

RANKING DE COMPETITIVIDADE IMD: QUAL O DEVER DE CASA O BRASIL PRECISA FAZER PARA SER MAIS COMPETITIVO?

Mudanças Climáticas: preparando
líderes e organizações para a ação.

Educação Social. Por quê?

Confira mais a seguir

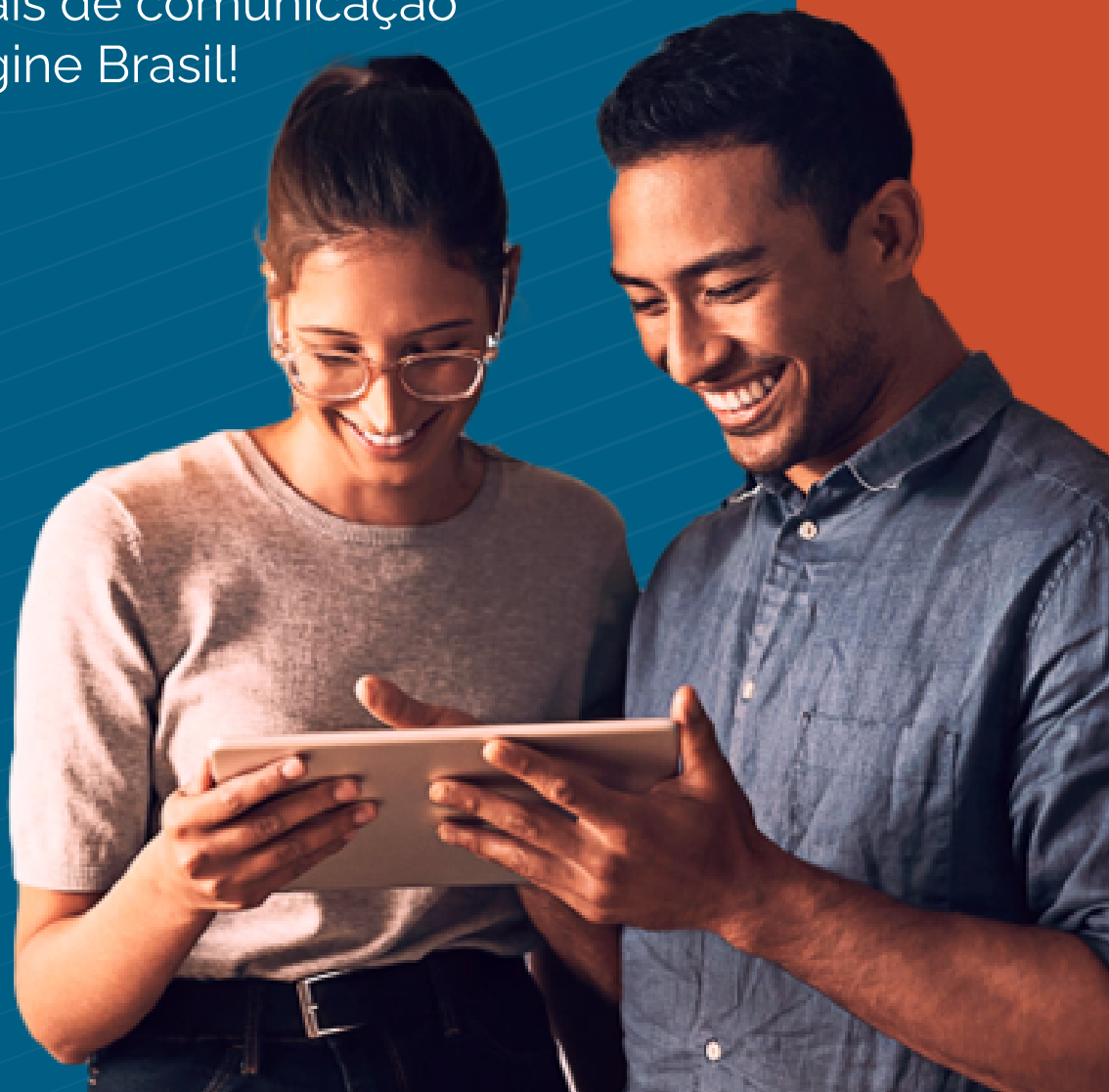


Nosso jeito de conectar: faça parte da nossa rede!

Conheça os canais de comunicação
da iniciativa Imagine Brasil!



*Siga, curta e
compartilhe!*





Acompanhe o canal de podcast da FDC. Conteúdos que conectam conhecimentos com os desafios atuais



Contato com as últimas pesquisas e conhecimentos mais atualizados da FDC;



Ouça alguns dos principais professores de gestão, negócios e inovação do Brasil;



Debates entre a teoria e a realidade do mercado e das organizações;

**CONHEÇA
E OUÇA OS
EPISÓDIOS**

ESCANEE O
QR CODE E ACESSE.



FDC



FALE COM A DOM

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

Conselho Editorial

Aldemir Drummond

Heiko Hosomi Spitzack

Hugo Ferreira Braga Tadeu

Luciana Faluba Damázio

Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida

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

ilustrações

Ágata Kretli

Ideia Clara

Adobe Stock

Freepik

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

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

www.fdc.org.br

atendimento@fdc.org.br

+55 31 3589 7300

carta do editor

O Brasil continua a mostrar sinais de recuperação econômica, com uma expectativa de crescimento do PIB, impulsionada por uma combinação de fatores, como políticas públicas e sociais, assim como sinais de recuperação do setor industrial. Entretanto, o país apresenta desafios relacionados à competitividade e à inovação.

Outro grande desafio enfrentado pelo Brasil são as crises climáticas. O país está lidando com dois fenômenos ambientais extremos: a seca na região do Rio Amazonas e as consequências da enchente avassaladora no estado do Rio Grande de Sul.

Para contribuir nas reflexões de quais são os possíveis caminhos e ações a serem desenvolvidas para melhorar as condições expostas diante destes cenários, dedicamos esta edição da revista a temas que possam instigar as organizações e a sociedade.

Além de focar no Brasil, é preciso olhar para o mundo e encontrar experiências inspiradoras de outros países, como o caso da Irlanda, que sofreu transformações radicais na economia e nos negócios, passando de uma nação tradicionalmente rural e pobre a uma verdadeira potência econômica. Hoje, os irlandeses exibem o 2º maior PIB per capita de toda a União Europeia. O que a Irlanda tem a nos ensinar?

Diante destes contextos, não existe crescimento e desenvolvimento sem a parceria entre estado, organizações privadas e civis. Acreditamos que é na educação, nos seus diversos âmbitos, que encontraremos ferramentas para o enfrentamento deste mundo tão ambíguo e volátil, onde mudanças acontecem num piscar de olhos. Não podemos prever o futuro, mas podemos nos preparar para encarar o desconhecido.

Boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **economia** As duas faces da improdutividade, por Claudio de Moura Castro e Carlos A. Primo Braga
- 11** **educação** Mudanças Climáticas: preparando líderes e organizações para a ação, por Viviane Barreto de Azevedo Lamego, Paula Matos Marques Simões e Virgílio Viana
- 19** **capa** Ranking de Competitividade IMD: Qual o dever de casa o Brasil precisa fazer para ser mais competitivo?, por Hugo Ferreira Braga Tadeu, Jersone Silva e Bruna Diniz
- 30** **transformação digital** Futuro, Inovação e Sustentabilidade: análise de diferentes atores na busca pela Economia Circular, por Athos Carlos Silva, Mônica Rocha de Carvalho e Hugo Ferreira Braga Tadeu
- 38** **pessoas** Gestão de Pessoas no contexto da Transformação Digital, por Bruno Henrique Rocha Fernandes
- 46** **processo** Sincronismo Organizacional. O que é? Como obtê-lo?, por Paulo Rocha
- 51** **educação social** Educação Social. Por quê?, por Elisângela Furtado
- 57** **reflexão** O que a Irlanda tem para nos ensinar, por Diego Marconatto
- 64** **estratégia** A efetividade da comunicação corporativa em contextos de inovação, por Axel Sande
- 69** **liderança** Como calcular o ROI (Retorno de Investimento) de um Programa de Desenvolvimento de Líderes, por Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida
- 75** **tema** Estratégia é sobre futuro (mas futuro nem sempre é estratégia), por Athos Carlos Silva
- 80** **notas** Sugestão de livros



economia

As duas faces da improdutividade

POR **CLAUDIO DE MOURA CASTRO E CARLOS A. PRIMO BRAGA**

Existe um amplo consenso de que o Brasil precisa trilhar uma trajetória de crescimento sustentado, com estabilidade macroeconômica e com melhorias na distribuição de renda e na proteção ambiental. O desenho de uma estratégia compatível com esses objetivos é um tema complexo marcado por muitos debates. Mas existe uma consideração que atrai amplo consenso: a necessidade de melhorar a produtividade do trabalho no Brasil.

O crescimento do PIB de um país reflete a expansão de sua força de trabalho e o crescimento da produtividade. No Brasil, a produtividade do trabalho cresceu a uma taxa média de 4% ao ano, de 1950 a 1980. Desde então, no entanto, tem crescido menos de 1% ao ano, exceto para o setor de agronegócios, que continua a crescer por volta de 4% ao ano.

Ao tentar explicar o desempenho pífio da produtividade do trabalho no Brasil ao longo das últimas décadas, os suspeitos usuais são o sistema educacional e a taxa medíocre de in-

vestimento que, em média, foi da ordem de 17% do PIB nos últimos dez anos. Esse desempenho contrasta com os 32% da Índia e os 44% da China para a relação entre investimento e PIB no mesmo período. Além disso, a contribuição da Produtividade Total dos Fatores, ou seja, o crescimento na produção por trabalhador explicado pela inovação tecnológica, acumulação de conhecimento institucional e melhores práticas de gestão tem sido medíocre.

No início do novo milênio, o Brasil alcançou o acesso universal à educação básica. A qualidade, a relevância do conteúdo e a retenção de estudantes, porém, permanecem como grandes desafios. Além disso, há evidências de que, apesar de um acúmulo razoável de capital humano nas últimas duas décadas, o impacto no crescimento da renda *per capita* não se mostrou significativo, sugerindo que a alocação de capital humano na economia não é eficiente. Questões associadas com as leis trabalhistas e o sistema tributário são frequentemente identificadas como fatores importantes na explicação da má alocação de recursos.

Em 2017, uma reforma nas leis trabalhistas foi aprovada pelo Congresso Nacional. As mudanças introduziram novas modalidades de contratos de trabalho, incluindo trabalho intermitente, o fim das contribuições sindicais obrigatórias e mais flexibilidade em relação a férias e à terceirização. Alguns analistas acreditam que a reforma irá impactar positivamente a produtividade do trabalho no Brasil. A aprovação recente da reforma tributária, muito embora ainda dependendo da aprovação de leis complementares, também é considerada um passo na direção correta no que diz respeito à produtividade do trabalho.

Como em muitos outros assuntos, essa perspectiva macro ajuda a dimensionar o problema a ser encarado. Porém, os dados agregados não são úteis para se entender a essência da “improdutividade”. Quais os atos, gestos e decisões cujo somatório leva a uma baixa produtividade? Sem entender as “moléculas” de improdutividade é difícil lutar contra ela.

Nesse contexto, é importante analisar a coleção de pequenos atos que levam à improdutividade. Na área da formação de mão de obra, há uma longa tradição de análises ocupacionais, nas quais se fracionam as ocupações em suas tarefas mais elementares, analisando a natureza de cada uma delas. Pergunta-se, então, que competências são necessárias para a sua consecução, como destreza, abstração, conhecimento técnico, etc.

Adotando essa abordagem, simulamos algo parecido para a profissão de marceneiro. Não se trata de uma pesquisa de campo, mas da introspecção de um dos autores, que é marceneiro amador. O exercício simula a fabricação de uma cadeira no contexto de todas as tarefas necessárias para a elaboração do produto. Isso permite identificar situações que re-

querem mais ou menos desta ou daquela competência. Há algumas tarefas que são possíveis de se aprender no local de trabalho. Outras requerem conhecimentos cujo domínio dificilmente se obtém dessa forma. Exigem estudos acadêmicos, com o aprendizado de técnicas requerendo um nível mais elevado de abstração.

A simulação sugere uma clivagem das tarefas em questão. De um lado, o desenho, planejamento e escolha de técnicas de usinagem. Já na fase de execução da cadeira, a mais frequente exigência pode ser destreza manual e experiência de trabalho. Isso porque os problemas de natureza mais abstrata ou conceitual já teriam sido resolvidos na fase anterior.

Em uma oficina, os valores de profissionalismo e de dedicação são de importância capital. E eles dependem primordialmente daqueles que se encontram no topo da pirâmide funcional. Em situações nas quais a força de trabalho não frequentou cursos de formação profissional, cabe aos chefes ensinarem os gestos profissionais. Ou seja, é fundamental o papel de mestres competentes nas operações de construir uma cadeira.

Vejamos agora duas situações reais vividas por um dos autores. A primeira é a oficina mecânica da Usina Queiroz Junior, uma siderúrgica em Minas Gerais, produzindo gusa e fundidos de ferro e aço. Isso nos anos cinquenta e lá trabalhando mais de uma centena de torneiros, fresadores, soldadores, ajustadores e caldeireiros. Eram responsáveis pela manutenção da fábrica e pela usinagem das peças fundidas.

À época não havia sequer um operário que houvesse feito um curso profissional, pois eles não existiam nas vizinhanças. Tudo que sabiam aprenderam na própria oficina. Os mais jovens, além dos quatro anos do primário, cursaram um programa de português, aritmética e desenho geométrico.

No entanto, essa oficina tinha padrões técnicos que se aproximavam dos europeus. O profissionalismo era elevado e a dedicação ao trabalho sem reparos e com um nível de produtividade inesperado. Como foi isso possível? A mágica foi feita por apenas três pessoas.

Jan Hasek, um checo, engenheiro-técnico de competência superlativa, além dos conhecimentos da profissão, manjava uma lima, um torno ou o que fosse com inacreditável maestria. Era autoritário no limite do aceitável, mas adorado por sua equipe.

O segundo era Franz Hermann, um mestre mecânico alemão. Era claramente um “role model” para todos e admirado pela sua competência. O terceiro era Fritz Boetger, que, durante a guerra, trabalhou como engenheiro em estaleiro alemão de submarinos. Soberano, dominava todos os detalhes de cada operação mecânica.

O que eles fizeram foi dar bons exemplos de profissionalismo, ensinar as operações não dominadas pela equipe e administrar a oficina. De resto, com forte liderança e atenção a detalhes. Em síntese, dispondo de uma liderança competente em todas as dimensões requeridas, foi possível transformar operários que mal tinham quatro anos de escolaridade em profissionais excelentes, exibindo todas as atitudes necessárias para a alta produtividade.

O segundo exemplo é a negação do primeiro. Trata-se da construção da casa de um dos autores. Nela, tudo o que era de madeira foi executado por ele. O importante, no caso, é que ele acompanhou de perto a obra, trabalhando nos seus mistérios, mas privando da proximidade dos operários. Assim, atuou como uma espécie de “espião” no ambiente de trabalho.

O construtor era um engenheiro honesto, mas de perfil limitado, pois não dominava os ofícios de uma obra e não impunha sua liderança. Daí as frequentes desavenças com a equipe. Os operários não tinham a competência ou o profissionalismo requerido. E nem motivação para aprender. Como o engenheiro aceitava trabalho malfeito, faziam qualquer coisa para ver se passava.

A obra sempre imunda, os materiais esparramados pelo chão. O telhado da cozinha foi refeito quatro vezes. Quase todos os canos vasaram e as goteiras foram muitas. No caso da fossa, ninguém sabia qual dos cilindros vinha primeiro – saíram trocados.

O contraste com a oficina mecânica não poderia ser maior. Os operários viam o engenheiro como um adversário, não como um guia e um líder a ser seguido. As limitações de cada um ditavam a qualidade. Obviamente, não havia clima para adquirir níveis elevados de profissionalismo.

Ainda que não possamos tratar os dois casos como evidência no sentido convencional, dão o que pensar os dois exemplos polares, representando duas situações do mundo real. Algumas hipóteses interessantes, a despeito da precariedade metodológica da análise, seguem:

1. A preparação de um marceneiro (ou qualquer outra profissão manual qualificada) pode-se dar de três maneiras. Pode ser uma formação escolar, como oferece o Senai. Pode ser a aprendizagem estruturada, como no Dual Alemão. Também funciona um aprendizado assistemático no local de trabalho, observando colegas, recebendo conselhos ou correções de chefes e colegas. Não há uma fórmula única para dominar as competências de uma ocupação. O que conta é o grau de domínio exibido, não como foi adquirido.

2. A fase de planejamento depende muito mais da escolaridade e formação profissional, pois exige muitos conhecimentos abstratos, difíceis ou impossíveis de serem adquiridos na prática. Sem tal repertório não se constrói uma cadeira comercialmente viável.
3. A execução exige o domínio do “gesto profissional”. E este se adquire pela experiência cuja qualidade depende do ambiente de trabalho encontrado. Temos então um círculo vicioso ou virtuoso. Ou seja, o local de trabalho tem um *ethos* muito bem definido e determinante do resultado. E é difícilíssimo modificá-lo.
4. Qualquer uma das três alternativas de preparação é viável na fase da execução. Porém, a complexidade crescente vai exigindo mais os tipos de competências que se aprendem na escola (ler, seguir instruções, redigir, etc.). Em tal cenário, nas ocupações de maior complexidade, a opção de aprender no trabalho está em clara e crescente desvantagem.
5. Por outro lado, faz parte da boa formação profissional o processo de socialização nos cânones e valores da ocupação (perfeccionismo, qualidade, produtividade, etc.). E a observação indica que esses aspectos não-cognitivos são tão críticos quanto os conhecimentos e as habilidades. Ademais, competência técnica parece andar de mãos dadas com os valores apropriados para uma operação atenta à questão da produtividade.
6. Isso tudo nos leva a enfatizar o perfil das chefias como um fator crítico. Ademais, quando faltam competências técnicas nos operários ou os mestres são capazes de ensiná-las ou o time está condenado ao círculo vicioso da improdutividade.
7. Os estudos de caso sugerem que as empresas não são uma mescla de gente com perfis desencontrados. Pelo contrário, como no caso da oficina mecânica, as boas podem ter algumas maçãs podres, mas seu conjunto é razoavelmente homogêneo e reflete fortemente a qualidade da liderança. O mesmo ocorre com as ruins, como foi o caso da construção da casa. Nesse caso, não apareceu um só operário que pudes-se ser considerado minimamente competente.

Em síntese, as empresas são como seres vivos, possuem o seu metabolismo e a sua integridade de valores, condutas e percepções. Não podem ser mudadas por intervenções pontuais de fora. Ou seja, meras campanhas em prol da qualidade são ineficientes se o ecossistema produtivo não for caracterizado por incentivos consistentes a favor do profissionalismo.

Para isso, é essencial uma liderança eficaz. Finalmente, os autores reconhecem que essas observações são apenas hipóteses sugestivas. Ainda assim, merecem atenção no desenho de práticas e políticas destinadas a combater o desafio da nossa produtividade.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CASTRO, Cláudio de M.; BRAGA, Carlos A. P; As Duas Faces da Improdutividade; Estado de São Paulo, em 04/02/2024.

C.A. Primo Braga e P. de Tarso Almeida Paiva, 2022, *Produtividade e o Futuro da Economia Brasileira*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral.

J. Pastore, 2017, “Reforma, produtividade e emprego”, FECOMERCIO SP (29 de junho).

CLAUDIO DE MOURA CASTRO é Ph.D., pesquisador em educação.

CARLOS A. PRIMO BRAGA é Ph.D., professor associado da Fundação Dom Cabral e ex-Diretor, Política Econômica e Dívida, Banco Mundial.



