demonstrações de resultados e podem ser negativos e irreversíveis.

FIGURA 2. O TRINÔMIO DA RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL: JUNÇÕES QUE ATENDEM AOS PRINCÍPIOS DA RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL



Fonte: Elaborada pelo autor.

Estas são as razões pelas quais, na Figura 2, no topo do trinômio da responsabilidade empresarial colocamos a busca incessante pela rentabilidade do

negócio. Os esforços de todas as partes com interesses em jogo nas empresas devem ter como objetivos cruciais a criação de condições para a geração de resultados positivos que remunerem os proprietários do capital investido. Se a capacidade empresarial não for remunerada, todas as partes perderão. Ao fechar as portas por falência do negócio, não só os *shareholders*, mas todos os demais *stakeholders* se tornam perdedores. O lucro, entendido como a contrapartida que remunera a iniciativa e os riscos da capacidade empresarial, não é simplesmente um benefício auferido pelos proprietários de cotas partes do capital das empresas, mas uma categoria de renda de alto interesse social, amplo e difuso. Como registra Alexandre Di Micheli, “como os acionistas são a parte interessada que carrega mais riscos e menos direitos legais em relação às empresas, é em favor deles que as decisões devem ser tomadas”. O insucesso de empresas tem consequências que vão além da bancarrota dos que empreenderam o negócio. A falência do empreendimento se estende, em cadeia, a um vasto conjunto de agentes econômicos, incluindo as esferas do poder público, dependentes dos impostos pagos pelos agentes mobilizados na esfera privada. Os processos de inclusividade social são negativamente afetados, o mesmo ocorrendo com a geração de condições eficazes para objetivos de sustentabilidade ambiental.

AS RESPONSABILIDADES AMBIENTAL E SOCIAL

Não restam quaisquer dúvidas quanto ao envolvimento e às responsabilidades das empresas com questões relacionadas à sustentabilidade ambiental. Isto porque o fundamento essencial da atividade produtiva é a transformação do capital natural da Terra. Os primeiros elos de todas as cadeias produtivas de bens materiais (“atividades primárias de produção”) é a extração de recursos naturais. Todo produto material resulta da transformação de matérias primas extraídas do planeta em que vivemos. Os processos produtivos são de transformação, não de criação de recursos. Não há seres vivos habitantes da Terra que

sejam capazes de criar matérias. A capacidade que todos têm é a de auferir ou de transformar os recursos existentes no planeta. E, entre todos os seres, os humanos são os que têm maiores condições de transformação, por terem desenvolvido instrumentos para tal finalidade, que chamamos de bens de capital – dos primórdios da pedra lascada aos mais engenhosos, gigantescos e eficazes instrumentos produtivos.

QUADRO 1. EFEITOS AMBIENTAIS DO PROCESSO PRODUTIVO: AS “EXTERNALIDADES” NEGATIVAS E POSITIVAS

EXTERNALIDADES NEGATIVAS	EXTERNALIDADES POSITIVAS
<p>O primeiro elo de todas as cadeias produtivas de bens materiais (“atividades primárias de produção”) é a extração de recursos naturais da Terra. Todo produto material é resultante de transformação de matérias-primas retiradas da Terra ou de produção dependendo do uso da Terra, de que são exemplos a mineração e o <i>agribusiness</i>.</p> <p>Os processos produtivos são de transformação, não de criação de recursos naturais. Todos têm implicações ambientais negativas, que ocorrem em todas as cadeias de produção e mesmo após consumidas ou descartadas as riquezas produzidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução ou extinção de recursos primários. • Degradação de ecossistemas naturais. • Poluição dos sistemas hídricos – aquíferos, reservatórios subterrâneos e de superfície, lagos, rios, mares, oceanos e geleiras das calotas polares. • Degradação das condições visuais e sanitárias do meio físico. • Poluição, acumulação de resíduos indesejáveis e de lixo. • Decomposição fétida de resíduos e lixos orgânicos. • Emissão de gases poluentes. • Poluição do ar, aquecimento global e mudanças climáticas. 	<p>As contrapartidas dos efeitos negativos da produção (“externalidades” negativas) são os efeitos positivos proporcionados pelas empresas e pelos bens e serviços gerados (“externalidades” positivas):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de necessidades básicas de consumo: subsistência da população. • Geração de serviços essenciais. • Novos focos para PD&I de produtos: saudáveis, confiáveis, eficazes, seguros, acessíveis e corretos do ponto de vista ambiental. • Escalabilidade e produtividade: redução de preços e maior acesso à diversidade de produtos pelas classes de baixa renda. • Diversidade crescente e certificações da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado. • Explicitação de datas de validade de produtos. • Rastreabilidade: exigências em todos os elos das cadeias produtivas quanto a certificações ambientais dos elos precedentes. • Reciclagens em escalas crescentes e diversidade progressivamente extensa dos materiais reciclados. • Iniciativas para recomposição de condições ambientais. • Realização de programas educativos de “bioalfabetização”. • Edição e gestão pelas empresas de códigos de conduta: educação em sintonia com os requisitos civilizatórios da vida em sociedade e da busca do bem comum.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta capacidade, de dimensões devastadoras, tem implicações ambientais negativas, que ocorrem em todas as cadeias de produção e mesmo após consumidas as riquezas produzidas. É um extenso conjunto de “externalidades