Ilustração: Lídia Clara

educação

Mudanças Climáticas: preparando líderes e organizações para a ação

POR **VIVIANE BARRETO DE AZEVEDO LAMEGO, PAULA MATOS MARQUES SIMÕES E VIRGÍLIO VIANA**

As mudanças climáticas e os eventos climáticos cada vez mais extremos causaram um aumento nos desastres naturais nos últimos 50 anos, afetando desproporcionalmente os países mais pobres, segundo a Organização Meteorológica Mundial (OMM). Um somatório de fatores, incluindo a ação humana e a devastação do meio ambiente, está envolvido na ocorrência cada vez maior de desastres naturais. Alguns exemplos de eventos climáticos extremos são ondas de calor, enchentes e estiagens prolongadas que vêm sendo registradas em diversos países. Ilustrações recentes de eventos climáticos extremos no Brasil incluem a maior seca da história no Amazonas e a enchente que assolou mais de 95% dos municípios do Rio Grande do Sul.

As últimas versões do Relatório do Fórum Econômico Mundial identificaram que as mudanças climáticas representam um dos cinco riscos mais importantes para a economia global. Na edição de 2024 deste relatório, o clima é classificado como o risco número 1. Segundo o Edelman Trust Barometer de 2024, o clima representa um dos 3 temas mais preocupantes para os 32 mil respondentes do questionário dentre os 28 países analisados. Ainda que o clima seja considerado um dos principais riscos para a economia, as ações para mitigar e adaptar a este risco são insuficientes e os números mostram que o aquecimento global vem aumentando. As estimativas da ONU (Organização das Nações Unidas) apontam para um cenário de aumento de 2,8 graus centígrados em relação ao século 19 (níveis pré-industriais, a partir de quando as emissões de poluentes passaram a afetar significativamente o clima global), muito acima da meta de 1,5 graus, considerada como limite seguro para o aumento da taxa média de temperatura global estipulado para até o final do século, a fim de evitar as consequências da crise climática. A meta de 1,5 graus é a almejada pelo Acordo de Paris, com base nos dados do Painel Científico Internacional de Mudanças Climáticas (IPCC). Nas palavras do Secretário Geral da ONU, Antonio Guterres, em apelo à ação sobre o calor extremo, é necessário um esforço urgente e articulado para melhorar a cooperação para lidar com as mudanças climáticas e seus impactos. Nesta cooperação estão diversos atores dos setores público, privado e terceiro setor.

A complexidade do tema das mudanças climáticas é um fator que dificulta o engajamento das pessoas com pouca familiaridade no assunto, incluindo muitos executivos. A compreensão desta complexidade envolve campos de conhecimento diversos e nem sempre familiares aos executivos (ecologia, hidrologia, energia, uso do solo, biodiversidade, reflorestamento, para citar apenas alguns). Acrescente-se a isso a complexidade de toda a dinâmica social e econômica, nos níveis local, regional, nacional e global. Isto aumenta o desafio para que o tema saia da pauta das discussões superficiais para planos de ação concretos e com efeitos relevantes.

Em um contexto em que as empresas foram pressionadas pelos investidores, clientes e colaboradores para mudanças rumo a práticas ambientalmente sustentáveis, a primeira resposta de muitas empresas foi marcada por ações superficiais e de efeito cosmético. As críticas às práticas de *greenwashing* levaram muitas destas empresas a enfrentarem de maneira mais profissional e estruturada a agenda ESG em geral e mudanças climáticas em particular. Este contexto tem apresentado novos desafios para as lideranças executi-

vas, que passaram a ter que tomar decisões tanto na esfera dos conselhos das empresas quanto nas áreas operacionais para endereçar o tema. Concomitantemente às ações para implementar práticas sustentáveis, concorre a ideia do negacionismo climático, que ainda resiste em alguns países e segmentos empresariais, alimentada por posicionamentos ideológicos e um forte aparato de comunicação. Estudos recentes mostram a origem das campanhas de negacionismo climático vinculadas a segmentos empresariais que podem ser prejudicados por políticas públicas voltadas para adaptação e mitigação às mudanças climáticas. O paralelo com o negacionismo “científico” contrário às evidências dos efeitos prejudiciais à saúde do tabagismo tem sido usado para explicar o que ocorre atualmente com as *fakenews* do negacionismo climático. A maioria dos cientistas e das publicações científicas são convergentes em atribuir à ação humana a origem dos problemas climáticos e em definir o momento atual como emergência climática.

Atentas à urgência em adotar práticas ambientalmente sustentáveis, as empresas brasileiras têm se destacado pelo engajamento na agenda da sustentabilidade e adesão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por exemplo, o capítulo brasileiro do Pacto Global, uma organização global voltada para a implementação dos ODS, é o maior do mundo, com mais de 1.900 organizações associadas comprometidas com esses objetivos. Da mesma forma, o capítulo brasileiro do Conselho Mundial de Empresas para o Desenvolvimento Sustentável (CEBEDS) é um dos maiores do mundo, com mais de 100 grupos empresariais associados comprometidos a adotar práticas sustentáveis. A participação dos representantes do mundo dos negócios vem aumentando em cada COP, Conferência das Partes realizada pela ONU, onde as “partes” são os países que assinaram o acordo climático original da ONU, em 1992. Nas COPs, os governos discutem como limitar e preparar-se para futuras alterações climáticas, porém, a presença da iniciativa privada vem sendo mais forte a cada edição. Na última COP, a COP 28 realizada em Dubai, a delegação brasileira foi a maior de todos os tempos. Isto representa um esforço na busca de maior inserção nos fóruns de discussão internacional do tema e simultaneamente por ampliação de entendimento. Mas não é apenas com o amadurecimento orgânico neste tema que o Brasil irá se preparar para a COP 30, que ocorrerá em Belém, em 2025. O Brasil e as empresas brasileiras serão cobradas sobre o seu engajamento na agenda climática. Falta muito pouco tempo, enquanto a necessidade desta evolução se torna cada vez mais clara e urgente.

O tema mudanças climáticas apresenta uma lacuna grande entre a urgência apresentada pelos relatórios do IPCC (Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas) e as ações para endereçar a questão. Quando um indivíduo se encontra diante de um desafio muito grande, sem muito conhecimento sobre como contribuir para saná-lo, a tendência é uma comoção inicial e depois o esquecimento. É como assistir as notícias sobre os relatórios do IPCC comentadas nos noticiários, normalmente lidas ao mesmo tempo em que os telejornais mostram vídeos de inundações e tragédias, e ficar com a sensação de estar no caminho para o fim do mundo. Inicialmente gera um certo pânico que se dissipa à medida que a televisão é desligada. O tema mudanças climáticas é complexo e demanda transformações em sistemas de produção, transição energética, conscientização da sociedade, formas de financiamento, riscos, dentre diversas outras questões. As escolas de negócios precisam contribuir para os executivos ampliarem seu entendimento sobre como este indivíduo na liderança de um time ou organização pode contribuir para a transformação necessária. Grande parte dos executivos brasileiros não tem muita clareza sobre quais ações devem liderar para alinhar suas organizações à agenda climática. Em geral, no Brasil, os programas de educação formal e executiva passam de forma superficial pelo assunto. Na maior parte dos casos, a formação dos executivos sobre a agenda climática é fruto de palestras em eventos e leituras individuais sobre o tema. Como resultado, a compreensão sobre o assunto ainda é restrita a apenas uma pequena parte do mundo corporativo.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, em fevereiro de 2022, diretores e professores das escolas de negócios membros da rede *Business Schools for Climate Leadership* afirmam que as escolas de negócios devem fazer mais para endereçar a crise climática. Ainda que as evidências de mudanças climáticas estejam se intensificando há mais de quatro décadas, as escolas de negócios têm demorado a reconhecer e responder a essa questão urgente e existencial. Um importante ponto é o fato de o tema mudanças climáticas estar fora das áreas típicas de especialização acadêmica encontradas nas escolas de negócios, além de demais desafios competitivos importantes que exigem a atenção de professores e estudantes da área de negócios, notadamente transformação digital e inteligência artificial, que representam um território mais confortável para os acadêmicos de administração. É compreensível a concorrência dos assuntos, porém não pode ser uma desculpa. Como organizações cujas missões buscam contribuir para melhorar a prática da gestão, as escolas de negócios devem fazer muito mais para aumentar a conscientização sobre as mudanças climáticas na

comunidade empresarial e mostrar como os negócios e a gestão podem enfrentar os desafios que as mudanças climáticas apresentam.

A mudança climática está provocando mudanças sem precedentes, exigindo que as empresas não apenas lancem novos produtos e serviços, mas também avaliem e adotem novas práticas. As empresas devem estar preparadas para transformar seus modelos de negócios, modelos mentais e culturas de forma efetiva e rápida. Precisam entender como suas entradas e saídas, e os mercados para seus produtos e para financiamento, são afetados por um clima em mudança. Estes tópicos estão no centro da maior parte do trabalho das escolas de negócio, que são especialistas em transformação organizacional, medição de desempenho, operações, marketing, liderança e governança. A discussão de clima e seus impactos não é uma discussão de um tema isolado da disciplina de sustentabilidade, e, sim, um tema de estratégia, onde pode ser uma oportunidade ou uma ameaça ao futuro da empresa e seus negócios. Indústrias como a de seguros estão discutindo o tema mudanças climáticas em seus fóruns mais estratégicos. As mudanças climáticas estão levando as seguradoras a avaliar a forma como assumem e medem riscos, considerando que o passado não é mais um preditor do futuro.

Com missão alinhada à proposta pela rede de escolas de negócios europeias para a liderança climática (*Business Schools for Climate Leadership*), a FDC apresenta propostas de ação na agenda climática na dimensão de Prosperidade Ambiental, da Iniciativa Imagine Brasil. A Imagine Brasil tem o propósito de contribuir diretamente para a prosperidade sustentável e inclusiva do país, integrando lideranças do mercado, da sociedade civil e do setor público para este fim. A iniciativa busca mobilizar e inspirar agentes de diferentes segmentos da sociedade brasileira para influenciar, desenvolver e implementar políticas públicas, preceitos e práticas empresariais transformadoras.

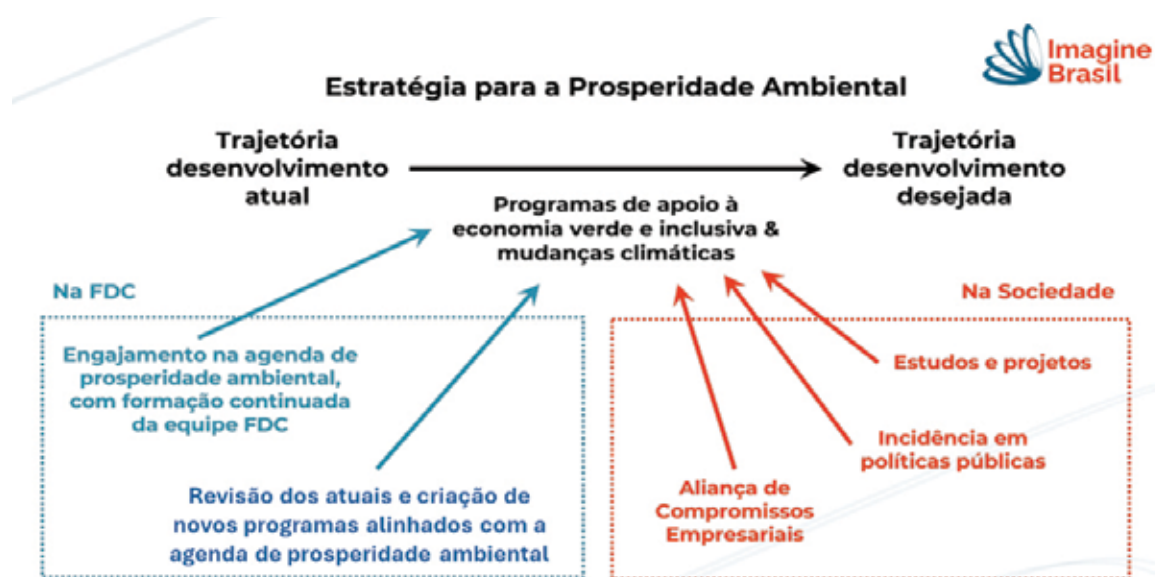
No escopo da dimensão de prosperidade ambiental, a definição de prosperidade proposta coletivamente por especialistas no tema é: a prosperidade do Brasil só será possível despoluindo as águas, os solos e o ar; recuperando e conservando as florestas e demais ecossistemas naturais; fortalecendo a vinculação da identidade nacional com a natureza, os povos indígenas e as populações tradicionais; e desenvolvendo uma economia verde e inclusiva capaz de gerar riqueza, reduzir desigualdades e mitigar e se adaptar às mudanças climáticas.

Para concretizar as ideias, a iniciativa Imagine Brasil – Prosperidade Ambiental sugeriu que a implementação de uma estratégia nacional de Prosperidade Ambiental deveria incluir seis programas prioritários:

- Programa de Redução do Desmatamento e Degradação Ambiental;
- Programa de Redução da Poluição do Ar;
- Programa de Descarbonização da Economia e Redução de Emissões;
- Programa de Despoluição das Águas;
- Programa de Fortalecimento da Gestão Ambiental;
- Programa de Fomento à Economia Verde.

Todos os programas propostos devem contar com ações dos setores público, privado e terceiro setor e contribuem direta ou indiretamente para a agenda climática. Para isto, faz-se necessária a mudança de trajetória de desenvolvimento do Brasil. Considerando o escopo da atuação e alcance da Fundação Dom Cabral, escola de negócios internacionalmente reconhecida por onde passam mais de 30 mil executivos por ano, foram sugeridos quatro conjuntos de ações para a implementação da dimensão Prosperidade Ambiental no âmbito da FDC e no âmbito da sociedade (figura 1).

FIGURA 1 | ESTRATÉGIA PARA A PROSPERIDADE AMBIENTAL



A FDC vem conduzindo atividades para aumentar o conhecimento e engajamento dos colaboradores/ gerentes/ professores com o tema relacionado às mudanças climáticas e criação de programas e inserção de conteúdos correlatos em programas existentes. Avanços já são tangibilizados pela criação do Centro Global Agroambiental em 2023, pela

participação ativa de equipe da FDC nas COPs 27 no Egito e 28 em Dubai (EAU), pela realização de Estudo sobre Desmatamento e Crédito de Carbono, pela ampliação do quadro de professores com especialistas sobre o tema e pela publicação de dezenas de artigos. Além disso, houve a realização da 14ª reunião anual do Conselho Consultivo Internacional na Amazônia, discutindo o tema “Educação executiva para a ação climática”, a participação da FDC no Committee of Experts on Public Administration (CEPA-ONU) e no T20: Liderança do Task Force 05 sobre Transformação Digital para Sustentabilidade, entre outros. A partir das reflexões e propostas oriundas da iniciativa Imagine Brasil, a FDC desenvolveu uma jornada na Amazônia para executivos vivenciarem os desafios e oportunidades relacionados àquele bioma, e já recebeu turmas de executivos estrangeiros nesta missão, vindos de escolas como HEC Paris e CEIBS.

Com o objetivo de trazer o conteúdo das mudanças climáticas em sua perspectiva mais estratégica, os programas da educação acadêmica têm buscado ampliar a inserção em suas grades. Programas executivos, como PDC (Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, ESG na sala do Conselho, dentre outros) e STC (Skills, Tools and Competencies) também ampliaram consideravelmente a inclusão do tema em suas aulas.

Sem o objetivo de buscar esgotar os exemplos de inserção do tema em programas, mas considerando o poder de impacto, trazemos realizações da iniciativa CEO’s Legacy que congrega cerca de 30 C-level de empresas, que entendem seu papel como muito maior do que a entrega de resultados de desempenho superior e estão mobilizados para expandir o seu poder de influência e atuar como agentes do progresso na construção de um mundo melhor. Dentre os vários temas eleitos pelo grupo de CEOs como necessários para a ampliação de sua consciência, entendimento e ação, está a descarbonização. Para avançar neste campo, um breve alinhamento foi realizado sobre os conceitos, agentes, regulamentações e espaços de negociação e influência no mundo corporativo nacional e internacional. Esta oportunidade despertou novas ambições e mais intencionalidade nas decisões. Em se tratando de organizações que, somadas, afetam milhares de pessoas, entre colaboradores, fornecedores e clientes, o efeito cascata dessas mudanças de atenção ao tema e eventuais ajustes de critérios e procedimentos na cadeia produtiva é difícil de mensurar, mas claramente impactante.

Finalmente, a afirmação da Business Schools for Climate Action sobre a urgência da crise climática e a importância de as escolas de negócios experimentarem novas maneiras

de colaborar de forma rápida e eficaz continua cada dia mais atual. Que esse movimento se aprofunde e amplie o mais rapidamente possível. A humanidade agradece!

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GALDÓN, Concepción; Et. al; Business Schools Must Do More to Address the Climate Crisis. Disponível em: <https://hbr.org/2022/02/business-schools-must-do-more-to-address-the-climate-crisis>. Acesso em: 07/08/2024.

Business Schools for Climate Leadership. Disponível em: <https://www.bs4cl.org/>. Acesso em: 07/08/2024.

Imagine Brasil. Disponível em: <https://imaginebrasil.fdc.org.br/>. Acesso em: 07/08/2024

VIANA, Virgílio Mauricio; LAMEGO, Viviane Barreto de Azevedo; WEIGAND JUNIOR, Ronaldo; MACIEL, Bruno Amorim. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Imagine Brasil. Dimensão prosperidade ambiental: aspiração e performance. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2022. 81 p. Disponível em: https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/content?content_id=a32834d8-6cd1-40aa-b16b-407b945e23cf. Acesso em: 07/08/2024

VIVIANE BARRETO DE AZEVEDO LAMEGO é diretora executiva de Internacionalização da Fundação Dom Cabral. Mestre em Administração, com ênfase em Internacionalização de Empresas pela FDC/PUCMINAS.

PAULA MATOS MARQUES SIMÕES é Vice-Presidente Executiva de Conhecimento e Aprendizagem da Fundação Dom Cabral. Doutora em Gestão da Mudança Organizacional, por Newcastle University – UK e mestre em Mercadologia e Administração Estratégica, pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG..

VIRGÍLIO VIANA é professor associado da Fundação Dom Cabral, com atuação na área de Meio Ambiente, Sustentabilidade e Políticas Públicas. Doutor em Biologia pela Universidade de Harvard, pós-doutor em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade da Flórida. Atualmente é superintendente geral da Fundação Amazônia Sustentável (FAS).



capa

Ranking de Competitividade IMD: Qual o dever de casa o Brasil precisa fazer para ser mais competitivo?

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU,**
JERSONE SILVA E BRUNA DINIZ

A competitividade de uma economia não se resume apenas ao PIB e à produtividade, visto que as empresas também têm que lidar com aspectos políticos, sociais e culturais. Nesse sentido, os governos devem fornecer um ambiente favorável ao desenvolvimento e crescimento de negócios, com infraestruturas, instituições e políticas adequadas e eficientes.

Em 2024, o Ranking Mundial de Competitividade, divulgado em junho, e agora em sua 36ª edição, passa a avaliar 67 países, incluindo Nigéria, Gana e Porto Rico. Como o Anuário analisa e compara os esforços de competitividade entre os países, ele é uma fonte relevante

de orientação para governos e empresas identificarem áreas estratégicas para concentrar seus recursos e implementar melhores práticas, visando aprimorar a posição competitiva.

A avaliação da competitividade tem como base 4 fatores principais que se desdobram em subfatores.