negativas”. Mas há contrapartidas para os efeitos negativos da produção: são os bens e serviços gerados pelos processos produtivos das empresas. É também um extenso conjunto de “externalidades positivas”. No Quadro 1, em listagens não exaustivas, registramos os dois lados dessa equação.

Não há como evitar as “externalidades negativas” dos processos produtivos. E não há como deixar de considerar as “externalidades positivas”, que tem ampliado as condições e os padrões de vida das nações que se destacam pelo crescimento e desenvolvimento de suas capacidades de produção. Mas, como essas capacidades não são igualmente distribuídas entre as nações e como também não são iguais os recursos ocorrentes nos mais de 200 países, há enormes desigualdades entre os padrões de vida dos mais de 7,5 bilhões de habitantes da Terra. Isto sem contar que há também amplas disparidades de acesso das classes sócio econômicas, em todas as nações ao que é produzido em seus territórios e ao é trazido de outros países pelas correntes do comércio internacional: a inclusividade social, sobretudo no campo econômico, é outra equação de solução de maior complexidade, se comparada à equação ambiental. Sintetizando: há enormes dificuldades em satisfazer o *Ótimo de Pareto*, que só ocorre quando a geração de maior bem-estar de qualquer parcela de um grupo (de pessoas ou de nações) não reduz os de outras parcelas, em termos comparativos

OBJETIVOS COMPLEMENTARES DA GOVERNANÇA

Não será com posicionamentos radicais de raízes ideológicas, que a equação ambiental e as questões sociais serão mais bem solucionadas. Inseridas no trinômio da responsabilidade empresarial, o que se tem observado é que parte expressiva das empresas (provavelmente majoritária) tem aderido a diretrizes de sustentabilidade ambiental e de inclusividade social, que resumimos no Quadro 2.

QUADRO 2. EFEITOS COLATERAIS DE PRÁTICAS ALINHADAS AOS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: FOCO NA GERAÇÃO DE “EXTERNALIDADES LÍQUIDAS POSITIVAS”

Externalidades negativas			<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> O fundamento essencial da atividade produtiva é a transformação do capital natural do planeta: um custo de efeito difuso, não incorporado aos padrões convencionais da contabilidade empresarial e aos preços finais dos bens e serviços produzidos. <input type="checkbox"/> Efeitos das atividades produtivas, em praticamente todas as cadeias de negócios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Exaustão de reservas minerais. ✓ Extinção de espécies animais e vegetais. ✓ Degradação ambiental: lançamento de resíduos sólidos, líquidos e gases. <input type="checkbox"/> Distribuição não equitativa dos benefícios do processo produtivo: há amplas disparidades de acesso das classes socioeconômicas aos mercados finais. <input type="checkbox"/> Dificuldades em satisfazer o <i>ótimo de Pareto</i>: ocorre quando a geração de maior bem-estar de qualquer classe econômica não reduz os de outras classes, em termos comparativos.
Externalidades positivas	Adesão a diretrizes de sustentabilidade	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atendimento das demandas atuais, preservando o acesso das futuras gerações aos recursos naturais do planeta. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de tecnologias eco-eficazes, <i>environmentally friends</i>: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução das unidades de insumos por unidades de produtos finais. ✓ Redução de sucatas e desperdícios. ✓ Tratamento de resíduos. ✓ Reciclagens e aproveitamento de materiais “descartáveis”. ✓ Medidas para evitar gases de efeito estufa. ✓ Redução de fontes fósseis: emprego crescente de energias renováveis. ✓ Destinação de recursos para unidades de conservação da biodiversidade. ✓ Iniciativas de revitalização e remediação de áreas degradadas. ✓ Promoção de consciência ambiental: iniciativas de “bioalfabetização”.
		Orientação das inovações tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Focos da pesquisa e desenvolvimentos de produtos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saudáveis. ✓ Confiáveis. ✓ Eficazes. ✓ Seguros. ✓ Acessíveis. <input type="checkbox"/> Portfólio abrangente: geração de produtos destinados a todas as classes socioeconômicas. <input type="checkbox"/> Produtividade: desenvolvimento de novos insumos e processos produtivos que levem à transferência de benefícios à sociedade. <input type="checkbox"/> Construção de “espiral aberta”: escalas crescentes, custos totais médios reduzidos, tendências secular de redução real de preços, ampliando o acesso de classes de baixa renda aos mercados de bens finais.
	Adesão a diretrizes de inclusividade	Diretrizes para gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Programas abrangentes de diversidades. <input type="checkbox"/> Compromissos com saúde e segurança do trabalho. <input type="checkbox"/> Programas educativos e de qualificação profissional. <input type="checkbox"/> Avaliações de desempenho: orientações para melhoria contínua. <input type="checkbox"/> Focos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Favorabilidade do clima organizacional. ✓ Adoção de critérios meritocráticos.
		Edição e gestão de Códigos de Conduta	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orientação para relações internas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assédios. ✓ Preconceitos. ✓ Uso de drogas e porte de armas. <input type="checkbox"/> Orientações para condutas pessoais fora da empresa. <input type="checkbox"/> Diretrizes para relacionamento ético com clientes, fornecedores, concorrentes, entidades de classe, sindicatos, órgãos do governo. <input type="checkbox"/> Síntese dos efeitos das orientações e diretrizes: valores, princípios e cultura organizacional vão para fora dos “muros” da empresa.
	Diretrizes de políticas sociais	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cidadania corporativa: formação de cidadãos conscientes de seus deveres. <input type="checkbox"/> Equilíbrio entre resultados privados e geração do bem comum da sociedade. <input type="checkbox"/> Apoio para desenvolvimento das comunidades em que a empresa atua. <input type="checkbox"/> Destinação de recursos para instituições comprometidas com projetos de alcance social. 	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esse Quadro resume as principais externalidades da atividade econômica. Do início ao fim das cadeias de produção, como já assinalamos, ocorrem efeitos colaterais negativos, que se multiplicam ininterruptamente em função da am-

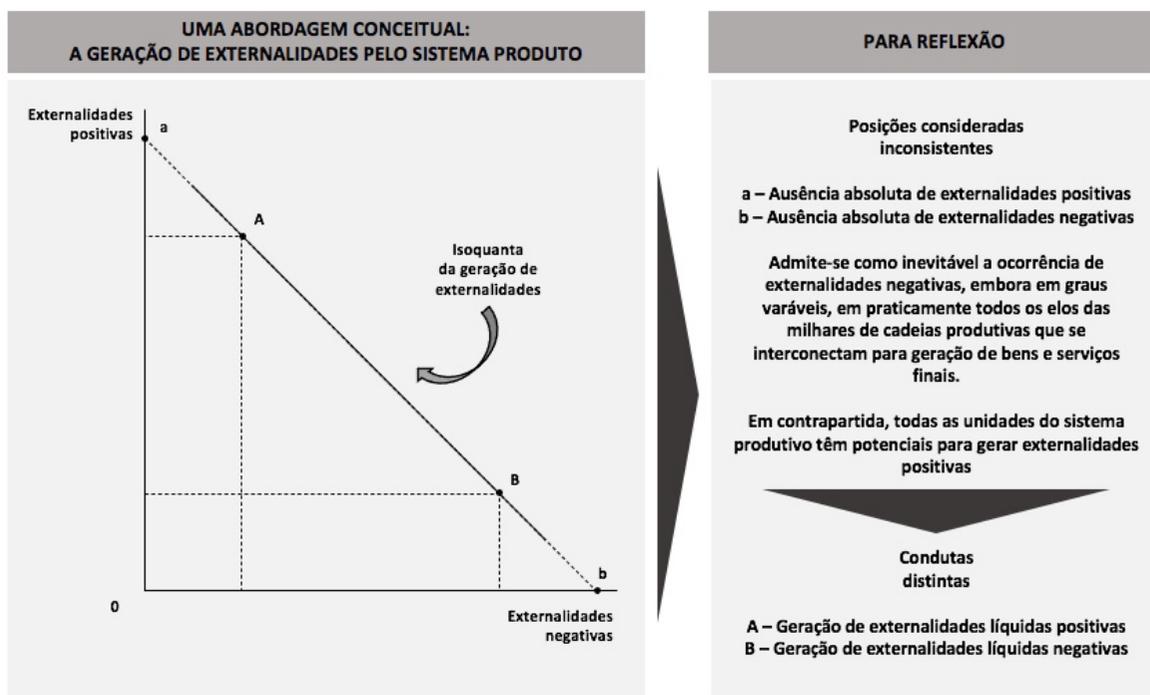
pliação das escalas de produção, da crescente diversidade de bens e serviços produzidos. E da velocidade com que tem ocorrido a descartabilidade de bens materiais, boa parte devido à obsolescência resultante de progressos tecnológicos, especialmente nas áreas tecnológicas de informação e de comunicações. Nos elos iniciais de todas as cadeias ocorrem a exaustão de reservas minerais e a redução ou até mesmo a extinção de espécies animais e vegetais; e após os elos finais, acumulam-se nos lixões praticamente tudo o que foi descartado. Só não é tudo, pelas crescentes ações da “economia circular”: a produção a partir da reciclagem de resíduos e de lixos.