Fator 1: performance econômico. Avaliação macroeconômica da economia doméstica:

- Economia doméstica
- Comércio internacional
- Investimento internacional
- Emprego
- Preços

Fator 2: eficiência governamental. Grau em que as políticas governamentais são favoráveis à competitividade:

- Finanças públicas
- Política fiscal
- Estrutura institucional
- Legislação empresarial
- Estrutura social

Fator 3: eficiência empresarial. Grau em que as empresas estão atuando de maneira inovadora, lucrativa e responsável:

- Produtividade e Eficiência
- Mercado de trabalho
- Finanças
- Práticas de gestão
- Atitudes e Valores

Fator 4: infraestrutura. Grau em que os recursos básicos, tecnológicos, científicos e humanos atendem às necessidades das empresas. Esse fator considera os seguintes subfatores:

- Infraestrutura básica
- Infraestrutura tecnológica
- Infraestrutura científica
- Saúde e meio ambiente
- Educação

A pesquisa no Brasil é de responsabilidade do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral (FDC), que desde 1989 é parceira do *International Institute for Management Development (IMD)* no desenvolvimento do *ranking*. Para a edição deste ano, houve a participação de mais de 100 executivos brasileiros de diferentes setores, regiões e portes de empresas, com o intuito de obter uma representação geral do país.

TABELA 1 | VISÃO GERAL DO RANKING DE COMPETITIVIDADE 2024

POSIÇÃO	PAÍS	POSIÇÃO POR FATOR			
		PERFORMANCE ECONÔMICA	EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	EFICIÊNCIA EMPRESARIAL	INFRAESTRUTURA
1º	Singapura	3º	2º	2º	4º
2º	Suíça	12º	1º	5º	1º
3º	Dinamarca	22º	5º	1º	2º
4º	Irlanda	10º	6º	3º	17º
5º	Hong Kong	11º	3º	7º	9º
6º	Suécia	23º	10º	4º	3º
7º	Emirados Árabes Unidos	2º	4º	10º	25º
8º	Taiwan, China	26º	8º	6º	10º
9º	Holanda	9º	14º	8º	8º
10º	Noruega	30º	9º	9º	5º
57º	Colômbia	58º	64º	50º	54º
58º	Bulgária	45º	56º	65º	59º
59º	Eslováquia	56º	62º	64º	50º
60º	África do Sul	61º	61º	48º	60º
61º	Mongólia	42º	53º	62º	64º
62º	Brasil	38º	65º	61º	58º
63º	Peru	60º	55º	60º	63º
64º	Nigéria	67º	54º	58º	66º
65º	Gana	65º	59º	56º	65º
66º	Argentina	62º	67º	66º	56º
67º	Venezuela	66º	66º	63º	67º

FONTE: ADAPTADO DE IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2024

O Brasil perdeu 2 posições e está em 62º, posição mais baixa dos últimos anos, com piora em eficiência governamental e infraestrutura em relação ao ano passado. Porém, ficou estável em eficiência empresarial (61º) e teve sua melhor posição (38º) em performance econômica. O resultado nesse último indicador pode ser explicado pelo crescimento da oferta de empregos e pela queda da inflação. Subsídios governamentais (4º), crescimento de longo prazo de emprego

(5º), crescimento do PIB real *per capita* (5º), fluxo de investimento direto estrangeiro (5º) e energias renováveis (5º) são destaques positivos. Entretanto, educação em gestão (67º), habilidades linguísticas (67º), dívida corporativa (67º), habilidades financeiras (66º), educação básica e secundária (66º) e educação universitária (66º) estão entre os piores resultados do país.

Fazendo uma comparação dos resultados conquistados por diversos países a partir do contexto global, é possível entender melhor a posição de competitividade do Brasil, a fim de identificar quais indicadores contribuíram para o desempenho do país e quais se destacaram frente aos demais.






TABELA 2 | POSIÇÃO POR SUBFATORES E INDICADORES DE COMPETITIVIDADE DO BRASIL EM RELAÇÃO AO MUNDO

PERFORMANCE ECONÔMICA	38º	EFICIÊNCIA GOVERNAMENTAL	54º
Pontos fortes	Ranking	Pontos fortes	Ranking
Crescimento do PIB real per capita	5º	Subsídios governamentais	4º
Crescimento de longo prazo de emprego	5º	Política do Banco Central	21º
Fluxo de investimento direto estrangeiro (US\$ bilhões)	5º	Imposto de Renda para Pessoa Física arrecadado	22º
Estoque de investimento direto estrangeiro recebido (US\$ bilhões)	13º	Renda disponível para consumo	23º
Índice de custo de vida	13º	Receita Tributária	28º
Fluxo de investimento direto estrangeiro (% do PIB)	13º	Leis de imigração	30º
Fluxo de investimento direto no exterior (US\$ bilhões)	14º	Custos de rescisão	39º
Crescimento do PIB real	16º	-	
Índice de termos de troca	18º	-	
Exportações de bens (US\$ bilhões)	22º	-	
Pontos fracos	Ranking	Pontos fracos	Ranking
Exportações de serviços comerciais (%)	65º	Custo de capital	65º
Formação bruta de capital fixo – Crescimento real	64º	Igualdade de oportunidades	65º
Proporção Comércio-PIB	64º	Legislação trabalhista relacionada ao desemprego	65º
Receitas de turismo	62º	Finanças públicas	65º
Desemprego entre jovens	61º	Barreiras tarifárias	64º
Formação bruta de capital fixo (%)	59º	Superávit/déficit orçamentário do governo (%)	64º
Exportações de bens (%)	58º	Criação de empresas	64º
Taxa de desemprego	58º	Contratos do setor público	64º
PIB (Paridade do Poder de Compra) <i>per capita</i>	55º	Justiça	64º
PIB per capita	54º	Transparência	64º

EFICIÊNCIA EMPRESARIAL	61°	INFRAESTRUTURA	58°
Pontos fortes	Ranking	Pontos fortes	Ranking
Salário-mínimo	11°	Energias renováveis (%)	5°
Total de atividade empreendedora em estágio inicial	12°	Gasto público total em educação	7°
Remuneração da gestão	13°	Taxa de dependência	11°
Níveis de compensação	14°	Custo de telefonia móvel	13°
Horas de trabalho	18°	Investimento em telecomunicação	14°
Mulheres em cargos de gestão	19°	Gasto total em saúde	20°
Força de trabalho (%)	23°	Exportações de serviços de Tecnologias da Informação e Comunicação	21°
Crescimento de longo prazo da força de trabalho	25°	Total de profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento per capita	22°
Ativos do setor bancário	25°	Exposição à poluição por partículas	24°
Capitalização do mercado da bolsa de valores	37°	Acordos ambientais	27°
Pontos fracos	Ranking	Pontos fracos	Ranking
Dívida corporativa	67°	Educação em gestão	67°
Habilidades financeiras	66°	Habilidades linguísticas	67°
Produtividade da mão de obra	65°	Crescimento populacional	66°
Mão de obra qualificada	65°	Educação básica e secundária	66°
Sistema de valores	65°	Educação universitária	66°
Necessidade de reformas econômicas e sociais	65°	Transferência de conhecimento	66°
Profissionais estrangeiros altamente qualificados	65°	Distribuição de infraestrutura	64°
Práticas de auditoria e contabilidade	64°	Financiamento para desenvolvimento tecnológico	64°
Venture capital	64°	Legislação de pesquisa científica	63°
Imagem no exterior ou branding	63°	Habilidades digitais/tecnológicas	63°

FUNTE: ADAPTADO DE IMD WORLD COMPETITIVENESS RANKING 2024

TABELA 3 | DESTAQUES POSITIVOS DO BRASIL

1		Subsídios governamentais (4°)
2		Crescimento de longo prazo de emprego (5°)
3		Crescimento do PIB real <i>per capita</i> (5°)
4		Fluxo de investimento direto estrangeiro (5°)
5		Energias renováveis (5°)

O Brasil apresentou alguns destaques positivos, principalmente no fator performance econômica, sobretudo em subfatores de crescimento e investimentos. Contudo, o posicionamento do país nas últimas posições em alguns subfatores de eficiência empresarial e infraestrutura, como educação em gestão (67º) e dívida corporativa (67º), acabou influenciando a posição brasileira geral no Ranking.

O Brasil conseguiu sua melhor posição (4º) no subfator subsídios governamentais, o que pode ser explicado pela implementação do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), um programa de investimentos governamental em parceria com o setor privado que atua em diversas áreas, como educação, ciência, tecnologia, saúde, energia, entre outros.






Além disso, o país ficou em 5º lugar em crescimento de longo prazo de emprego, visto que, em março de 2024, foram criadas 244 mil novas vagas formais, sendo o segundo melhor resultado desde 2002. Foi atingida a marca de 46 milhões de pessoas ocupadas com carteira assinada, que representa o número mais elevado da história.

Nesse sentido, o Brasil também obteve uma boa posição (5º) no crescimento do PIB real *per capita*. Em 2023, o PIB brasileiro cresceu 2,2%, fechando o ano em R\$ 50.193,72, com alta no setor de agropecuária, principalmente por causa do ganho de produtividade e crescimento da produção.

No subfator fluxo de investimento direto estrangeiro, o país está na 5ª posição, visto que, em março de 2024, foi registrada a entrada de US\$ 9,6 bilhões (o melhor março em 12 anos). A atração desses investimentos estrangeiros pode ser atribuída à manutenção de um cenário de crescimento, com um bom nível de atividade produtiva, e ao aquecimento do mercado de trabalho. Nesse contexto, o Brasil voltou, em 2024, para o Ranking dos 25 países mais atrativos para o investimento estrangeiro (ocupa a 19ª posição no Índice de Confiança para Investimento Direto Estrangeiro).

Por outro lado, em infraestrutura, o Brasil se destacou em energias renováveis (5º), setor que está em expansão devido à redução de custos de equipamentos eólicos e solares e a incentivos, como condições de financiamento menos exigentes e subsídios. Em 2023, 93,1% de toda energia elétrica produzida no Brasil vieram de fontes renováveis, como hidrelétricas, parques eólicos, fazendas solares e usinas a biomassa, registrando o maior percentual da história.

TABELA 4 | O QUE AINDA PRECISA SER RESOLVIDO?

1		Educação em gestão (67°)
2		Habilidades linguísticas (67°)
3		Dívida corporativa (67°)
4		Habilidades financeiras (66°)
5		Educação básica, secundária e universitária (66°)

EDUCAÇÃO EM GESTÃO A educação em gestão do Brasil ficou na última colocação do Ranking, demonstrando a necessidade de investir em educação executiva, com programas específicos e focados em habilidades fundamentais para profissionais de alto nível dentro das organizações. Esse tipo de formação é fundamental para se manter atualizado e relevante no mercado de trabalho, enfrentando um ambiente cada vez mais competitivo.

A Suíça ficou em 1° lugar nesse subfator, sendo altamente valorizada e reconhecida internacionalmente por sua qualidade educacional e inovação. As escolas de negócios suíças oferecem uma grande variedade de programas especializados e personalizados, visando cumprir os objetivos e as necessidades dos mais diversos profissionais e executivos. Destaca-se a ênfase no aprendizado prático, com aplicação dos conhecimentos técnicos em casos reais e desenvolvimento de projetos. O país abriga algumas das instituições mais prestigiadas do mundo, como o International Institute for Management Development, que realiza o Ranking de competitividade mundial. Além disso, devido à sua localização central na Europa, os programas acabam promovendo um encontro de participantes de diversas nacionalidades e de diversos setores.

HABILIDADES LINGUÍSTICAS As habilidades linguísticas são compostas pela capacidade de escutar, falar, ler e escrever, fundamentais para a comunicação entre pessoas. O Brasil obteve o 67° lugar nesse subfator, o que pode ser explicado pelo fato de 11,4 milhões de pessoas com 15 anos ou mais não saberem ler ou escrever, segundo o Censo de 2022 do IBGE. Além disso, por causa de lacunas na educação básica, um alto percentual da popula-

ção tem dificuldades na leitura, escrita e compreensão, condição chamada de analfabetismo funcional. Um ponto a se destacar é que essa situação atinge o país de maneira desigual, sendo mais frequente em populações em condições socioeconômicas desfavorecidas e em idosos. Nesse sentido, é importante focar no desenvolvimento das competências da população em português, fundamental para a comunicação e compreensão.

Analisando este ponto, podemos dizer que o Brasil ainda tem um desafio considerável na qualidade da sua educação. Se por um lado a educação básica acabou de passar por uma reformulação curricular, o que é um ponto positivo, por outro lado ainda existe uma demanda para formar jovens alinhados aos desafios da sociedade atual, com uma excelente formação em habilidades linguísticas, matemática, ciências e tecnologias. E a educação superior ainda carece de um maior alinhamento com o mercado, formando profissionais aptos para as funções de trabalho, com ganhos percebidos de produtividade, crescimento econômico e social. Portanto, falta para a educação um claro plano estratégico, casado com os interesses de crescimento do país.

Na Dinamarca (1°), desde a educação básica, as crianças são ensinadas tanto dinamarquês quanto inglês, também podendo escolher outras línguas como eletivas. Dessa forma, é possível perceber que o currículo dinamarquês valoriza e estimula o aprendizado de línguas. Já a Suíça (2°), por ter 4 idiomas oficiais, opta por colocar alunos de diferentes estágios de desenvolvimento, com capacidades, origens e línguas distintas, nas mesmas salas, prezando pela integração. Porém, os alunos recebem aulas intensivas na língua da região.

Apesar do cenário dos dois países citados ser bem diferente, é importante que o Brasil fortaleça o currículo escolar para garantir um foco em linguagem desde os primeiros anos escolares. Para isso, deve investir na formação contínua dos professores, para que eles tenham os melhores mecanismos e técnicas para ensino da leitura e da escrita.

DÍVIDA CORPORATIVA No subfator dívida corporativa, o Brasil ficou na última posição (67°). Isso pode ser explicado pela qualidade da dívida corporativa no país, que é mais baixa em comparação com outras economias, devido a condições econômicas mais voláteis. Além disso, as empresas brasileiras recorrem a ofertas públicas para financiamentos, o que acaba não permitindo o desenvolvimento do mercado de dívida corporativa.

Na Suíça (1°), as empresas mantêm baixos níveis de endividamento, por meio de uma gestão eficiente de recursos, porém, caso precisem, têm fácil acesso a crédito por causa de

taxas de juros relativamente baixas. Nesse sentido, o país é considerado um dos locais mais seguros para se investir e com ótimas condições de financiamento, por ter uma economia estável e, assim, oferecer menos riscos.

Nesse sentido, devem ser tomadas medidas para aumentar a atratividade e segurança do mercado de dívida corporativa brasileiro. Esse cenário já vem mudando, com muitas companhias que antes dependiam de recursos públicos para investir, lançando títulos de dívida como debêntures, devido à queda da inflação e dos juros. Uma taxa de juros menor significa um ambiente de menor risco e mais favorável para a entrada de investidores, barateando as dívidas das empresas. Além disso, o endividamento é uma boa opção, desde que o retorno esperado do investimento supere o custo da dívida, algo que tem sido comum em alguns setores.

HABILIDADES FINANCEIRAS O Brasil lidera a inclusão financeira na América Latina, com 84% dos adultos com acesso a contas, porém a maioria da população não possui os conhecimentos para utilizar os produtos bancários da melhor maneira, o que explica a posição 66° em habilidades financeiras. Em maio de 2024, segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), o percentual de famílias endividadas atingiu 78,8%, o maior resultado desde novembro de 2022, demonstrando uma alta demanda por crédito associada à queda dos juros. Dessa forma, para evitar situações como essa, é fundamental o desenvolvimento de habilidades relacionadas ao gerenciamento de dinheiro e finanças pessoais.

Em Singapura, que conseguiu ser o 1° colocado, foi estabelecido em 2003 um programa nacional de educação financeira, o MoneySense, com o objetivo de ajudar os nativos a gerirem bem seu dinheiro e a tomarem decisões financeiras responsáveis e conscientes. Além disso, o Institute for Financial Literacy, que faz parte do MoneySense, realiza palestras e workshops gratuitos em escolas, empresas e locais públicos sobre finanças pessoais, seguros, investimentos e planejamento de aposentadoria. A proposta de ambas iniciativas é fornecer informações fáceis e práticas para que os cidadãos possam fazer seu planejamento financeiro.

Para avançar no tópico, o Brasil deve incluir a educação financeira nos currículos escolares desde as séries iniciais para desenvolver responsabilidade financeira. Além disso, deve promover cursos de alta qualidade para capacitação dos adultos, visando estimular o consumo consciente, a poupança e investimentos seguros. Com essas medidas, seria possível diminuir as dívidas do povo brasileiro e diminuir a desigualdade de renda.

EDUCAÇÃO BÁSICA, SECUNDÁRIA E UNIVERSITÁRIA O Brasil ficou em 66º tanto em educação básica e secundária quanto em educação universitária. Segundo a PNAD Contínua, realizada pelo IBGE, 8,8 milhões de brasileiros de 18 a 29 anos não terminaram o ensino médio e não frequentam nenhuma instituição de educação básica.

Suíça e Singapura se destacam em todos os níveis de educação, ocupando a 1ª e 2ª, respectivamente. No primeiro país, os níveis de educação são altos, sendo o ensino médio um padrão para a maioria da população e a educação superior é altamente difundida. Um dos grandes destaques do sistema educacional suíço é sua flexibilidade, em que os alunos podem escolher entre uma formação profissional, em que têm experiências em empresas por meio de estágios e aulas profissionalizantes alguns dias por semana, e uma educação geral, que os prepara para o ensino superior. Já em Singapura, é adotado um currículo nacional, revisado regularmente, que define de maneira clara as habilidades e conhecimentos que os alunos devem adquirir em cada estágio educacional, contando com testes ao final de cada etapa. Além disso, o governo investe fortemente na formação contínua de seus professores, por meio do Instituto Nacional de Educação (NIE), para garantir sua qualificação e atualização. Outra diferenciação de seu sistema educacional é a forte colaboração entre o Ministério da Educação, o NIE e as escolas, permitindo alinhamento e avaliação do ensino.

No Brasil, poderiam ser ampliados os programas de educação profissional e técnica, preparando os alunos para o mercado de trabalho com habilidades práticas e teóricas. Além disso, são necessários investimentos nas infraestruturas das escolas e principalmente nos professores, por meio da sua formação e remuneração adequada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A avaliação abrangente proporcionada pelo Ranking Mundial de Competitividade permite identificar tanto os pontos fortes quanto as deficiências de cada economia, orientando melhor a implementação de políticas públicas e estratégias corporativas. Os países nas melhores colocações do estudo, como Singapura, Suíça e Dinamarca, que consistentemente ocupam posições de destaque no Ranking, têm em comum uma gestão institucional sólida, políticas públicas eficazes e infraestrutura avançada. Esses recursos são utilizados para criar ambientes favoráveis à inovação, investimentos e crescimento, fundamentais para a competitividade, sendo exemplos de boas práticas que devem ser seguidas.

No caso brasileiro, apesar de avanços em performance econômica, com crescimento do PIB *per capita* e aumento do fluxo de investimentos estrangeiros, o país precisa desenvolver

ações para enfrentar os sérios problemas em sua jornada para melhorar sua competitividade, tais como:

- Aumentar a disponibilidade de programas de educação executiva e a necessidade de melhorias na educação dificultam a preparação de uma força de trabalho qualificada e competitiva.
- Transparência e eficiência no setor público, melhorando as questões relacionadas a uma burocracia excessiva, encorajando empreendedores e investidores no desenvolvimento do país.
- Aumentar a classificação do Brasil em dívida corporativa, destacando a importância de desenvolver o mercado financeiro de forma mais robusta, tornando-o mais acessível às empresas. Assim, será possível reduzir a dependência de financiamentos públicos por meio de investidores internacionais.