O resumo do Quadro 2 evidencia ações que tem sido observadas no meio empresarial, pela adoção de modelos de governança que têm ido além dos objetivos econômico-financeiros da rentabilidade dos negócios. Esses objetivos enfeixam um conjunto de efeitos colaterais positivos que ultrapassam os “muros” das organizações que os praticam e que têm força para atenuar ou até mesmo zerar grande parte das inevitáveis externalidades negativas dos processos de produção e pós-produtivos. A relevância dos esforços nesta direção são pilares de **governança corporativa focada no trinômio rentabilidade do negócio, inclusividade social e sustentabilidade ambiental**. Trata-se, visivelmente, de pilares que se reforçam mutuamente, até porque tem muito a ver com um dos mais sensíveis objetivos das estratégias empresariais, exigidas por clientes e consumidores cada vez mais conscientes: a definição e a prática de missão fundamentada em propósitos relacionados aos mais sensíveis problemas dos tempos atuais..

Esses conceitos e práticas podem ser representados graficamente. Um exercício neste sentido está reproduzido na Figura 2, que se traduz por uma linha isoquântica traçada em relação a dois eixos: o das externalidades negativas (horizontal) e o das positivas (vertical). Esta linha não corta os eixos: situa-se entre eles. As posições **b** e **a** são descritas como inconsistentes: não há atividade produtiva que gere apenas externalidades positivas; no outro extremo, não há as que ge-

rem apenas externalidades negativas. Já as posições **A** e **B**, ou outras situadas na isoquanta definida, são factíveis. Os tempos atuais e os olhos voltados para o futuro exigem que as empresas, incluídos as do setor público, busquem posicionar-se próximos do ponto **A**.

FIGURA 3. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS CONCEITOS E PRÁTICAS



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em síntese: não são pequenos e são onerosos os objetivos complementares das boas práticas de governança corporativa. As empresas, enquanto agentes econômicos responsáveis pela eficiência (operações pautadas por produtividade) e eficácia (operações com propósitos estratégicos e propostas de valor consistentes com os anseios da sociedades em que atuam), devem estar atentas, também por razões de reputação, às questões da inclusividade social e da sustentabilidade ambiental. Estes requisitos transformaram-se em condições *sine qua non* para a permanência longa nos negócios em que atuam. Mas, os cuidados com a lucra-

tividade do negócio é crucial. Não será jamais com resultados negativos e em rota decrescente que os sistemas produtivos – privado ou público – cumprirão, simultaneamente, os três elementos-chave da Responsabilidade Empresarial.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

JENSEN, Michael. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14. N° 3, 2001.

MONKS, Robert, A. G.; MINOW, Nell. In what is a corporation? Balancing interests. *Corporate Governance*. 3. Ed. Oxford: Blackwell, 2004.

HILL, John. *Environmental, Social and Governance (ESG) investing*. A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio. Cambridge: Academic Press/Elsevier, 2020.

ROSSETTI, J. Paschoal; ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa*. Fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Editora Atlas, 7ª edição, 2018.



Créditos da Imagem: Depositphotos

OPINIÃO DO
EXECUTIVO

Governança do Desenvolvimento Sustentável, uma jornada com propósito

POR **SÉRGIO GUSMÃO SUCHODOLSKI**

As boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) têm recebido cada vez mais atenção de companhias e investidores. No Brasil e no mundo, essas três letras têm norteado a agenda de organizações de diferentes porte e setores. Ao contrário do que se via no

passado, hoje em dia, o valor de mercado vem de intangíveis: produtos e ações ancorados em reputação junto aos *stakeholders*, impacto social e preocupação com futuras gerações e o meio ambiente. No fundo, trata-se de tornar transparente o impacto (positivo) das empresas na sociedade e integrar retorno financeiro com valores sociais e ambientais.