Mesmo diante desses desafios, o país possui recursos e potencial para melhorar sua posição, impulsionando o crescimento econômico. Contudo, para isso, são necessárias ações coordenadas envolvendo políticas públicas eficazes, investimentos em infraestrutura, educação e inovação, além de parcerias com o setor privado.

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor em tempo integral e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Possui pós-doutorado em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).

JERSONE SILVA é professor Associado do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais. Pós-doutor pela University of Texas at El Paso, EUA.

BRUNA DINIZ é pesquisadora do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais. Graduada em Relações Internacionais, pela PUC Minas.



Ilustração: Ideia Clara

transformação digital

Futuro, Inovação e Sustentabilidade: análise de diferentes atores na busca pela **Economia Circular**

POR **ATHOS CARLOS SILVA, MÔNICA ROCHA DE CARVALHO
E HUGO FERREIRA BRAGA TADEU**

O conceito de economia circular baseia-se no objetivo de se criar um sistema fechado e sustentável, onde as organizações produzem de maneira limpa, ao mesmo tempo que evitam desperdícios. A abordagem busca o engajamento dos governos e da sociedade para participarem ativamente da transição de uma lógica de produção-consumo embasada na linearidade para uma voltada à circularidade, adotando uma perspectiva restauradora quanto à utilização dos recursos. Contudo, questões sobre como a economia circular pode se alinhar

às transformações socioculturais para viabilizar essa transição e quais deveriam ser os papéis dos principais atores nesse contexto permanecem abertas.

Existem barreiras significativas que precisam ser superadas para avançar na agenda da transição para a circularidade. De acordo com Jesus e coautores (2019), uma prospecção de 20 anos sobre a economia circular elucidou que a percepção dos consumidores, o foco no curto prazo, a falta de conhecimento e a preferência pelo equilíbrio entre qualidade e preço são barreiras consideráveis para a expansão da prática. Sendo assim, o sucesso da transição demanda uma abordagem inovadora, combinando os esforços de diferentes *stakeholders*.

Nesse contexto, a abordagem “*Triple Helix*”, que considera empresas, universidades e governo como atores principais na busca por inovação e desenvolvimento, se destaca. Enquanto as empresas podem desenvolver novas tecnologias para superar as barreiras de transição, as universidades atuam como catalisadoras e disseminadoras da inovação, contribuindo para a educação do consumidor e influenciando suas preferências. O governo, por sua vez, pode avançar esta agenda por meio da criação de políticas que incentivem a inovação e o desenvolvimento sustentável, considerando que ambos os conceitos devem ser harmonizados.

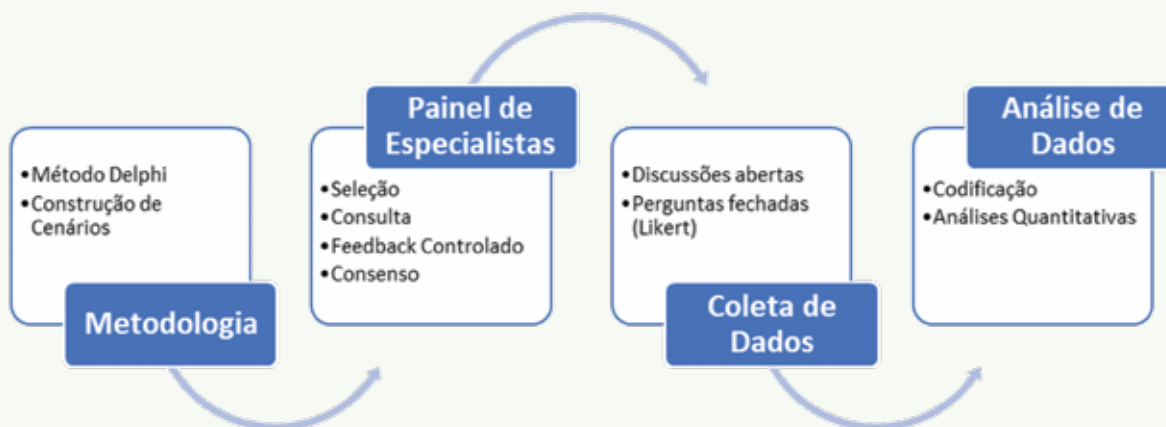
As cooperativas (de diversas naturezas) também desempenham um papel relevante na promoção dessas transformações. Estudos recentes destacam a significativa contribuição das cooperativas na promoção de objetivos sustentáveis, tanto em nível local quanto global. Segundo Preluca e coautores (2022), por meio de sua estrutura colaborativa e seus valores fundamentais de solidariedade e responsabilidade social, as cooperativas são capazes de promover mudanças sistêmicas em direção a uma economia mais circular e sustentável.

O TRIPLE HELIX E AS COOPERATIVAS NA PROMOÇÃO DA ECONOMIA CIRCULAR Os estudos sobre o modelo *Triple Helix* nasceram da percepção de que o governo pode ser um *player* importante na promoção da inovação. Esta tese sustenta que a universidade fornece conhecimento às empresas, impulsionando assim o desenvolvimento sustentável. A intersecção entre universidades, o setor privado e governo cria um movimento que engloba esferas de naturezas diversas, atuando como uma incubadora para novas ideias. Estas interações geram um fluxo de informações e conhecimentos que resultam em um ambiente propício à inovação, trazendo benefícios mútuos e sinérgicos para todas as partes envolvidas.

Para entender melhor o papel desses e de outros *stakeholders* na transição de uma economia linear para uma baseada na circularidade, estamos conduzindo uma pesquisa utili-

zando o Método *Delphi*. Nossa pesquisa envolve especialistas de diversos setores, segmentos e países. Os objetivos são diagnosticar a situação atual do movimento em direção à circularidade, projetar os desafios futuros e desenhar um *framework* que mensure as dimensões das barreiras e revele estratégias a serem adotadas para avançar nessa agenda.

FIGURA 1 | DIAGNÓSTICO E PROJEÇÃO DA TRANSIÇÃO PARA A CIRCULARIDADE



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024)

Os resultados preliminares desta pesquisa indicam algumas discordâncias pontuais, como se as empresas devem ou não investir em soluções circulares, independentemente da viabilidade financeira. No entanto, houve consenso entre os especialistas na maioria das questões analisadas. Por exemplo, ao diagnosticar a situação atual, seus gargalos e pontos de atenção, os especialistas concordam que as universidades estão dando os primeiros passos na transição, por meio de pesquisa, ensino e provocação de discussões sobre a importância do tema. Contudo, para os painelistas de diferentes países, elas ainda estão distantes da realidade do mercado.

Em relação ao governo, os especialistas apontaram que alguns países, como Canadá, Estados Unidos e membros da União Europeia, estão se destacando no fomento à circularidade. Por outro lado, nações como o Brasil estão apenas iniciando as discussões. Segundo os participantes, é necessário nivelar e padronizar o nível das discussões entre diferentes nações. Além disso, destacam a falta de investimentos e políticas de incentivo como um gargalo que precisa ser abordado para viabilizar a transição.

No que tange ao setor privado, os especialistas observaram algumas iniciativas já em curso, mas que ocorrem de maneira reativa e isolada. Eles afirmam que estes precisam integrar seus esforços com as universidades, adotando uma postura mais proativa e participativa na transição. Além disso, o setor privado tem a responsabilidade de educar o consumidor sobre a importância de produtos e serviços circulares, o que pode aumentar o valor percebido dessas soluções. Esta questão recebe destaque, considerando que produtos e serviços circulares tendem a ser mais caros do que os produzidos por uma forma tradicional e linear. Assim, a busca pelo equilíbrio entre qualidade e preço pode afastar os consumidores desses produtos.

Quanto aos papéis futuros desses atores na superação dos gargalos para a transição, também encontramos um nível considerável de concordância. Por exemplo, em relação ao papel das universidades, os especialistas concordaram que elas devem aumentar os cursos baseados nos fatores e práticas ESG, promovendo um ensino de impacto em duas perspectivas centrais: (i) educação executiva, conscientizando e treinando líderes para que possam liderar a transição; e (ii) educação dos consumidores, para que a sociedade entenda a importância de priorizar soluções circulares. Além disso, as universidades precisam se aproximar mais do setor privado, ajudando a criar novas tecnologias que viabilizem operacional e financeiramente os produtos desenvolvidos por uma lógica circular.

Em relação ao papel futuro do governo, houve consenso de que a esfera pública deve concentrar seus esforços em incentivar a circularidade através de ações como incentivos financeiros, desenvolvimento informacional, legal e tributário. Alguns painelistas, inclusive, defendem que o governo deve criar um sistema de desoneração para produtos e serviços comprovadamente circulares, o que impactaria no preço e provavelmente na preferência dos consumidores.

Quanto ao papel do setor privado no enfrentamento desses desafios, os especialistas citaram a necessidade de investimentos em novas tecnologias com uma abordagem inovadora. Em outras palavras, as empresas devem assumir a responsabilidade de educar o consumidor e desenvolver formas de tornar a circularidade competitiva e lucrativa. Para isso, é essencial que o setor privado se aproxime do governo e das universidades, reforçando uma abordagem colaborativa. Esta tendência, inicialmente pontuada na revisão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2015), é o pilar que viabiliza o atingimento destes objetivos, uma vez que isoladamente governos e instituições de ensino têm limitações na disseminação das práticas que levam à transição para a circularidade.

Além da discussão sobre o diagnóstico atual e o papel futuro do *Triple Helix* na transição, os especialistas também citaram as organizações sociais e cooperativas como instituições que podem liderar a resolução desses gargalos. Segundo eles, isso se deve à capacidade dessas organizações de disseminar conhecimento, propor soluções inovadoras, viabilizar novas parcerias e escalar os esforços de transição.

Por outro lado, para que essas organizações assumam novas responsabilidades, é necessário que evoluam no contexto digital, mantendo a competitividade em suas operações. Desta forma, com o objetivo de compreender o nível de maturidade digital desses atores, estamos conduzindo uma segunda pesquisa, que visa mapear o nível de maturidade digital das cooperativas de crédito brasileiras, a fim de criar estratégias de evolução nessa agenda. Ambas as pesquisas fazem parte da parceria entre o Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC e a HEC Montreal, que há mais de um ano estão desenvolvendo estudos conjuntos comparativos entre cooperativas brasileiras e de outros países.

A MATURIDADE DIGITAL NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS Como, especificamente, as cooperativas promovem a sustentabilidade? Ao utilizar recursos locais e adotar práticas sustentáveis, essas organizações viabilizam a segurança alimentar e a resiliência das comunidades, além de contribuir para a conservação do meio ambiente e a preservação da biodiversidade.

Outra forma pela qual as cooperativas contribuem para a economia circular é por meio da mutualização de recursos e da adoção de estratégias e modelos de negócios circulares. Ao compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, as cooperativas conseguem promover sua utilização mais eficiente, reduzir o desperdício e otimizar a utilização dos materiais ao longo de seu ciclo de vida. Além disso, por natureza, as cooperativas facilitam a colaboração entre diferentes partes interessadas, atuando como catalisadoras de inovação e promovendo a criação de soluções criativas e sustentáveis para diversos desafios contemporâneos.

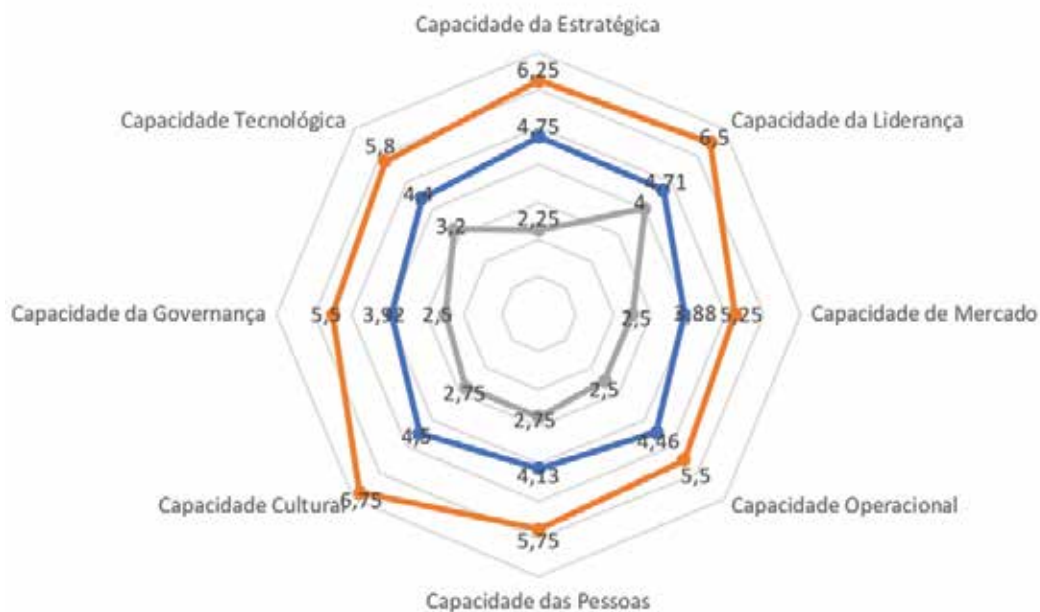
No entanto, para que essas organizações continuem promovendo a sustentabilidade de forma contínua, é necessário que seu modelo de negócios também seja sustentável. Yitayaw (2021), por exemplo, defende que as cooperativas de crédito devem adotar práticas e tecnologias específicas para garantir a sustentabilidade de seus negócios. Mesmo assim, dificuldades relacionadas à transformação digital das cooperativas no que tange à automação e digitalização ainda persistem.

Independentemente da área geográfica e da área de atuação, a imersão no contexto tecnológico auxilia as cooperativas a desenvolverem suas capacidades gerenciais e sua competitividade a longo prazo, fato que insere a transformação digital no debate para a perenidade destas organizações.

Não obstante, a implementação tardia da transformação digital nas cooperativas pode resultar em atrasos na adoção de tecnologias, especialmente para fins comerciais, prejudicando a capacidade das cooperativas de aproveitar oportunidades baseadas em tecnologias específicas, como rastreabilidade para reabastecimento agroalimentar baseado em *blockchain*.

Visando contribuir para a redução desse *gap*, estamos elaborando um estudo, utilizando o modelo de mensuração proposto por Rossmann (2018), para diagnosticar a maturidade digital das cooperativas de crédito brasileiras. O objetivo é guiar o desenvolvimento de um *framework* com as melhores práticas observadas no setor.

FIGURA 2 | MATURIDADE DIGITAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024)

A Figura 2 ilustra o resultado preliminar do nível de maturidade digital dessas organizações em três grupos distintos: as cinzas representam as cooperativas com o menor nível

de maturidade observada, enquanto as demarcadas em azul representam a média de todas as cooperativas participantes do estudo. Em alaranjado, estão as cooperativas com a maior maturidade digital observada em nossa pesquisa.

Conforme é possível observar, mesmo as cooperativas mais maduras no contexto digital ainda precisam se desenvolver em várias capacidades, como Governança, Mercado, Operacional e Tecnológica. A média do mercado, por outro lado, ilustra que o setor ainda tem um longo caminho a percorrer para se manter competitivo.

Em suma, as pesquisas sugerem que os atores do modelo *Triple Helix* possuem um importante papel na superação dos gargalos atuais e futuros para a transição de uma economia linear para uma voltada para soluções circulares. Contudo, esses esforços podem ser catalisados com o apoio das cooperativas e organizações sociais.

Entretanto, cooperativas e organizações sociais enfrentam dificuldades consideráveis para se digitalizar, o que tende a afetar sua competitividade e sustentabilidade em um mercado cada vez mais dinâmico. Considerando a capacidade dessas organizações de liderar este processo de transição, é necessário um esforço significativo no avanço da agenda da sua transformação digital.

Pesquisas como estas, que mapeiam as melhores práticas adotadas para a transformação digital, podem contribuir para o desenvolvimento de novos *frameworks*, disseminando e capacitando vários tipos de organizações. Tais avanços, principalmente nas cooperativas e organizações sociais, tendem a contribuir com a superação de diferentes gargalos da transição. No entanto, de acordo com nossos especialistas, esses esforços só avançarão para a circularidade com a atuação conjunta e coordenada entre diferentes atores, como governos, setor privado e universidades.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Beishenaly, N.; Eum, H. (2021). *How do Cooperatives Drive Change? SDG Framework for Cooperatives*. Seoul, Republic of Korea: ICA CCR.

Castilla-Polo, F.; Sánchez-Hernández, M. I. (2020). *Cooperatives and Sustainable Development: A Multilevel Approach Based on Intangible Assets*. *Sustainability*, 12, 4099. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/4099>

Dalkey, N.C.; Brown, B.B.; Cochran, S. (1969) *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, RAND Corporation, Santa Monica, CA.

Jesus, A.; Antunes, P.; Santos, R.; Mendonça, S. (2019). Eco-innovation pathways to a circular economy: Envisioning priorities through a Delphi approach. *Journal of Cleaner Production*, 228, 1494-1513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.049>

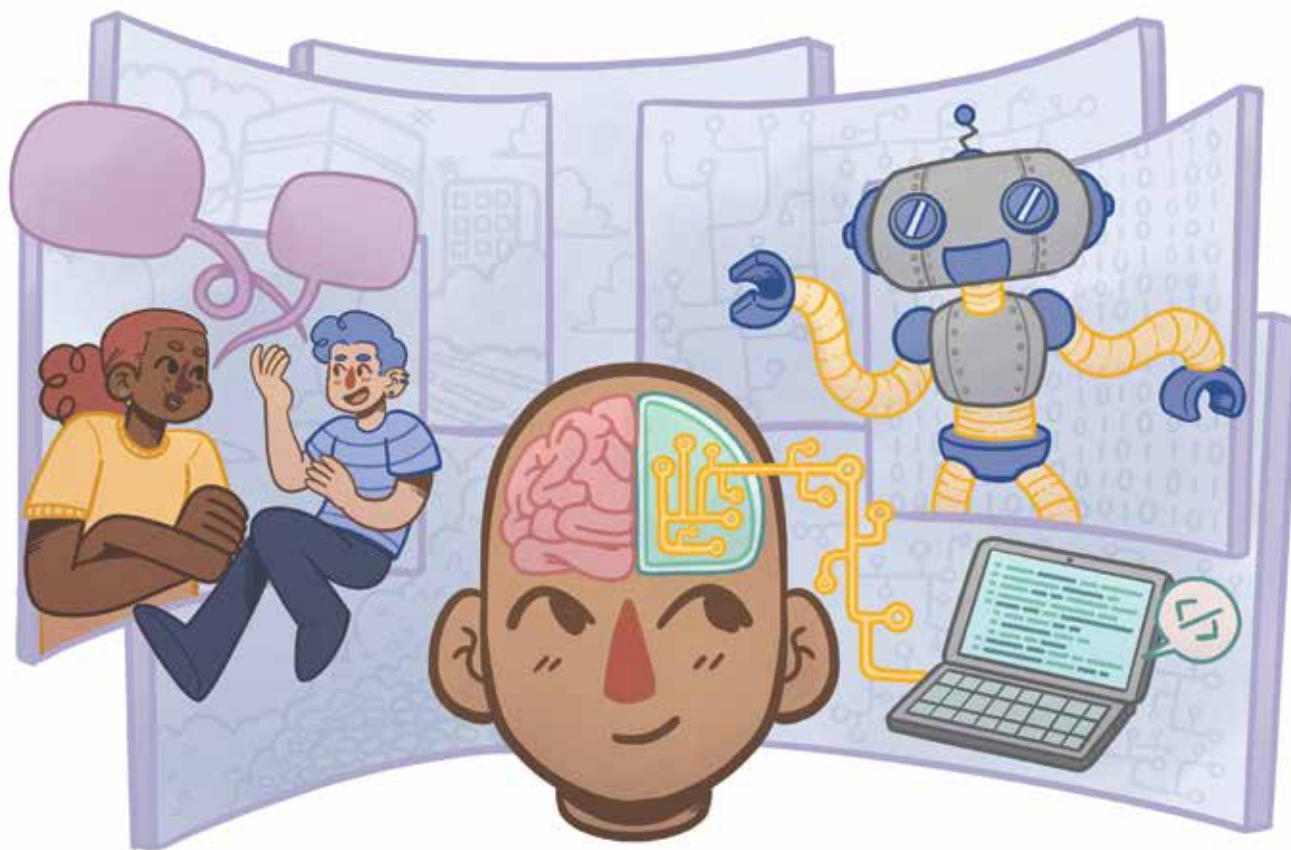
Etzkowitz, H.; Zhou, C. (2006). Triple Helix twins: Innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77–83. <https://doi.org/10.3152/147154306781779154>

Friant, M. C.; Vermeulen, W. J.; Salomone, R. (2020). A typology of circular economy discourses: navigating the diverse visions of a contested paradigm. *Resources, Conservation & Recycling*, 161, 104917.

ATHOS CARLOS SILVA é professor convidado e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Doutorando em Estratégia, Futuro e Inovação, na FEA/USP, e mestre em Estratégia, pela Fundação Dom Cabral. Atualmente é CEO no Grupo ACS Empresarial.

MÔNICA ROCHA DE CARVALHO é professora associada (“Core Faculty”) e pesquisadora da Fundação Dom Cabral. É doutora em Estudos Globais, pela Sophia University (Japão).

HUGO FERREIRA BRAGA TADEU é professor em tempo integral e pesquisador da Fundação Dom Cabral. Possui pós-doutorado em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).



peças

Gestão de Pessoas no contexto da Transformação Digital

POR **BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES**

Há alguns anos, uma organização estabeleceu como um dos focos de sua estratégia a transformação digital. Como outras tantas, o objetivo foi automatizar processos para ganhar agilidade, ter mais foco no cliente, ser mais responsiva e inovadora. Seguindo as recomendações em voga, entendeu que, para este movimento acontecer, seria necessário preparar as pessoas, tanto desenvolvendo competências técnicas como gerando motivação para esta mudança. Esta parte da tarefa recaiu para a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Abrindo sua cartilha, a GRH pôs-se a contratar e organizar treinamentos. Foram inúmeras palestras, sobretudo para os gestores, sobre “transformação digital”, despertando para sua importância, e contando os “cases” da Amazon, Google, AirBnB, Uber, etc. Após dezenas de interven-

ções assim, um dia um grupo de gestores se “revoltou” e chamou a GRH: “já sabemos que a transformação digital é importante, e o que fazem o Google, Amazon e companhia. Queremos entender o que e como podemos fazer no nosso negócio”.

O episódio é sintomático do que vem acontecendo em diversas organizações. O tema da transformação digital (TD) virou um imperativo; sua implantação vai além de aspectos técnicos, demanda mudança de mentalidade e comportamentos, e daí a GRH é chamada a contribuir. Porém, em vários casos, como na organização acima, a compreensão sobre o fenômeno pela GRH é limitada e, conseqüentemente, a contribuição também o será. Este artigo discute como a GRH pode entender melhor seu papel para ser mais relevante no processo.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUA APLICAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS A TD está transformando a forma como as organizações atuam, impactando quase todas as suas áreas, incluindo os recursos humanos. As práticas de RH estão se adaptando à TD para aumentar a eficiência, a produtividade e mesmo dar suporte a novos modelos de negócios.

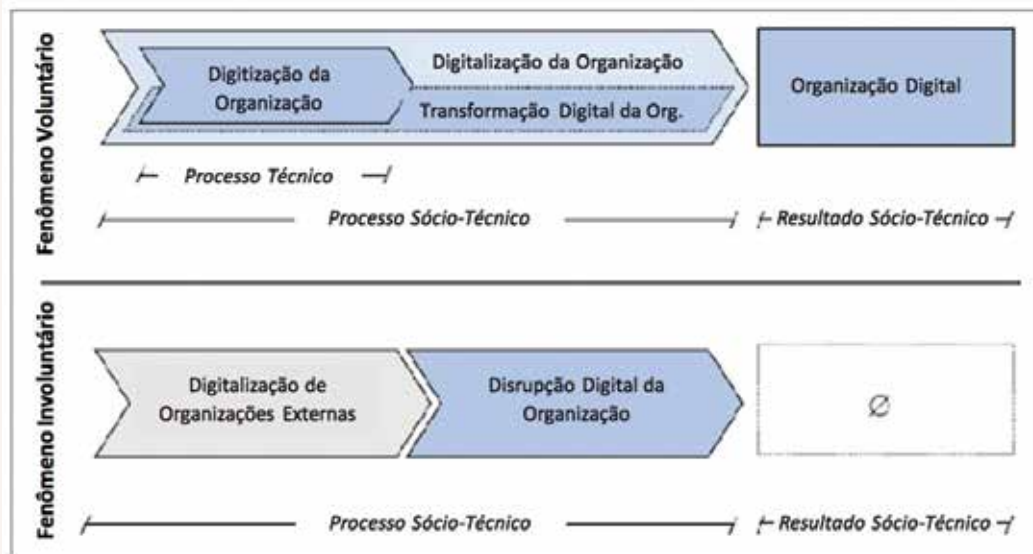
Porém, um dos problemas dos termos de moda é que acabam se multiplicando sem estabelecer com precisão seu entendimento, como se fossem autoexplicáveis por força de serem tão repetidos. Para evitar esta armadilha, este artigo apresenta como a TD será aqui entendida, tendo em vista o contexto da evolução organizacional.

Strohmeier (2020) sugere uma jornada cujo fim é a organização digital, aquela que deriva “sua vantagem competitiva do uso da tecnologia digital, sobretudo pela inserção em redes, uso de plataformas de negócio (infraestrutura que viabiliza trocas entre produtores e consumidores externos), capilaridade e oferta de produtos e serviços digitais” (JEDYNAK; CZAKON; KUZNIARSKA; MANIA, 2021). Para chegar lá, as organizações costumam passar por quatro etapas. A primeira é a “digitização”, a “conversão técnica de informações analógicas para códigos binários com o objetivo de um processamento automatizado dessa informação” (Strohmeier 2020, p. 4). A segunda é a “digitalização”, que inclui o uso das informações “digitizadas” para a tomada de decisão na organização. Ou seja, é um processo sociotécnico, pois pressupõe mudanças de comportamentos e rotinas. Por exemplo, inserir dados dos clientes no CRM é “digitização”; a organização se apropriar desta informação para tomada de decisão sobre ofertas customizadas a clientes é “digitalização”. A terceira etapa, a TD, implica que o processo de digitalização começa a ganhar envergadura estratégica, ou seja, a digitalização não se aplica apenas à produtividade e eficiência de processos, mas

inspira, por exemplo, novos modelos de negócios. A última etapa e linha de chegada é a organização digital, quando o digital permeia os processos e modelos de negócio, de forma sinérgica, integrada e rotineira.

Esta perspectiva traduz um envolvimento ativo da organização no processo de TD, denominado “fenômeno voluntário”. Porém, Strohmeier (2020) chama a atenção para o fenômeno involuntário, pelo qual a organização é afetada de forma passiva por transformações que acontecem fora da organização. A Figura 1 ilustra estas ideias.

FIGURA 1 | TERMINOLOGIA DE ORGANIZAÇÕES DIGITAIS

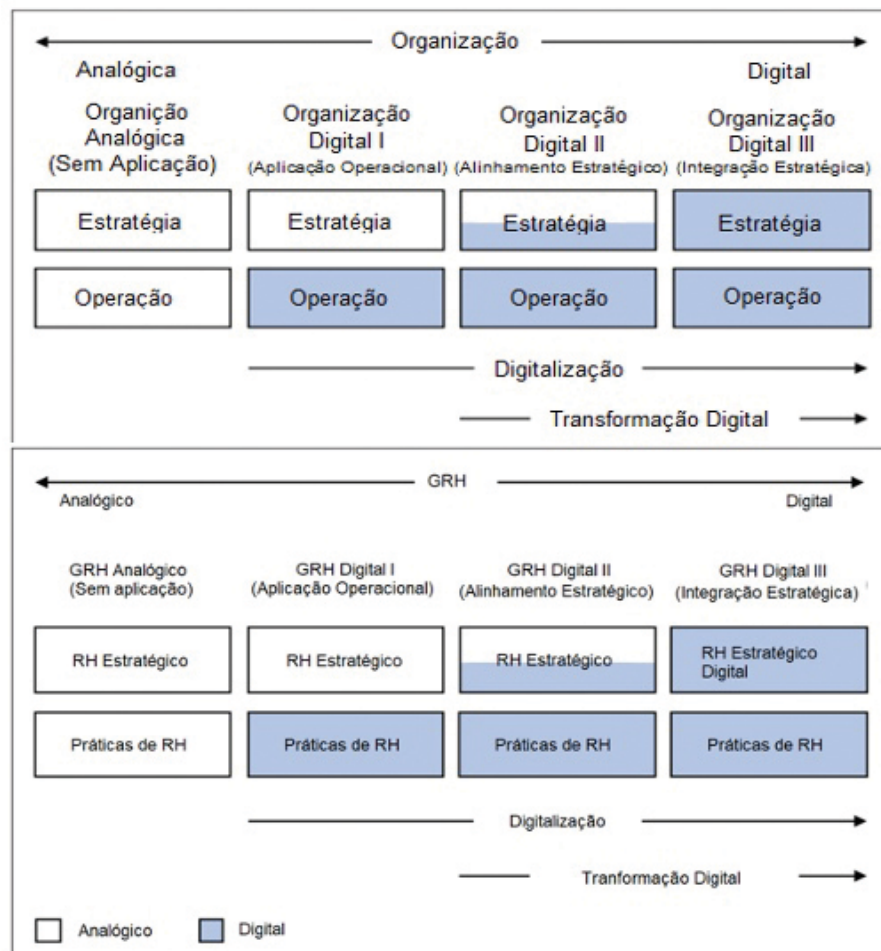


FONTE: STROHMEIER (2020)

Strohmeier (2020) aplica tais conceitos aos processos de gestão de pessoas, assumindo que a GRH também pode passar por semelhante transição, da “digitização” (por exemplo, escaneando documentos físicos dos empregados e colocando-os em bases digitais), digitalização (por exemplo, na automação da folha de pagamentos), à TD da GRH e à GRH Digital. A TD da GRH ocorre quando estratégias de RH “são formuladas e executadas, explorando o potencial da digitalização para criar valor para a organização” (p. 7), não apenas adaptando tecnologias digitais a estratégias de RH pré-formuladas. A GRH Digital, à semelhança da organização digital, é o resultado deste processo de digitalização, com as tecnologias digitais em RH cobrindo de forma integrada desde processos operacionais às estratégias que viabilizam modelos de

negócios. A Figura 2 ilustra esta evolução por meio de uma tipologia, que vai do analógico ao digital, envolvendo tanto a organização como um todo como especificamente a GRH.

FIGURA 2 | TIPOLOGIA DE ORGANIZAÇÕES E RH DIGITAIS



FONTE: BASEADO EM STROHMEIER (2020)

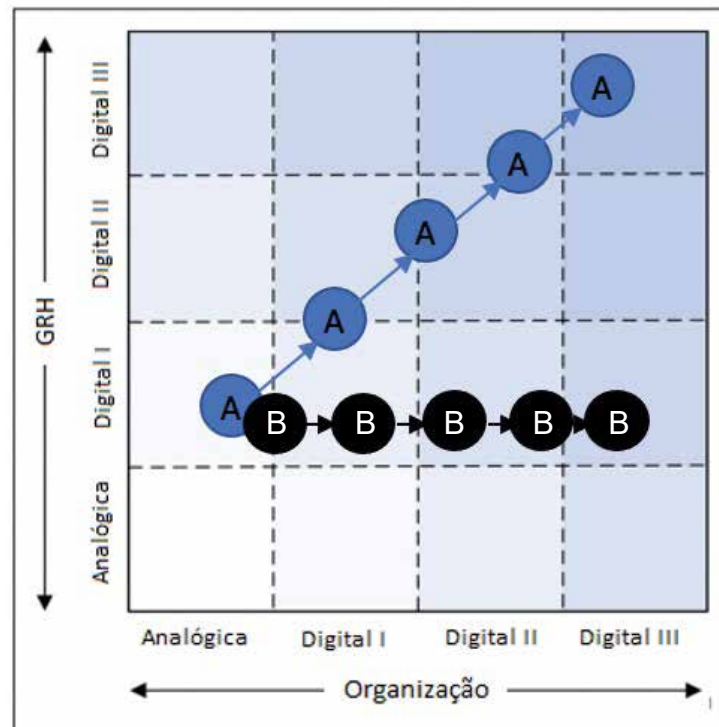
Um caso ilustrativo é o da Shell, multinacional na área de petróleo e energia. A empresa investe em tecnologias digitais para melhorar eficiência em custos, descobrir novas oportunidades em vendas e criar modelos de negócios. Por exemplo, o uso de tecnologia de *big data*, gerada a partir de milhares de equipamentos (IoT, Internet of Things), combinada com Inteligência Artificial (IA), ajuda em ações para entender, prever e otimizar a performance operacional de equipamentos. Assim, uma indústria consegue reduzir a emissão de carbono, o consumo de energia e os custos operacionais de sua operação.

Entre os elementos críticos na operação e estratégia da empresa está a segurança. Na indústria de energia, problemas de segurança podem ter impacto em milhares de vidas, na empresa e comunidades, além de gerar enormes passivos ambientais e prejuízos econômicos. Ciente disso, a Shell trabalha desde 2014 com uma equipe de HR Analytics (responsável pela análise de dados de RH). Entre outras ações, esta equipe estudou formas para melhorar seus indicadores na área. Formularam uma hipótese que o aumento no engajamento poderia gerar melhoria na segurança. Escolheram uma planta no Qatar, onde testaram e confirmaram a hipótese, utilizando dados de vários anos. Com este resultado, expandiram o estudo para outros 27 países e descobriram que 1% de incremento nos índices de engajamento levava a 4% de redução no número total de acidentes por empregados; 4% de redução em incidentes por hora de exposição a riscos; e 3% de redução no total de casos registrados para cada milhão de horas de exposição a riscos. Com estas informações, quiseram descobrir “o que direciona o engajamento”. Analisando a literatura, escolheram a liderança como uma variável-chave neste sentido. Ao testar esta nova hipótese na Shell, concluíram que a liderança responde por 45% do engajamento. Para resumir a história, a Shell passou a investir na liderança, seja por treinamentos técnicos ou motivacionais, ou mesmo substituiu líderes de baixa performance recorrente. Como resultado, não só os padrões de liderança melhoraram, mas outros subprodutos positivos surgiram, com decréscimo no absenteísmo, aumento nas vendas e aumento na satisfação dos clientes (Ulrich et al, 2017).

O caso ilustra uma empresa em processo de TD que inclui a digitalização da GRH (uso de *big data* e *analytics*, no caso) associada a outras práticas de pessoas (avaliação, treinamento, etc.), contribuindo para a estratégia e gerando resultados para o negócio.

Entretanto, esta evolução coordenada entre organização e GRH não ocorre necessariamente. Strohmeier (2020) chama a atenção para situações em que a organização pode evoluir na TD sem estar acompanhada da evolução na digitalização de seus processos de RH. Tais casos ocorrem, por exemplo, em organizações que reinventam seu modelo digital, mas mantêm práticas de pessoas num formato “analógico” ou com processos de RH voltados apenas à operação, sem impactar a estratégia. A Figura 3 apresenta duas possibilidades: uma organização A que evolui simultaneamente na digitalização organizacional e da GRH; e uma organização B, em que as práticas de RH não acompanham a transformação organizacional.

FIGURA 3 | DIGITALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO X RH: DUAS POSSIBILIDADES



FONTE: AUTOR, ADAPTADO DE STROHMEIER (2020)

Curiosamente, a situação B pode ser mais comum do que inicialmente se poderia supor. Por exemplo, uma pesquisa desenvolvida por Moraes (2020), em uma incubadora tecnológica, analisando 10 *startups*, notou que muitas daquelas empresas adotavam modelos de negócio digitais, porém suas práticas de RH, na quase totalidade dos casos, estavam em níveis iniciais de digitalização (esta constatação não era o foco da pesquisa, mas um dado observado e que pode ser objeto de novos estudos). Isto decorre de que, para a GRH dar contribuições substantivas, ela deve entender da estratégia do negócio e das possibilidades da TD, e estes requisitos nem sempre estão presentes. Ainda, tais requisitos não são necessariamente digitais ou tecnológicos, mas culturais.

De fato, na perspectiva de RH, automatizar alguns processos (como gerar folha de pagamento, manter informações dos funcionários na nuvem, disponibilizar autosserviço aos funcionários) pode representar alguma dificuldade, mas, em geral, são “os frutos mais baixos” de um processo de automação. Porém, é um desafio significativamente maior disseminar uma cultura digital, baseada em dados, em que as pessoas disponham informações

confiáveis e abrangentes, se necessário em tempo real, e tenham o hábito de considerá-las na tomada de decisão. Tal mudança de mentalidade é anterior ao digital propriamente dito.

O caso do Netflix, descrito por Hastings e Meyer (2020), é sintomático. Sendo uma empresa pioneira do modelo de negócios digitais, é interessante como suas práticas de gestão (e de pessoas) moldaram-se a esta necessidade. Por exemplo, por depender de inovações constantes, a serem implementadas com agilidade, a organização desde cedo percebeu que precisaria adotar estruturas mais horizontalizadas para tomada de decisões; que necessitava atrair pessoas talentosas, e a elas conceder autonomia; que compartilhar informações e manter a transparência era requisito fundamental. Tais premissas inspiraram práticas de RH, às vezes até pouco convencionais, como pagar remunerações nos quartis mais elevados, incorporando a remuneração variável no composto da remuneração fixa – a saber, estima-se quanto o colaborador obterá se alcançar suas metas anuais, e já absorve este montante na remuneração fixa (a lógica desta decisão é que o colaborador, sendo talentoso, competente e comprometido, trará resultados). Ao mesmo tempo, investe-se fortemente no clima organizacional, dando liberdade de atuação e reduzindo controles. O foco é “liderar com contexto”, o que significa deixar claro os desafios da empresa e da função, dar os recursos e liberdade de atuação. Asseguradas tais condições, tendo pessoas talentosas com recursos, autonomia de atuação e responsabilidade, os resultados são consequência. E a digitalização destas práticas, uma implicação natural para trazer ainda mais agilidade, inovação e impacto estratégico à organização.

No limite, a grande contribuição da gestão de pessoas à estratégia é gerar um modelo mental (*mindset*) digital. Para Neeley e Leonardi (2022, p. 51), *mindset* digital é “um conjunto de atitudes e comportamentos que permitem que pessoas e organizações vejam como dados, algoritmos e IA abrem novas possibilidades e tracem um caminho para o sucesso em um cenário de negócios cada vez mais dominado por tecnologias inteligentes e com uso intensivo de dados”. É levar pessoas e organizações a enxergarem o digital como opção natural para pensar estratégias e operações de forma integrada, conforme o estágio “Organizações e Gestão de RH Digitais III” na tipologia apresentada. Os próprios Neeley e Leonardi relatam uma situação assim ao comentar o caso da Philips, que migrou de uma empresa fornecedora de produtos de saúde para uma provedora de soluções digitais à área de saúde. Para tanto, e a fim de promover o *mindset* digital, criou um ambiente de aprendizagem continuada, com *softwares* baseados na nuvem e com IA que oferecem a cada empregado formações específicas segundo suas necessidades. Entre outros recursos, a plataforma dispõe de “playlists” de lições personalizadas

e ainda uma solução de redes sociais que permite ao empregado se conectar a mentores mais experientes da própria empresa. Líderes, em particular, assumem papéis de mentores como forma de disseminar o *mindset* digital para suas equipes e outras. A plataforma coleta dados sobre como empregados a usam, mede a correlação entre aprendizado e desempenho e avalia como as várias ferramentas ajudam os empregados a aprenderem. O caso ilustra como práticas de RH, ao mesmo tempo que são digitalizadas, representam um estímulo para internalização do *mindset* digital, com vistas a uma transformação maior da organização.