Estudo publicado pela Rede Brasil do Pacto Global da ONU e Stilingue, por exemplo, aponta que 84% dos representantes do setor empresarial demonstraram o aumento do interesse por entender mais sobre a agenda e os critérios ESG. Além disso, discussões acerca do assunto em redes sociais cresceram mais de 7 vezes no último ano.

Atuação ESG significa engajamento e iniciativas de impacto em três grandes áreas: meio ambiente, social e governança. Para citar alguns exemplos, estamos falando de ações direcionadas à proteção e promoção do uso responsável dos recursos naturais; a projetos de responsabilidade social que visem a redução da desigualdade e a processos de controle interno sólidos e transparentes.

Especialmente no cenário atual, os critérios ESG significam estar atento às exigências do mercado em uma nova economia. Ou seja, as organizações devem estar preparadas para as transições inteligentes, sustentáveis e justas. Conforme abordado pela economista-chefe do FMI, Gita Gopinath, a Pandemia da Covid-19 provocou uma recessão global generalizada e sincronizada, com impactos heterogêneos entre os setores e de profundas implicações de natureza social, com aumento da pobreza e desigualdade. Uma crise dessa proporção exige dos sistemas econômicos globais uma completa reconfiguração dos padrões de crescimento, o que o Fórum Econômico Mundial chamou de o Grande Recomeço. A agenda ESG servirá como guia para uma retomada sólida por meio de instrumentos inovadores e sustentáveis.

Em sintonia com as transformações globais, o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), como banco de desenvolvimento focado em impacto, vem se adaptando e ampliando cada vez mais as práticas ESG em sua estratégia,

negócio, parceria e rotina. A relação entre sustentabilidade e estratégia corporativa está no coração da nossa atuação, visando criar valor de longo prazo para a sociedade mineira.

Na abordagem de negócio, alinhamos nossas linhas de financiamento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e, já em 2020, 57% do nosso desembolso total foram destinados a operações alinhadas aos ODS. Isso incluiu financiamentos para energias renováveis, saneamento, inclusão de gênero, entre tantos outros temas relacionado à agenda de sustentabilidade global. Além disso, as captações de recursos multilaterais que serão utilizadas para os financiamentos estão cada vez mais atreladas aos aspectos e metas dos objetivos sustentáveis. Estamos falando de investimento responsável e em conformidade com metas ambientais e sociais internacionalmente reconhecidas, trazendo impacto direto para os cidadãos e cidadãs mineiras.

Demonstrando nosso compromisso, fomos o primeiro banco de desenvolvimento no Brasil a emitir R\$ 50 milhões em títulos sustentáveis no mercado internacional, com base em *framework* certificado de títulos sustentáveis desenvolvido com apoio do Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID) e com parecer de segunda opinião (*second-party opinion*). O modelo adotado pelo BDMG é escalável e já vem sendo adotado por outras instituições financeiras, como o Banco do Brasil, que, recentemente, anunciou uma grande emissão nos mesmos moldes.

Além disso, atualizamos a nossa Política de Responsabilidade Socioambiental alinhada às melhores práticas internacionais e temos trabalhado ativamente para desenvolver alianças e cooperações técnicas com vistas a desenhar e implantar novos projetos de sustentabilidade. Cristalizando a nossa atuação, em 2021 fomos o primeiro banco de desenvolvimento brasileiro a ter assento no Conselho Orientador da Rede Brasil do Pacto Global da ONU, ampliando nosso engajamento nas principais agendas globais de desenvolvimento sustentável. E, pelo 5º ano consecutivo, recebemos o Inventário Selo Ouro do Programa Brasilei-

ro GHG Protocol pelas reduções de emissões por meio de medidas de eficiência energética e de medidas mais sustentáveis nas instalações do banco.

O BDMG Cultural, instituto mantido pelo BDMG, há 33 anos, vem atuando de diversas formas para provocar reflexões, incentivar projetos, artistas e pesquisadores para gerar impactos positivos na vida comunitária, na disseminação de conhecimento e na construção de novas soluções para os desafios contemporâneos. Em agosto, o Instituto realizará o Seres-Rios Festival Fluvial, um projeto que conecta cultura e desenvolvimento sustentável, tendo os rios como protagonistas – um festival com diálogos, cinema, artes, pesquisa e música para falar dos rios e das relações culturais e ecológicas que eles estão envolvidos.

Para permitir a efetiva orientação da estratégia de atuação do Banco para o impacto social e ambiental, a frente relacionada à governança corporativa também se fortaleceu. Desenvolvemos um Programa de Participação nos Resultados com metas corporativas específicas relacionadas ao financiamento de projetos ODS. E, em sintonia com as melhores práticas e organizações, além dos relatórios públicos de sustentabilidade e financeiros divulgados em nosso site, instituímos uma Política de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção, que estabelece as diretrizes e responsabilidades na prevenção, identificação e tratamento de fraudes.

Se o financiamento é um dos elementos-chave para o desenvolvimento de projetos sustentáveis, os bancos de desenvolvimento e demais instituições financeiras têm um papel crucial em direcionar novos recursos e esforços para as áreas prioritárias e de impacto. A consciência sobre os desafios ESG e a preparação para lidar com essas questões não são iguais em todo o mundo. Cabe a nós, líderes empresariais de Minas Gerais e de todo o país, o envolvimento e o diálogo para a construção de um ecossistema que traga estabilidade, bem-estar e desenvolvimento para uma sociedade mais inteligente, verde e justa.



Créditos da Imagem: Depositphotos

MARKETING

Reputação, marca e propósito: o que está mudando na estratégia de negócios?

POR LUCIANA FALUBA DAMÁZIO

As tecnologias digitais revolucionaram as relações com o mercado, aumentando a complexidade da gestão de marcas e ampliando o risco reputacional. O volume de informações de mercado disponíveis e a velocidade de circulação dessas informações exigem uma nova forma de as empresas se relacionarem com o mercado, com seus clientes e com a sociedade.

Nesse ambiente desafiador e volátil, o risco reputacional tornou-se um dos principais riscos estratégicos do negócio. As notícias se espalham rapidamente e a reputação de uma empresa pode sofrer danos severos, em um piscar de olhos. As consequências de danos na reputação organizacional são desastrosas: tanto na receita, com a perda de clientes, quanto financeiras, com o pagamento de multas e indenizações, isso só para citar algumas.

Mais ainda: as empresas estão sendo responsabilizadas não só pelas suas unidades próprias, mas também por tudo o que acontece em sua cadeia de valor global, até mesmo por práticas de negócio questionáveis de um fornecedor de terceiro ou quarto nível localizado em outro continente.

O risco reputacional não é novo... ele sempre fez parte do negócio, mas vem ganhando importância nos últimos anos, quando as fontes de criação de valor migraram de ativos tangíveis para ativos intangíveis, tornando as organizações ainda mais vulneráveis a qualquer dano em sua reputação.

FIGURA 1. 10 PRINCIPAIS RISCOS GLOBAIS (POR REGIÃO)



Fonte: <https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html> acesso em 06/08/2021.

A Pesquisa Global de Gerenciamento de Riscos, realizada pela AON, em 2019, que entrevistou 2.672 executivos de 33 indústrias públicas e privadas de di-

ferentes tamanhos e segmentos em 60 países, mostrou que o dano à reputação e/ou à marca ocupou os primeiros lugares entre os 10 principais riscos corporativos: os executivos das regiões Ásia e Pacífico colocaram o risco reputacional em primeiro lugar; na América do Norte, em segundo lugar; na Europa e na América Latina, em quarto lugar. O risco reputacional só não apareceu entre os 10 principais riscos corporativos na África e no Oriente Médio.

A visão tradicional do risco reputacional como resultado de outros riscos pressupõe uma postura passiva. Nesse caso, a tendência é concentrar esforços na contenção de ameaças à reputação que já surgiram, e isso não é gestão de risco, mas, sim, gestão de crise: uma abordagem reativa com o único propósito de minimizar o dano. No mundo de hoje, altamente conectado, problemas obscuros podem se tornar manchetes globais em questão de minutos. Nesse ambiente, é essencial detectar e desarmar os problemas antes mesmo deles aparecerem.

Mas nem sempre isso é possível. Às vezes, um único evento ou um conjunto de eventos que comprometem a reputação corporativa disparam uma crise que ameaça a sobrevivência do negócio. Essas situações críticas expõem a prontidão e a capacidade de resposta da organização, testa seus valores, sua liderança e, principalmente, o seu propósito.

Ter um bom plano de contingência para fazer a gestão de uma crise com danos à reputação, que permita uma resposta rápida e eficiente da organização, é importante, mas não é suficiente. Prestar os primeiros socorros não é o mesmo que cuidar da saúde. Para cuidar da saúde da reputação corporativa é preciso fazer uma gestão proativa da reputação.

Essa gestão proativa da reputação envolve a habilidade de conseguir enxergar a organização de fora para dentro, com o objetivo de antecipar eventos que possam causar danos. Isso proporciona uma visão mais holística da reputação corporativa, em suas facetas conhecidas e desconhecidas.