De forma mais ampla, este é o objetivo que a gestão de pessoas deve se propor ao se engajar na jornada da TD: digitalizar a própria atuação e gerar um *mindset* digital para que modelos de negócio e operações da organização se tornem ágeis e inovadores. À diferença do caso da organização descrita na abertura deste artigo, esta mudança pressupõe uma compreensão profunda da estratégia, da TD e de práticas concretas de GRH para alavancar a mudança.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

HASTINGS, R.; MEYER, E. **No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention**. Random House Large Print Publishing, 2020.

JEDYNAK, Monika; CZAKON, Wojciech; KUZNIARSKA, Aneta; MANIA, Karolina. Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next? **Journal of Organizational Change Management**. 2021, Vol. 34 Issue 3, p629-652. 24p

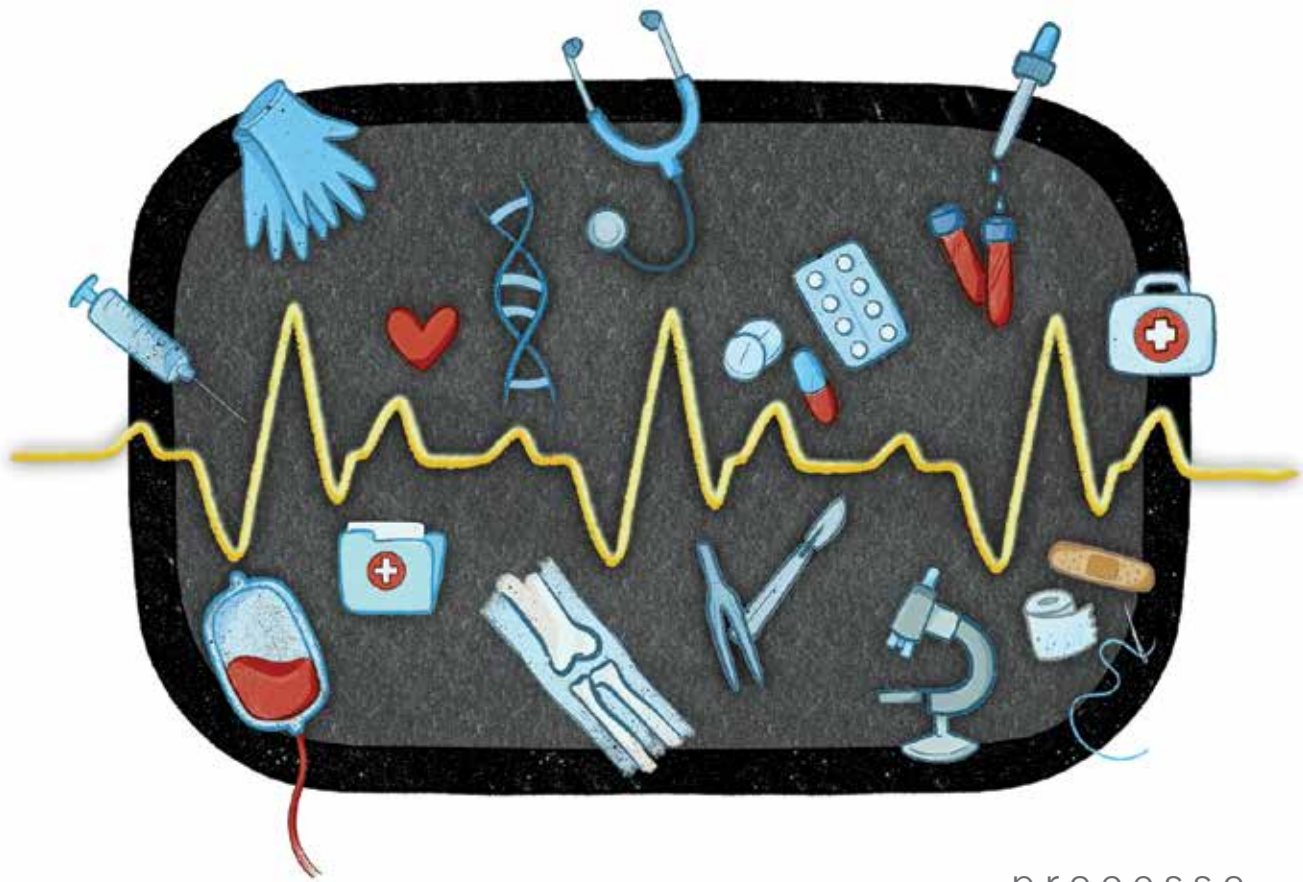
MORAES, Suelen Cequinel. **Transformação digital e impactos nas práticas de gestão de pessoas: estudo comparativo de casos**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2020.

NEELEY, Tsedal; LEONARDI, Paul. Developing a Digital Mindset How to lead your organization into the age of data, algorithms, and AI. **Harvard Business Review**. May–June 2022, p. 50-55.

STROHMEIER, STEFAN. Digital human resource management: a conceptual clarification. **German Journal of Human Resource Management**. Mar 2020, p. 1 -21.

ULRICH, Dave; KRYSCYNSKI, David; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. **Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It**. McGraw-Hill Education, 2017.

BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES é diretor executivo de Pós-Graduação e professor nas áreas de estratégia e de gestão de pessoas da Fundação Dom Cabral. É doutor em administração pela Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA-USP), com doutorado sanduíche pela Cambridge University (Inglaterra).



processo

Sincronismo Organizacional. O que é? Como obtê-lo?

POR **PAULO ROCHA**

Este problema é normal de acontecer!!!

Quem já não falou essa frase?

Esta é uma das inúmeras evidências de que a empresa está desregulada. Aliás, tudo dá sinal de desregulagem: o corpo humano, uma máquina ou um carro, bastando, para tanto, um olhar aguçado e uma propensão para enxergá-las.

Vários aspectos isolados ou combinados contribuem para que pessoas considerem que um problema seja normal de acontecer, tais como:

- **A visão imediatista** de colocar um balde debaixo da goteira toda vez que chove e não trocar a telha; aumentar o estoque daquela peça ou componente que frequentemente se desgasta ou quebra e não pesquisar a sua respectiva causa; contratar mais auxiliares administrativos para ajustar os pedidos que chegam fora do padrão, etc.
- **O conformismo organizacional** que impede a organização de evoluir e adotar novas práticas operacionais e, principalmente, de gestão, que inunda a organização de frases como: “sempre foi assim”, “não adianta mudar”, “está ruim, mas já foi muito pior”.
- **Problemas comuns e clássicos são tratados com soluções comuns e clássicas**, com pouca dose de inovação. Por força do meu ofício, posso afirmar que os problemas nas organizações são “comuns”, variando somente na intensidade ou na ordem relativa de importância e muito pouco na sua essência ou em função do tipo de indústria, do tamanho, da origem do capital e da região geográfica.

Outra afirmação que faço é que, além de comuns, esses problemas são “clássicos”, o que significa que há muito tempo fazem parte do cotidiano das pessoas, dos gestores, das empresas, e já integram a rotina, sendo, portanto, encarados como algo normal.

Na ânsia de resolvê-los, em busca de uma convivência harmoniosa com todos os envolvidos, e na tentativa de demonstrar que não estão parados, para cada problema comum e clássico são administrados toda sorte de “remédios” que, semelhantemente aos problemas, também são comuns e clássicos. Na maioria das vezes, são inócuos, pois agem especificamente na dor e não na doença, e aumentar a dose do mesmo remédio só faz com que o problema se torne crônico.

As empresas não estão paradas e muitos esforços são como o nome de projetos, programas, etc. são realizados. O que é frustrante é que eles não raramente são esforços isolados e, muitas vezes, até conflitantes, o que, por sua vez, roubam energia, levando a organização a um efeito que chamei de anemia organizacional: muito esforço e pouco resultado.

Estas constatações sempre me intrigaram, pois, em um primeiro momento, na minha carreira corporativa como gestor e, depois, como empresário, percebi que, embora as empresas contassem com pessoas bem treinadas em seus quadros, muitas vezes com ótimos currículos e dedicação total e exclusiva, não atingiam os resultados esperados.

Deste contrassenso, em que o esforço gerencial não era compatível com o resultado global da empresa, surgiu meu interesse em aprofundar neste assunto. Desse aprofundamento, surgiu o conceito que posteriormente registrei como Sincronismo Organizacional.

Sincronizar uma empresa é dotar as pessoas com o mesmo propósito. Fazendo uma analogia com uma “junta médica”, trata-se de cuidar da saúde do paciente e, em alguns casos, até congrega esforços para salvá-lo.

Isto significa colocar na mesma direção, no mesmo endereço de chegada todas as pessoas, equipes e caixinhas do organograma que normalmente trabalham isoladamente, correndo em raias próprias e muitas vezes opostas, tomando decisões baseadas em suas posições particulares.

Portanto, o Sincronismo Organizacional consiste em alinhar a Estratégia, com os Processos e com as Pessoas, ou seja, o olhar tridimensional da empresa baseado na premissa de que tudo está interligado.

FIGURA 1



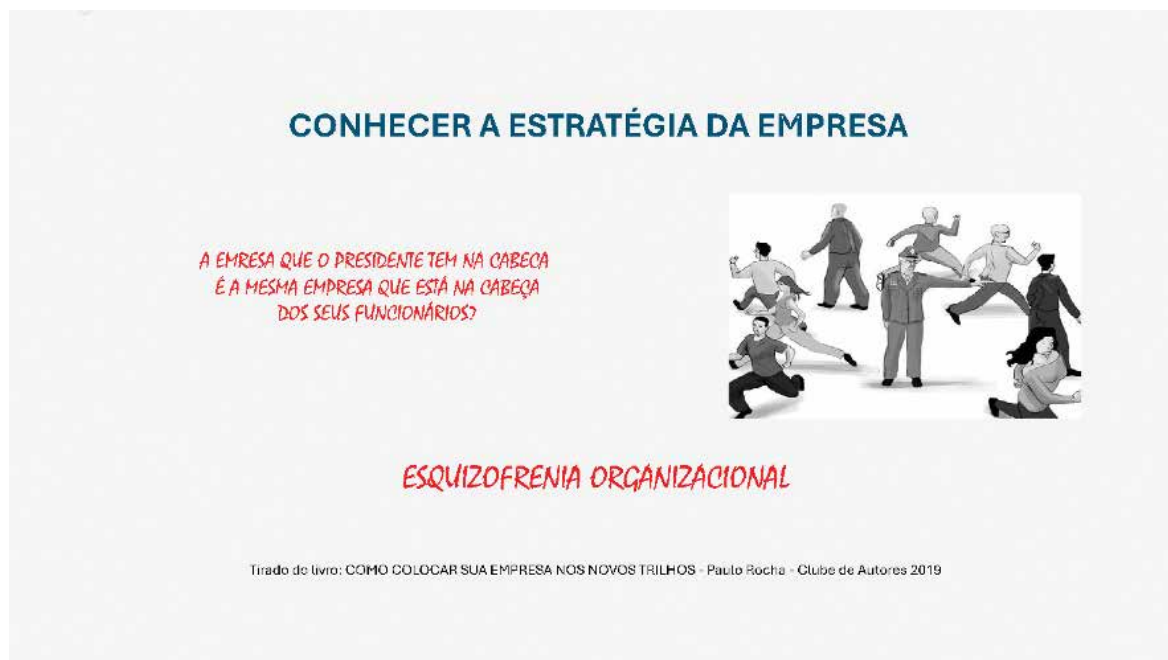
FORTE: O PRÓPRIO AUTOR

O coração não está amarrado com arame em uma costela, e quanto mais um médico entender o funcionamento do organismo e da interdependência e proporcionalidade das partes que o compõem, mais assertivo ele será na eventual necessidade de uma intervenção. Aí está a semelhança que prego missionariamente entre um médico e um gestor.

De nada adiantaria formular uma estratégia, ou seja, determinar uma posição futura da organização, se os processos internos permanecerem os mesmos. É também um equívoco pensar que apenas melhorando os processos atuais a empresa atingirá seus objetivos estratégicos.

Utilizando o mesmo raciocínio, de nada adiantaria alinharmos os processos para fazer frente às novas exigências impostas pela estratégia se as pessoas insistirem em fazer as coisas como de costume e cada um adotando o seu próprio caminho.

FIGURA 2



FONTE: O PRÓPRIO AUTOR

A figura acima mostra quanto esforço não é capitalizado em resultados se as pessoas ouvirem outras vozes além da voz do presidente que, a rigor, representa a estratégia da organização.

O Sincronismo Organizacional pressupõe a união dos esforços para levar uma organização para um ponto futuro diferente do presente, alinhando todos os atores por meio de indicadores comuns de gestão.

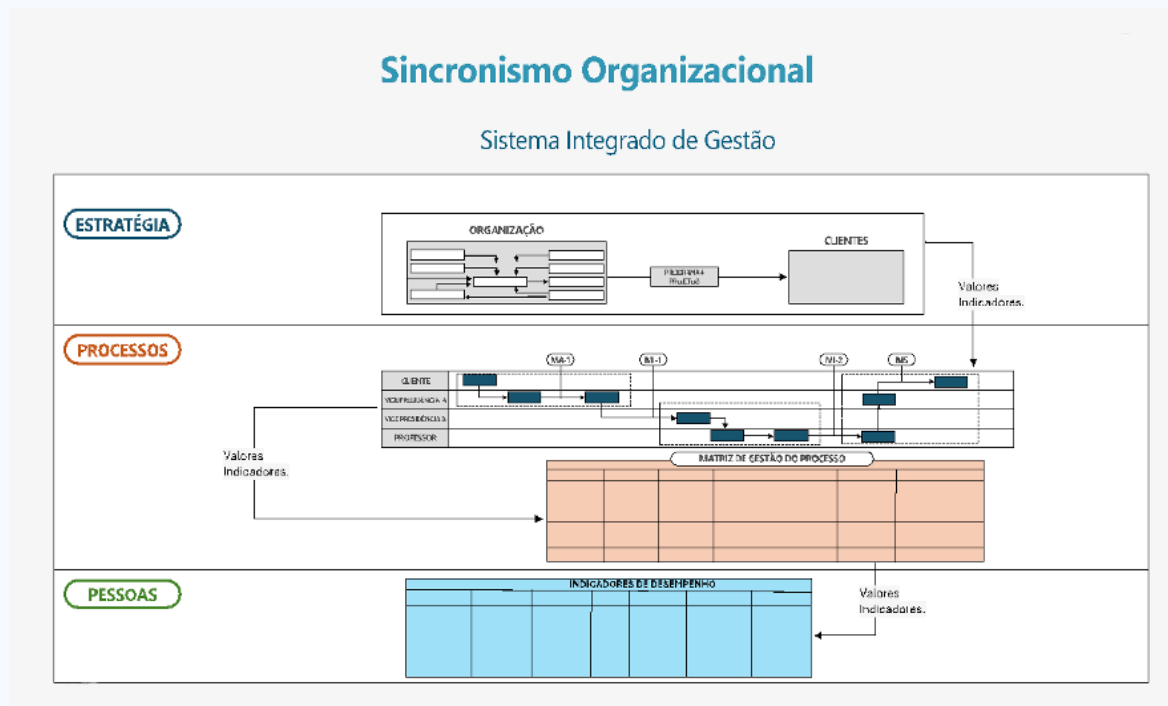
Este alinhamento só é possível com a definição de poucos e vitais indicadores que representam, no seu conjunto, a visão do mercado e as necessidades do negócio.

Estes indicadores, por sua vez, devem orientar não só a performance dos processos, como também, e principalmente, a performance das pessoas.

Concluindo, a definição e a implantação em cascata destes indicadores têm sido a maneira com que as empresas conseguem orientar a cabeça e as ações dos gestores das diversas funções que compõem o contexto organizacional.

Portanto, o alinhamento dos indicadores é a essência do Sincronismo Organizacional.

FIGURA 3 | SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO



FORNE: O PRÓPRIO AUTOR

Isto é o que considero e defino como “obter o SINCRONISMO ORGANIZACIONAL ©”.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ROCHA, Paulo. Colocando a empresa “no ponto”. In: DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, n. 6, p. 80-84, jul. 2008 ISSN: 19808380.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas: um guia prático para redesenhar a organização e seus processos. São Paulo: Saraiva, 2007. 166 p. ISBN 8502056817.

PAULO ROCHA é pesquisador na área de Gestão e autor do conceito “Sincronismo Organizacional”. É professor associado da Fundação Dom Cabral. É engenheiro de formação, professor por vocação e escritor por missão.



educação social

Educação Social. Por quê?

POR **ELISÂNGELA FURTADO**

Ao se falar em desenvolvimento e performance na esfera corporativa, as associações mais imediatas que as pessoas fazem são as ligadas à tecnologia e a tudo que possa levar ao crescimento do desempenho competitivo. Passamos pela formação técnica, aprendemos a gerir negócios e a tomar decisões com uma noção muito clara do que seja o sucesso. De forma histórica, a preocupação sobre as variáveis que impactam as empresas foi reduzida aos fatores internos às organizações. Esse tipo de leitura começou a sofrer mudanças a partir da segunda metade do século XX. Dentre as diversas marcas deixadas pelos grandes conflitos, algumas demonstraram que as empresas produzem impactos na sociedade, como também por ela são influenciadas.

Após tantos eventos naturais e sociais com dimensões mundiais, pensar de forma mais ampla sobre o propósito das organizações deixou de ser uma escolha para se tornar condição

de existência no mercado. Ainda assim, é possível perceber que as empresas apresentam níveis de maturidade muito distintos quando o assunto é propósito na sociedade. Mesmo entre gestores com acesso à educação executiva, é comum encontrar aqueles que resumam seus planos compreendendo, no máximo, o curto prazo. A definição de propósito é algo muito mais profundo do que ser capaz de indicar quais necessidades ou dores seu produto ou serviço supre.

Você já pensou sobre qual é o impacto que sua organização produz na sociedade na qual está inserida?

Vivemos um período no qual as mudanças climáticas e sociais impõem a resignificação de tudo que se acreditou ser uma organização “bem-sucedida” até então. Se ao norte global a pauta climática é preponderante, ao sul os dilemas sociais adquirem situação preocupante na mesma proporção. Entre os anos de 2014 e 2022, o Brasil perdeu 2,8 milhões de postos de trabalho formal (PNAD, 2023). De acordo com o *The Future of Jobs Report 2023*, o crescimento tecnológico e as mudanças impulsionadas pelo ESG influenciarão a criação de 69 milhões de novos empregos, porém outros 83 milhões de postos deixaram de existir no mundo. Dentre os reflexos, está a tendência de crescimento das tecnologias poupadoras de mão de obra. A substituição de processos impacta as camadas mais vulneráveis, principal grupo com acesso restrito à educação.

O aumento do desemprego impacta a distribuição da riqueza, reduz a renda nas comunidades e impede que as pessoas possam consumir e manter negócios ativos. É possível destacar alguns dados recentes e que ajudam a compreender o cenário no Brasil:

- 71,3 milhões de pessoas estavam em situação de insegurança alimentar em 2022, o que representou uma piora nos indicadores (ONU, 2023);
- 8,3 milhões (7,6%) de pessoas desempregadas e 27,8 (23,9%) milhões de pessoas subocupadas (PNAD/IBGE, 2023);
- 4 milhões de desalentados (PNAD/IBGE, 2023);
- 30 milhões de jovens negros em situação de vulnerabilidade (IBGE, 2022);
- De acordo com o *Global Wealth Report 2023*, 1% da população mais rica detém 38,4% da riqueza do país, panorama no qual o Brasil comparece como um dos países mais desiguais do planeta.

Além das questões de ordem econômica, existem outras em esferas distintas. Em 2022, segundo dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2023), todas as formas

de violência contra a mulher tiveram aumento, inclusive a violência praticada contra crianças e adolescentes, cujos agressores são, na maior parte dos casos, familiares ou conhecidos das vítimas. No mercado de trabalho, as mulheres que lutam por acesso acumulam as funções ligadas ao cuidado doméstico, a responsabilidade por outras pessoas e a necessidade de qualificação contínua. Em 2022, as mulheres dedicaram 9,6 horas a mais que os homens às tarefas domésticas e cuidado com pessoas (Agência IBGE, 2023). Elas representam 75% do trabalho não remunerado na economia do cuidado global (OXFAN, 2024), são a maioria com ensino superior (IBGE, 2019) e recebem cerca de 21% a menos que os homens (DIEESE, 2023). A maior desigualdade de renda é entre homens brancos e mulheres negras, já que elas recebem menos da metade dos rendimentos (IBGE, 2018).

No que tange as condições ambientais, a desigualdade também produz desdobramentos. Somos o 4º maior produtor de resíduos sólidos do mundo e reciclamos apenas 1% do volume total (WWF, 2019). A poluição gerada pelo plástico afeta o ar, o solo e as águas. Os resíduos podem permanecer por mais de 100 anos no ambiente. A ilha formada por plástico, entre o Havaí e a Califórnia no oceano Pacífico, já possui área quase três vezes maior que a França (LEBRETON et. al, 2018). O estudo apontou que em comparação à última medição, o volume de resíduos cresceu 17 vezes. Os impactos desse fenômeno incluem a ingestão de plástico por animais, a dispersão das espécies de seu habitat pela poluição química e física.

Ainda que os dados sobre as mudanças climáticas e ambientais apresentem algumas diferenças de impacto pelo mundo, podemos perceber que o número de estudos é farto e indica o comprometimento da sustentabilidade do planeta. Isso tem impulsionado organizações em diversas esferas a repensar suas atividades, tendo em perspectiva o meio ambiente.

Contudo, a situação de cada país apresenta nuances que devem ser consideradas. A situação ao sul global, região na qual o Brasil está incluído, a profundidade e a complexidade de questões sociais devem ser objeto de esforço semelhante. Não é possível conceber organizações prósperas, inovadoras e competitivas em uma sociedade permeada pela falta de perspectiva entre jovens, insegurança alimentar, altos índices de violência e desigualdade social. O aprofundamento das desigualdades representa uma ameaça em diversas esferas e atinge todas as organizações e as empresas. A gravidade da situação só não é ainda maior em função da atuação do Estado com políticas públicas sendo algumas referência mundial como o Sistema Único de Saúde e o amparo social prestado pelas Organizações do Terceiro Setor no Brasil, que formam uma das maiores rede do planeta.

Os desafios que trouxemos são alguns dos inúmeros que afetam as empresas e seu desempenho.

Em 2013, Jonh Mackey e Raj Sisodia, com a obra *Capitalismo Consciente*, difundiram a proposta de um novo sistema produtivo. A ideia é que a busca por objetivos organizacionais deve ser balizada por diferentes resultados econômicos, sociais e interesses dos *stakeholders*, e não somente pelo lucro. Um dos pilares desse modelo é o propósito maior, que sintetiza os valores da empresa e a contribuição que ela entrega à sociedade.

Refletir sobre o propósito de uma organização é um posicionamento, acima de tudo, consciente e intencional. A consciência pode ser entendida como a busca constante de conhecimento do impacto econômico, social, ambiental e cultural proporcionado pelas empresas e organizações. A partir do momento que reconhecemos as mudanças que provocamos no meio social e ambiental com nossas atividades corporativas, estamos habilitados a desenvolver decisões e práticas mais assertivas. A intencionalidade, por sua vez, significa que todas as ações positivas geradas por uma empresa, para serem viáveis e efetivas, devem ser fruto de um processo planejado e controlado.

CENTRO SOCIAL CARDEAL DOM SERAFIM: RELEVÂNCIA E PROPÓSITO

Em 2020, a FDC criou o Centro Social Dom Serafim, como área dedicada à Educação Social, com propósito de reduzir a indiferença frente às diversas formas das desigualdades sociais e a promoção do desenvolvimento econômico no Brasil.

Por meio do seu Programa Bolsas de Estudos, a Educação Social promove transformação em diversos grupos. A bolsa é uma oportunidade para o desenvolvimento de pessoas talentosas acessarem educação de qualidade na FDC, gerando inclusão social. Por outro lado, as pessoas bolsistas promovem diversidade, o que enriquece o ambiente de aprendizado, estimulando a capacidade crítica e analítica no processo de aprendizado. Em 2023, foram distribuídas 547 bolsas de estudos (graduação, ensino técnico e programas da FDC). Deste total 89 foram em programas próprios da FDC.

TABELA 1 | DISTRIBUIÇÃO DE BOLSAS EM PROGRAMAS DA FDC

PROGRAMA	QUANTIDADE
ESG	1
FÓRUM MÉDIAS	4
LIDERANÇA DE IMPACTO	2
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	10
MBA	7
MPA	5
PDC	7
PDD PAEX	8
PDE	9
PGG	10
PGG ONLINE	19
RH TRIPLE A	5
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	2
TOTAL	89

FONTE: CENTRO SOCIAL CARDEAL DOM SERAFIM (2023)

Uma das principais barreiras para o crescimento profissional é o acesso à educação de qualidade. Ela é responsável por fornecer o conhecimento técnico aos profissionais, garantindo que sua atuação esteja amparada pelas melhores práticas reconhecidas no mercado. Além disso, a educação propicia o desenvolvimento pessoal, dada as possibilidades de experimentação, contato com perspectivas diferentes e pessoas distintas. A pluralidade de saberes e o ambiente de construção coletiva de conhecimento contribuem para a formação de líderes conscientes e mais assertivos na capacidade de produzir mudanças de impacto positivo.

A inclusão promovida pela educação social impacta positivamente a sociedade porque gera oportunidades para pessoas que, por diversas razões, não têm condições de investir em formação. A falta de referências familiares e as dificuldades financeiras tornam o ambiente educacional uma realidade distante para muitas pessoas no país.

Com a Educação Social, a FDC reforça sua atuação com ações concretas alinhadas ao Pacto Global e PRME, dos quais é signatária, além de apoiar a Agenda Global 2030. Em 2023, a Escola de Negócios da Favela, uma iniciativa fruto da parceria entre a Fundação Dom Cabral, a Central Única das Favelas e o Favela Fundos, foi reconhecida com o prêmio EFMD Excellence in Practice. Ações como as desenvolvidas pela FDC sinalizam que o investimento em educação social no país é um dos caminhos para alcançar uma sociedade mais igualitária, organizações mais prósperas e um mundo mais sustentável.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

FBSP (2023). Anuário Brasileiro de Segurança Pública. <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/17-o-anuario-brasileiro-de-seguranca-publica-fbsp-2023/>

LEBRETON et. al (2018). Evidence that the Great Pacific Garbage Patch is rapidly accumulating plastic. *Nature*, <https://www.nature.com/articles/s41598-018-22939-w>

WIL (2022). *World Inequality Report*. <https://wir2022.wid.world/>

MACKEY, John; SISODIA, Raj. (2013). *Capitalismo Consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios*. São Paulo: HSM.

WEF (2023). Future of Jobs Report 2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

ELISÂNGELA FURTADO é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral. Doutora e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. É líder de tema no EnANPAD e coordenadora adjunta no tema Administração Pública, Governo, Estado e Sociedade e Terceiro Setor da ENANGRAD.



reflexão

O que a Irlanda tem para nos ensinar

POR **DIEGO MARCONATTO**

A Irlanda é um país verdadeiramente minúsculo. São apenas 5 milhões de pessoas vivendo em um espaço equivalente a 1% do território brasileiro. Essa ilha, coberta de um verde profundo e incrustada no sudoeste do Reino Unido, é frequentemente lembrada pela sua cerveja preta, pelo clima eternamente nublado e, talvez, pelos sonoros sobrenomes dos O'Connors, Kennedys e McGregors que ajudaram a construir os EUA.

Mas a Irlanda é muito mais do que isso. O rescaldo do século XX trouxe consigo transformações radicais na economia e nos negócios que acabaram por transformar uma nação tradicionalmente rural e pobre em uma verdadeira potência econômica. Redução de impostos e políticas fiscais acertadas combinadas ao foco na inovação tecnológica, na indústria do conhecimento, na economia de serviços e na internacionalização produziram um incrível crescimento médio de 9,4% entre 1995 e 2000, dando à pequena ilha o apelido de tigre celta.

Hoje, os irlandeses exibem o 2º maior PIB *per capita* de toda a União Europeia e, a despeito dos desafios presentes, oferecem um ambiente único de negócios. Prova disso é o fato de que essa diminuta nação recebe um volume de investimentos estrangeiros semelhante ao capturado pela gigante China. A presença de partes-chave das operações de 16 das 20 maiores empresas de tecnologia do mundo – incluindo a trinca Meta, Apple e Google – no país é outra amostra da sua atratividade. Toda essa pujança fez com que a Irlanda se tornasse um celeiro de empreendedorismo, empresas de alto crescimento e *scale-ups*.

Vi essa realidade em primeira mão em 2024, pesquisando e lecionando junto com o time do Centre for Entrepreneurial Growth & Scaling (CEGS), na Universidade de Galway, no oeste irlandês. Acadêmicos de renome global e empresas locais de sucesso incomum fizeram do CEGS um centro de excelência para a promoção do crescimento acelerado de negócios. Ele se beneficia da potência tecnológica que se tornou Galway, hoje um *hub* global da tecnologia aplicada à medicina. *Startups* como a meteórica Aerogen Pharma são, ao mesmo tempo, produto e impulsionadores de um ambiente empresarial vibrante que muito tem a nos ensinar.

A CHAVE É O GANHO DE PRODUTIVIDADE Crescimento e escalabilidade de negócios são duas realidades muito diferentes, porém frequentemente confundidas. Crescimento é o mero aumento do faturamento ou número de funcionários ao longo do tempo. Escalabilidade, conforme muito bem explicado por Bohan et al (2003), é o aumento exponencial de faturamento e lucros em relação aos seus custos totais.

Ou seja, enquanto as empresas que crescem num estilo mais tradicional o fazem de modo linear, elevando seus custos de modo mais ou menos paralelo ao seu faturamento, as *scale-ups* fazem seu faturamento e margens explodirem num ritmo muito superior ao ritmo de adição de gastos. Em outras palavras, as *scale-ups* têm a capacidade de aumentar brutalmente a sua produtividade ao longo do tempo.

Essa habilidade de fazer mais com menos está no núcleo dos campeões irlandeses. Prova disso é a sua posição no ranking global de produtividade – hoje, o país está na 2ª colocação, atrás apenas da Dinamarca. Seus esforços estão sempre concentrados em criar modelos de negócios escaláveis e altamente repetíveis. Para isso, investem pesado em tecnologia e automação, no desenho de processos eficientes e eficazes e na captura de profissionais altamente competentes.

A produtividade é uma lição ainda a ser absorvida por muitos negócios brasileiros. Nosso país amarga uma das últimas posições do mesmo ranking de produtividade, ocupando a posição 60 entre as 63 nações participantes.

O caminho para o aumento da produtividade, como vimos em Galway, está na presença de talentos, na tecnologia e inovação, na capacidade gerencial, na internacionalização e no ecossistema de negócios.

Talentos globais

Galway atrai talentos do mundo inteiro, marcadamente do Brasil. A pequena população da Irlanda não contém o volume e a especificidade de mão de obra necessários ao impulso das suas *scale-ups*. Por isso, elas garimpam os melhores trabalhadores disponíveis ao redor do mundo, ajudadas pela universalidade da língua inglesa e pela promessa de uma carreira estelar.

Jovens de todos os continentes inundam as universidades e empresas irlandesas, ávidos por mobilizar a sua diversidade e conhecimentos para uma produtividade e escalabilidade cada vez maiores.

As campeãs irlandesas aprenderam que, sem os conhecimentos e habilidades certas, elas nunca conseguiriam alcançar os seus resultados excepcionais. Por isso, além de capturar os melhores talentos ao redor do mundo, esses negócios os treinam de forma intensiva e contínua para uma maior produtividade.

Essa é uma lição para nós, brasileiros. Definitivamente, precisamos desenvolver muito mais os nossos colaboradores. O volume de evidências científicas sobre o impacto positivo do desenvolvimento de pessoas sobre o crescimento e a lucratividade das empresas é avassalador. O recado é muito simples: empresa que quer crescer investe em pessoas.

Tecnologia

Tecnologia é conhecimento aplicado, sistematizado na forma de ferramentas. Ao longo de toda a história humana, a tecnologia sempre foi o impulsionador-chave da produtividade. As *scale-ups* de Galway têm isso muito claro. Todas elas usam intensivamente ativos de conhecimento – *softwares* e sistemas diversos – para acelerar a sua velocidade e capacidade de entrega. Mas, ao contrário da média das empresas brasileiras, os tigres irlandeses têm a tecnologia no *core* dos seus negócios, tornando-a parte da sua estratégia competitiva. Para

elas, a tecnologia é muito mais do que uma ferramenta de suporte; é a alavanca mestra da sua geração de valor.

A oferta de tecnologias baratas, porém extremamente poderosas, é cada vez mais abundante. Para ficarmos em apenas dois exemplos, *softwares* de todos os tipos, que cobrem os mais variados tipos de otimização de processos, estão prontamente disponíveis na internet. Também são muitas as opções de sensorização de máquinas e integração de informações fábrica-gestão. Mesmo assim, muitas empresas brasileiras ainda navegam na escuridão, insistindo em métodos ultrapassados e improdutivos de gerenciamento (ou falta de gerenciamento).

Agora, todos vemos a tsunami da IA no nosso horizonte próximo. Ou nossas empresas surfam essa onda ou são soterradas por ela: se a sua empresa está pensando em um novo cargo, esse deveria certamente envolver tecnologia e otimização organizacional.

Inovação

Como vimos no CEGS, a inovação na região oeste da Irlanda está intimamente ligada ao uso e desenvolvimento de novas tecnologias. Os talentos atraídos para Galway trazem consigo conhecimentos muito específicos que são mobilizados para a geração de soluções proprietárias cujo ineditismo oferece aos seus negócios enorme capacidade competitiva, *pricing power* e ganho de *market share*. Esse é o caso da notável Aerogen Pharma, que desenvolveu um novo sistema médico de infusão por vias aéreas que multiplica a eficácia dos medicamentos administrados a pacientes hospitalizados.

Criações disruptivas não são, entretanto, o único modo de inovação das *scale-ups* irlandesas. Elas estão permanentemente buscando novas maneiras de fazer as coisas com menos tempo, esforço e capital. Essa persistência na inovação incremental de processos aumenta a sua produtividade e melhora a experiência para os seus clientes.

Nossas empresas podem aprender muito com Galway. A sua cultura de inovação é um exemplo para todos os negócios brasileiros que querem a excelência e o crescimento sustentado. Maiores margens de lucro são abertas pela melhoria continuada de processos, produtos e serviços. Isso é importante. Não existe bala de prata – uma solução única e terminante a todos os problemas e demandas do negócio. É preciso que o espírito da inovação incremental, contínua, permeie os nossos escritórios e fábricas.

Capacidade gerencial

Na nossa pesquisa “FDC Maturidade em Gestão e Governança das Médias Empresas”, mostramos que os negócios brasileiros ainda podem melhorar muito a sua capacidade gerencial. Infelizmente, a pontuação geral tende a ser muito baixa.

Nesse mesmo relatório, apontamos o comparativo entre empresas com performance mediana e aquelas com desempenho excelente. Analisando quase 1.000 empresas de médio porte, fica muito claro que as companhias que mais crescem e lucram são aquelas que performam melhor em dimensões como inovação e transformação digital, estratégia, gestão de pessoas, gestão comercial e marketing e gestão financeira.

É o que presenciamos no CEGS. Lá, está claro que não é preciso reinventar a roda em termos de capacidade de gestão. As campeãs irlandesas simplesmente aplicam vários princípios gerenciais já consolidados há décadas na literatura e na prática administrativa. É mais uma questão de fazer o simples bem feito. Seus donos sabem que para construir uma empresa altamente produtiva e competitiva é necessário sedimentar antes uma base sólida. Eles não caem no conto de fadas de que o puro empilhamento de tecnologia e gente competente resolverá todos os seus problemas. De nada adianta o acúmulo de bons recursos sobre o caos.

Por isso, todos os negócios precisam diagnosticar e melhorar sua capacidade gerencial antes de querer partir para construções muito mais complexas.

Internacionalização

Já vimos que a Irlanda não possui todos os recursos internos necessários à expansão das suas *scale-ups*. Esses negócios precisam buscar conhecimentos, talentos e vários outros recursos e oportunidades em diversas partes do globo. Não é novidade, então, que essa ilha no extremo oeste da Europa seja um dos países mais globalizados do mundo, segundo o ranking KOF Globalisation Index.

Seu mercado interno de 5 milhões de consumidores é muito exíguo para a fome de crescimento das campeãs irlandesas. Elas aproveitam a prominência da língua inglesa e os seus laços históricos com os EUA para crescer além-mar. Verdadeiramente, muitas delas são *born globals*, ou seja, já nasceram exportadoras. Outras se globalizaram algum tempo após seu nascimento. De fato, a internacionalização é uma constante na economia irlandesa. Caminhar por Galway é caminhar em uma vila global, onde executivos, estudantes e donos de companhia do mundo inteiro reúnem-se para aprender e crescer juntos.

Nós, brasileiros, definitivamente devemos nos internacionalizar mais. A internacionalização é, mais do que comprovadamente, um preditor fortíssimo do crescimento organizacional, conforme Srhoj et al. (2024). Afinal, além do acesso às melhores ideias e recursos, a expansão geográfica amplia consideravelmente os mercados das companhias exportadoras.

Para isso, precisamos vencer as barreiras da geografia e do idioma. Outros países já fizeram isso e nós podemos seguir o mesmo caminho.

Ecossistema de negócios

Em fevereiro de 2024, participei de uma das edições do Scale Ireland, um poderoso *think-action tank* criado para promover as *scale-ups* locais. O prestígio do evento, ocorrido dentro da Universidade de Limerick, é ilustrado pela presença de um VP global do Google, dois ministros de Estado, pesquisadores de renome global e inúmeros líderes de companhias de alto crescimento. Na ocasião, discutimos os caminhos e desafios para a proliferação dos unicórnios celtas, o avanço da tecnologia e das inovações e, enfim, um suporte cada vez maior para as companhias locais que querem expandir suas operações. O Scale Ireland epitomiza e objetiva a intenção de um país que acredita no potencial dos seus empreendedores e quer prosperar.

Hubs como esse são comuns na Irlanda. Ela é hoje a 3ª economia mais livre do mundo (Index of Economy Freedom, 2024), agraciada por impostos mais baixos, segurança jurídica, proteção à propriedade privada e uma legislação trabalhista racional. Os celtas são um exemplo para nós, que ocupamos um dos últimos lugares no mesmo index. Precisamos aliviar nossa carga tributária, diminuir o peso e a lentidão do nosso Estado; precisamos de regras trabalhistas mais flexíveis e aderentes à realidade do século XXI; precisamos, enfim, de menos barreiras ao empreendedorismo e ao crescimento dos nossos negócios.