Nesse sentido, uma primeira frente de trabalho envolve o instrumento da Janela de Johari, mais comumente utilizado para analisar indivíduos, mas que

também é útil para compreender quatro facetas da reputação: aberta, oculta, cega e desconhecida. Os maiores riscos estão na reputação oculta e na reputação cega.

FIGURA 2. JANELA DE JOHARI



Fonte: LUFT, Joseph; INGHAM, Harrington, *The Johari Window, a Graphic Model for Interpersonal Relations*, Los Angeles, University of California,(UCLA), Western Training Laboratory for Group Development, 1955.

No caso da reputação oculta, o nível de risco aumenta na medida em que aquilo que é desconhecido pelos outros se distancia do que é conhecido, ou seja, da reputação aberta. O trabalho é minimizar esse gap e tornar conhecido aquilo que ainda não é conhecido pelos outros, para minimizar o risco.

Muitas vezes, o que não é conhecido diverge da imagem que a empresa deseja passar. Nesse caso, é fundamental fazer os ajustes necessários para que o desconhecido possa se tornar conhecido com o maior nível de transparência possível. Isso minimiza o risco de, no futuro, o desconhecido tornar-se conhecido à revelia da organização e gerar danos à reputação corporativa. Um exemplo típico desse caso são condutas antiéticas na gestão, que podem ser oriundas de práticas antigas, que permanecem em função da rotina e podem ser condenáveis no contexto atual.

O mesmo serve para a reputação cega, porém com um nível de dificuldade um pouco maior do que a reputação oculta, uma vez que a própria organização desconhece aspectos da sua reputação conhecidos pelos outros. Trata-se de uma situação mais complexa, que nem sempre está sob a responsabilidade direta da organização, como, por exemplo, práticas de negócio questionáveis de um fornecedor de terceiro ou quarto nível localizado em outro país ou outro continente, mas que acabam causando danos à sua reputação.

Uma gestão proativa da reputação consiste em ampliar cada vez mais a reputação aberta, aumentando a transparência nos processos organizacionais.

Uma segunda frente de trabalho tem a ver com o dia a dia da empresa. Para todas as decisões tomadas deve ser feita uma análise do impacto dessas decisões em cada um dos *stakeholders*, buscando antecipar eventuais danos à reputação. Nesse caso, podem ser traçados cenários alternativos e desenvolvido um planejamento para cada um deles, para que a organização tenha condições de responder efetivamente e de se posicionar melhor, caso haja necessidade.

Uma gestão proativa da reputação começa com o reconhecimento de que reputação é uma questão de percepção e imagem. A reputação corporativa é função da percepção dos diversos *stakeholders* da organização, em categorias específicas, como qualidade de produto, governança corporativa, relação com colaboradores, serviços ao cliente, capital intelectual, desempenho financeiro, preocupação com o meio ambiente e com questões sociais, entre outras. Construir uma percepção positiva dos diversos *stakeholders* nas múltiplas categorias consolida uma reputação corporativa forte, cada vez mais difícil de ser abalada.

Ao falar sobre construção de percepção, os conceitos de reputação e marca se aproximam. Ao tentar diferenciá-los de uma forma simples, pode-se dizer que a marca foca na entrega da proposta de valor pelos produtos e serviços, e a reputação foca na credibilidade da organização. Em organizações que possuem mais de uma marca, essa diferença é mais tangível do que naquelas que possuem apenas uma marca. Em outras palavras, marca é sobre relevância e dife-

reputação, e reputação é sobre legitimidade. Ou seja, marca é a história que uma empresa constrói sobre si, e reputação é a história que todo mundo conta sobre a empresa.

Uma marca forte ajuda a comunicar que as ofertas da empresa são relevantes e aderentes às necessidades dos consumidores. Uma reputação sólida ajuda na construção de uma percepção positiva da organização por parte de seus *stakeholders*.

O desafio atual das marcas é captar a atenção do consumidor em um cenário com excesso de estímulos, em que a atenção das pessoas está cada vez mais disputada. O objetivo é gerar interesse e construir relacionamentos sólidos. Isso exige uma estratégia de abordagem da marca bem mais elaborada – sair do conceito de comunicação, que divulga e autopromove produtos, para uma nova atitude de marca, amparada em um propósito verdadeiro. Criar relevância fazendo associações aos interesses e paixões do público-alvo é uma forma autêntica de conseguir visibilidade para a marca. Afinal, o cliente não está necessariamente interessado naquilo que a empresa quer vender, mas sim nas suas próprias necessidades e desejos.

E essa abordagem de marca mais sofisticada só é possível com um bom trabalho de análise de dados de comportamento, para identificar os interesses das pessoas. A boa notícia é que o desenvolvimento da tecnologia da informação possibilitou acesso a uma infinidade de dados. Para conseguir atingir seus objetivos nesse contexto, é fundamental saber articular o conhecimento sobre comportamento de consumo com o conhecimento sobre análise de dados e temperar essa mistura com uma boa dose de criatividade.

Um outro aspecto fundamental para o sucesso de uma estratégia de marca na atualidade é conectá-la com o propósito da organização.

A discussão sobre propósito talvez tenha sido iniciada por Jim Collins, em seu livro *Feitas para Durar*, de 1994, onde ele concluiu que as empresas visionárias ou longevas possuíam um conjunto de objetivos cujo retorno financeiro era apenas

um deles, e não necessariamente o principal. Daí para frente, o conceito evoluiu e se concretizou, na medida em que consumidores e colaboradores aumentaram suas expectativas em relação ao papel das marcas e das organizações.

Para prosperar no contexto atual, cada empresa deve entregar não só resultados financeiros, mas também demonstrar como contribui para o desenvolvimento da sociedade. As empresas que conseguirem desenvolver e implementar essa cultura de resultados para a sociedade de forma genuína certamente terão desempenho superior aos seus concorrentes. E essa contribuição para o desenvolvimento da sociedade é que fornece as bases para a construção do propósito.

A urgência para organizar os princípios do negócio em torno de um propósito comum pode ser explicada pela entrada dos nativos digitais na força de trabalho. Propósito é muito mais importante para essa geração do que para os seus colegas mais antigos. Essa mudança no perfil dos colaboradores é considerada um catalizador para o crescimento da importância do propósito nas organizações.

O propósito é aspiracional, tem a ver com a razão de existir da organização e tem potencial para engajar consumidores e inspirar colaboradores. Ele deve funcionar como um orientador dos princípios e dos processos organizacionais e, portanto, estar refletido na marca e na reputação corporativa.

A ideia é que esses 3 conceitos: reputação, marca e propósito, possuam coerência interna para que se reforcem e possam ser articulados com vistas a gerar mais valor para a organização. Ou seja, o posicionamento da marca e a reputação corporativa devem estar alinhados com o propósito organizacional, e cabe à alta gestão da empresa garantir esse alinhamento.

De uma forma prática, para garantir esse alinhamento, deve-se ampliar a análise do impacto das decisões corporativas, olhando não só para cada um dos *stakeholders* visando resguardar a reputação corporativa, mas também verificando se estão alinhadas com o propósito e, mais ainda, como tudo isso pode ser refletido na marca, que é a principal fonte de comunicação com o mercado e, por isso, deve ser muito bem explorada.

FIGURA 3. RAZÃO DE EXISTIR DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Elaborada pelo autor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Damázio, Luciana Faluba; Topper, Perla A. Um Novo Mindset para a Gestão de Mercados. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v.12, n.38, p. 8-13, maio/ago. 2019.

Eccles, Robert G., Newquist, Scott C. Schatz, Roland. Reputation and Its Risks. **Harvard Business Review**. February, 2007. P. 104-114

Greyser, Stephen A. Urde, Mats. O que sua marca corporativa representa? **Harvard Business Review Brasil**. Março, 2020. P. 2-12



HOMENAGEM MICHEL FLEURIET

Neste ano, temos muitos motivos para comemorar: 45 anos da Fundação Dom Cabral e 15 anos da revista DOM! Entretanto, um grande amigo e parceiro da Revista partiu, o nosso professor Michel Fleuriet. Ele sempre contribuiu com o desenvolvimento e aperfeiçoamento da nossa Revista e com certeza deixou vários legados e conhecimentos. Não poderíamos deixá-lo de fora desta edição, e por isso resolvemos homenageá-lo com a publicação do artigo “Os sete princípios de finanças sustentáveis” produzido por ele, em parceria com o professor Rodrigo Zeidan. Um artigo publicado em 2015, mas que ainda traz ensinamentos e reflexões.

Paulo Resende
Editor-Executivo da DOM

ACESSE POR:



OU

CLIQUE AQUI



Conhecimento que se
RENOVA
há 45 anos.

Em 45 anos, o tempo traz experiência e o conhecimento traz renovação. Afinal, aprender é como nascer de novo. É renascer para o novo. A cada novo ciclo, surge uma FDC diferente: inquieta, curiosa, inovadora, empreendedora. E, acima de tudo, consistente. Foi assim que, há 20 anos, inauguramos o Campus Aloysio Faria. E é assim que vamos para o futuro. Como sempre. Como nunca. Porque educação forma e transforma.

FDC 45
ANOS
Para ser relevante.