Embora ainda esteja adormecido, o Brasil continua gigante. A Irlanda nos mostra um caminho. Produtividade é a chave. E para o aumento da produtividade, precisamos capturar e fomentar os nossos talentos, incorporar mais tecnologia e inovação, precisamos de mais capacidade gerencial, internacionalização e, finalmente, suporte aos nossos empreendedores.



estratégia

A efetividade da comunicação corporativa em contextos de inovação

POR **AXEL SANDE**

“Em um mundo onde existe riqueza de informação,
existe frequentemente pobreza de atenção.”

Ken Mehlman

No mundo contemporâneo, a sobrecarga de informações cria um desafio significativo para a efetividade das estratégias de comunicação dentro das organizações, especialmente durante processos de inovação. O presente artigo, fundamentado em diferentes áreas do conhecimento, como a neurolinguística e o *design thinking*, busca compreender como as co-

municações podem ser otimizadas e maximizar seus impactos em um ambiente de mudança constante. Partindo de uma breve reflexão sobre como percebemos as coisas ao nosso redor, somos alertados para os perigos frequentes entre a comunicação institucional, dirigida ao público externo, e a comunicação interna, utilizada por líderes e liderados no dia a dia das operações. O documento é concluído pela apresentação de etapas práticas para a implementação de projetos de comunicação efetiva.

ESTAMOS INFOXICADOS O termo “infoxicação” foi utilizado por Alfons Cornellá, ainda no século passado, para representar a sobrecarga mental causada pelo excesso de informações no ambiente virtual. Em seu artigo *Cómo darse de baja y evitar la infoxicación en Internet*, publicado em 1996, o pesquisador catalão discute sobre a impossibilidade humana de absorver tamanho volume disponível de informações e como tal fenômeno nos levaria à dispersão e provocaria o aumento da sensação de ansiedade. Passados quase três décadas desde o surgimento do termo, estamos cada dia mais dispersos, ansiosos, exigentes e imediatistas.

A atenção talvez seja nosso principal processo cognitivo, pois é por meio da atenção que se estabelecem os demais processos de interpretação, compreensão, aprendizagem, criação e o armazenamento de ideias e conhecimentos. Nos tempos atuais, em que múltiplos estímulos disputam constantemente pela atenção das pessoas, se comunicar com maior intencionalidade e efetividade torna-se uma questão de sobrevivência. Habilidades ligadas à conquista da atenção, à conexão emocional, à construção de significados e ao engajamento são indispensáveis para fundamentar ou influenciar qualquer tomada de decisão.

Alva Nöe, pesquisador no campo da filosofia da mente e da consciência humana, defende que a percepção é um tipo de atividade do pensamento, uma maneira de agir (Nöe, 2004). A percepção não é algo que acontece, mas algo que se faz. Assim como uma pessoa cega percebe o espaço ao redor pelos toques da bengala, o mundo é perceptível a todos por meio de sucessivas interações ao longo do tempo. Percebemos gradativamente o ambiente que nos cerca, por sondagem e reconhecimento.

Nöe é bastante influenciado pela teoria de *Affordance*, de Gibson (1977), em que o mundo é percebido não só em termos de relações espaciais, mas também em termos das possibilidades de utilização. *Affordances* são as pistas no ambiente, compreendidas de maneira direta, ou adquiridas pela experiência e por ensinamentos, que indicam possibilidades de ação ou uso. Para o neurocientista brasileiro Miguel Nicolelis (2020), a nossa

percepção do mundo exterior não é necessariamente a realidade que nos cerca, mas a extração do que temos à disposição para otimizar nossas chances de sobrevivência. As funções do cérebro evoluíram para destacar o que está ao nosso entorno e calcular as maiores possibilidades de gerar recompensas. Assim, o valor das coisas está diretamente relacionado à sua aplicabilidade.

No contexto de mudanças ininterruptas em que vivemos, quando tratamos de processos de inovação, nem sempre conseguimos perceber de imediato as vantagens de mudar. No início de cada processo, em que a necessidade ou oportunidade de mudança se apresenta, nosso instinto de autopreservação faz com que seja mais fácil percebermos as perdas e o potencial esforço demandado. Neste ponto é comum que nos perguntemos se vale a pena. Por isso, quando desejamos gerar significados relevantes em um mundo hiperconectado e “infixado”, devemos aprimorar nossas narrativas a fim de explicitar os ganhos potenciais.

O PROCESSO DE SÍNTESE NA GERAÇÃO DE SENTIDO Compreendemos por associação. Segundo Pierre Lévy (2006), dar significado a uma informação é o mesmo que ligá-la, conectá-la a outras informações. Geramos sentido às coisas ao nosso redor relacionando-as a outros conhecimentos e experiências pessoais. Por isso, pessoas diferentes irão compreender de maneira diferente, já que o repertório utilizado para o processo de interpretação determinará a geração de significados. Também tratando da geração de significados, Karl Weick afirma que buscamos aquilo que faz sentido quando conectado ao que já sabemos (Weick, 1995).

O principal perigo para as organizações não está na falta de compreensão de suas mensagens, mas, sim, nas compreensões contraproducentes. Grande parte das vezes, entendimentos e justificativas não alinhados com objetivos estratégicos só serão detectados quando influenciarem comportamentos e tomadas de decisão prejudiciais ao negócio e/ou ao bem-estar das pessoas. Para garantir uma comunicação efetiva com seus colaboradores, é importante o entendimento de que eles precisarão gerar, por conta própria, significados próximos aos esperados pela organização.

Se o mundo contemporâneo já nos exige mais do que podemos entregar, as dificuldades aumentam quando organizações investem em processos de inovação. No momento em que uma empresa se depara com o desafio de comunicar contextos de inovação, é crucial assegurar que os colaboradores estejam preparados para mudar, isto é, que funcionários e parceiros

desenvolvam a capacidade de se adaptar a novos modos de pensar e agir. Ao mesmo tempo, é imprescindível prover informações aos clientes, demais *stakeholders* e à sociedade em geral, a fim de que percebam o valor das propostas de inovação.

Os desafios vividos durante este processo são, muitas vezes, comparáveis aos encontrados em situações de crise. A pouca clareza decorrente do abandono de parâmetros vigentes e familiares faz com que, em processos de inovação, o sentido dos novos objetivos, ações e/ou tecnologias não seja facilmente assimilado.

Inovar pode potencializar os riscos relacionados à geração de valor quando empresas pecam pela falta de coerência em sua comunicação corporativa. Para não errar, estratégias de comunicação devem resultar em narrativas simples, coerentes e consistentes. Tudo deve ser o mais sintético possível e apontar recorrentemente para as mesmas conclusões.

Em um projeto de comunicação efetiva, a síntese é mais do que o agrupamento de elementos variados de maneira concisa, é a construção de uma narrativa segundo a combinação de diversas decisões estratégicas. Sintetizar é produzir uma essência, uma unidade coerente e reconhecível, que direcione para objetivos estratégicos e compreensões desejadas.

Além disso, para a geração de significados específicos, não podemos apenas comunicar, mas negociar. O sucesso da comunicação corporativa passa a estar condicionado à interação e ao diálogo com funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e sociedade. A efetividade comunicacional dependerá do poder de escuta, de síntese e da capacidade de repetir inúmeras vezes uma mesma narrativa nos mais diversos canais disponíveis. Deste modo, se torna exequível a tarefa de influenciar percepções, crenças e comportamentos.

VISÃO TRANSFORMADA EM OPERAÇÃO Quando a comunicação institucional veiculada no site da organização ou nas redes sociais, por exemplo, difere muito da comunicação usada no dia a dia da operação, entre gestores e funcionários, os colaboradores tendem a concluir que as mensagens dirigidas à sociedade não são para valer ou, pior, que a organização não cumpre o que promete. Esta percepção, quando compartilhada, contamina a cultura institucional.

Dentro do universo corporativo é comum que objetivos aparentemente distintos sejam tratados separadamente e, assim, as estratégias de comunicação interna e externa acabam seguindo caminhos diferentes, com equipes diferentes. Algumas vezes, estes caminhos se afastam tanto ao ponto de que seus resultados deixam de fazer parte de uma mesma narrativa.

Uma boa comunicação institucional deve encadear informações dentro de uma lógica de causa e efeito: o valor do negócio é impactado por cada área da organização e este mesmo valor impacta a vida dos clientes e da sociedade como um todo. Uma coisa depende da outra. Todos estão interconectados na geração de valor, que ocorre na interação e no impacto positivo nas vidas das pessoas, dentro e fora das organizações.

Quanto mais evidentes e coerentes são as conexões entre as estratégias de comunicação interna e externa, mais compreensíveis serão os benefícios a alcançar e maiores serão as chances de sucesso do processo de inovação e mudança. Assim, para comunicar de maneira efetiva, influenciando, diferenciando e promovendo a prontidão para a mudança, empresas devem trilhar, sempre que possível, as etapas destacadas a seguir:

- 1. Antes mesmo de apresentar os motivos, assegurar que todos percebam a importância dada ao processo de inovação e mudança.** O objetivo da primeira etapa é a conquista da atenção, recurso básico para o desenvolvimento de um projeto de comunicação efetiva.
- 2. Síntese de valor para dentro e para fora: Como um sistema interconectado, utilizar a lógica de causa e efeito explicitando como o valor do negócio é impactado por cada área e como este valor impacta a sociedade.** Fomentar a compreensão de interdependência em que as mudanças afetam o negócio, cada área específica da organização, a vida dos clientes e a sociedade como um todo.
- 3. Evidências de sustentação: Garantir a percepção de que os recursos fundamentais ao processo estão sendo alocados.** Viabilizar a estrutura (percebida interna e externamente) como necessária evidencia a seriedade com que o processo é tratado pela organização.
- 4. Indicar como as mudanças devem ser incorporadas às rotinas de cada área e para cada membro em cada equipe.** Todos precisam entender o que deve ser feito para que a inovação seja implementada. Quanto maior é o entendimento de o que, como, quando e por que mudar, menor será a resistência ao processo.
- 5. Celebrar as mudanças.** Na comunicação interna, principalmente, publicitar avanços conquistados e obstáculos vencidos durante todo o percurso até se chegar ao novo patamar de resultados. Na comunicação externa, garantir uma narrativa simples e coerente para a percepção do valor da inovação. Esta última etapa também pode ser chamada de “constatação do valor” e deve ser responsável por fornecer uma narrativa unificada de validação da inovação.

CONCLUSÃO A incerteza e a necessidade de adaptação são partes do momento presente. Com avanços contínuos das tecnologias digitais e a democratização de aplicativos de inteligência artificial, tudo indica que os cenários futuros sigam intensificando sua volatilidade e ambiguidade. Por isso, ao seguirem as etapas destacadas neste artigo – **conquista da atenção, síntese de valor, evidências de sustentação, orientação para a ação e celebração das conquistas** – as organizações podem construir processos colaborativos e sintéticos que transformam visões estratégicas em realidade operacional, tanto interna quanto externamente, com alto valor percebido.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CORNELLÁ, Alfons. Cómo darse de baja y evitar la infoxicación en Internet. Extra!-Net. **Revista de Infonomía**, 1996.

GIBSON, J.J. The Theory of Affordances. In R. Shaw and J. Bransford (Eds.) *Perceiving, Acting, and Knowing. Toward an Ecological Psychology*. Hillsdale: NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1977.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informação**. 14. Ed. São Paulo: Editora 34, 2006.

NICOLELIS, Miguel. **O verdadeiro criador de tudo: como o cérebro humano esculpiu o universo como nós o conhecemos**. São Paulo: Editorial Crítica, 2020.

NOË, Alva. *Action in Perception*. Massachusetts: The MIT Press, 2004.

WEICK, Karl. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

AXEL SANDE é professor convidado da Fundação Dom Cabral. Doutor em design, pela PUC-Rio, especialista em processos de inovação com foco na geração de valor e consultor para planejamentos estratégicos de comunicação efetiva.



liderança

Como calcular o ROI (Retorno de Investimento) de um Programa de Desenvolvimento de Líderes

POR **PAULO ALEXANDRE PEREIRA ALVES DE ALMEIDA**

A maioria das organizações e de seus executivos entende os benefícios dos programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças. CEOs querem fatos sobre os quais basear a eficácia, retorno e valor de um programa de treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Para auxiliar as organizações na avaliação de programas ofertados de desenvolvimento de líderes, o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral vai apresentar neste artigo uma ferramenta que pode ajudar as áreas de RH, Talentos e Carreiras neste processo.

MODELOS E ALINHAMENTO DA AVALIAÇÃO Nas organizações, as pessoas com melhor desempenho podem representar seus maiores desafios. É preciso que exista um contínuo processo de ajudá-las a crescer, desenvolver e progredir. Elas são mais propensas a serem alvo de esforços de recrutamento. Não as tome por certo. Procure incentivá-las, proporcionando programas de treinamento e desenvolvimento de novas competências.

Para auxiliar na avaliação, na eficácia e nos resultados de programas de desenvolvimento, há três regras a seguir:

1. Ser específico no tipo de comportamentos a medir e ser bem claro sobre os comportamentos específicos que precisam mudar. Existem várias ferramentas para ajudar a identificar essas necessidades de desempenho. Feedback 360° é um clássico, mas outras ferramentas estão disponíveis para identificar os comportamentos específicos que faltam em uma organização, como é o caso de medições a partir de cadeias de impacto em indicadores de produtividade e de eficácia.
2. Equilibrar o processo de medição. Embora a especificidade gere resultados, o sucesso na mensuração de um programa pela organização depende do custo, das conveniências, das restrições e da cultura da própria organização. A medição é um equilíbrio entre ciência e arte, precisão e custos, e custos e benefícios.
3. Conduzir a medição para um cálculo final do ROI. Considere soluções de programas de desenvolvimento de lideranças baseadas nas necessidades de desempenho. Uma vez claro, considere o que as pessoas precisam aprender para que elas mudem seu comportamento. Em seguida, considere a melhor forma de entregar a solução e de medir seu ROI.

Um dos sistemas mais confiáveis e amplamente utilizados para medir o ROI do desenvolvimento de lideranças é chamado de Modelo Kirkpatrick/Phillips (2023), que iremos detalhar mais à frente. O modelo consiste em 4 fases, aplicadas em 4 momentos em uma organização, com intervalos temporais:

1. Reação: como o participante responde ao programa.
2. Conhecimento: avaliação do novo conhecimento e das competências adquiridas do participante.
3. Comportamento: colaboradores, supervisores e subordinados diretos avaliam as habilidades de liderança do participante.

4. Impacto e ROI: colaboradores, supervisores e subordinados diretos avaliam melhorias na produtividade.

METODOLOGIA PARA MEDIR O ROI Segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), a aprovação e a boa condução de um processo de desenvolvimento das lideranças pressupõem o envolvimento de vários níveis departamentais da organização de acordo com a seguinte *Checklist* de *targets* e de *focus* e escopos (Tabela 1).

TABELA 1 | TARGET E PARTICIPAÇÃO NUM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS

Target na Organização	Focus e escopo da participação e da comunicação
<i>Sponsor</i> , CEO, Executivos de topo	Assegurar a aprovação do projeto
Diretorias, <i>Team leaders</i> do projeto	Ganhar o apoio das pessoas para o projeto
Participantes, <i>Team leaders</i> do projeto	Garantir que estão alinhados com os temas
Executivos de topo	Construir a credibilidade para o programa de desenvolvimento das lideranças
Gestores intermédios	Garantir o reforço posterior dos processos
<i>Sponsor</i> , e <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto	Conduzirem a ação para a mudança organizacional
<i>Team leaders</i> do projeto	Preparar os participantes para o projeto
Participantes	Melhorar os resultados e a qualidade do feedback futuro
<i>Sponsor</i>	Demonstrar os resultados completos do projeto
<i>Sponsor</i> , e <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto	Sublinhar a importância de medir os resultados do projeto
<i>Sponsor</i> e <i>staff</i> de suporte	Explicar o projeto e as técnicas de medida de resultados imediatos e futuros
<i>Team leaders</i> do projeto	Criar o desejo para o engajamento dos participantes
Executivos de topo	Assegurar o respeito pelo <i>staff</i> de liderança para o desenvolvimento do projeto
Todos os colaboradores	Fazerem a prestação de contas das despesas e benefícios com o projeto
<i>Sponsors</i> prospetivos (internos à empresa)	Identificar novos projetos de desenvolvimento das lideranças

QUANTO CUSTA E QUANTO VALE PARA A EMPRESA? Segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), a avaliação do ROI de um programa de desenvolvimento de lideranças e de mudança organizacional positiva não tem de ser um processo complicado. O cálculo do ROI de um programa de desenvolvimento de lideranças é feito a partir das 4 fases seguintes:

1. Alinhamento dos objetivos da organização, dos participantes e das necessidades objetivas do ambiente de negócio da empresa. Esta é uma tarefa e fase crucial para mais tarde se calcular o ROI do programa de liderança. Colocar este alinhamento em prática significa então estabelecer claramente uma ligação entre os objetivos do programa de desenvolvimento das lideranças e os objetivos das organizações. Cada medida de avaliação do impacto do programa deve:
 - depender do controle da equipe no momento em que os impactos positivos podem e devem ocorrer;
 - poder ser diretamente influenciada pelos *team-members* em conjunto com o executivo e utilizando as competências de desenvolvimento contidas no programa.
2. Planejamento de acordo com 2 instrumentos específicos de recolha dos dados para o ROI. A avaliação do impacto de um programa de desenvolvimento de lideranças numa organização se baseia em 2 documentos:
 - um plano de recolha de dados;
 - um plano de análise dos dados.
3. Recolha de dados. A recolha de dados de avaliação de um programa de desenvolvimento das competências de liderança faz-se a partir de 9 documentos:
 - Enquetes de grau de satisfação dos participantes com o programa; grau de aprendizado de novas competências e de novos conhecimentos.
 - Enquetes com mais detalhe e medindo a importância do programa para o sucesso na função.
 - Testes de medição do grau de aprendizado e para avaliar se os participantes demonstram uma performance aceitável para cada competência.
 - Observação *on-job* muito útil na observação do desenvolvimento da liderança e acompanhada por feedback de 360° fornecido pelos outros executivos e seus subordinados diretos.
 - Entrevistas com os participantes para determinar o grau de utilização das competências com os membros da equipe e já em rotina.
 - Grupos de foco conduzidos para determinar o grau em que cada participante aplica o aprendizado no programa às suas tarefas.
 - Planos de ação que devem ser desenvolvidos pelos participantes durante o programa e depois implementados *on-job*; estes devem ser seguidos de *follow-ups*.

- Contratos de performance que devem ser desenvolvidos por cada participante e pelo gestor de linha imediatamente acima na hierarquia e a serem avaliados 3 a 6 meses após o programa.
 - KPIs da organização ou a serem desenvolvidos especificamente para o projeto.
4. Análise dos dados para cálculo do ROI do programa de desenvolvimento de lideranças. Depois de isolar com KPIs e com algumas variáveis de controle os efeitos do programa de desenvolvimento das lideranças, é possível calcular o ROI a partir da fórmula:

$$ROI (\%) = \frac{\text{Benefícios líquidos} - \text{Custos do programa}}{\text{Custos do programa}} \times 100$$

Vejamos um exemplo concreto. Neste exemplo, pressupomos o seguinte orçamento (Tabela 2):

TABELA 2 | ORÇAMENTO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS

Item	Custo R\$
Avaliação das necessidades de desenvolvimento	10.000
Investimento do Programa (20 executivos)	480.000
Custos com viagens	53.000
Tempo dos executivos afeto ao programa (a partir de valor/hora)	9,.200
Apoio administrativo	16.000
Despesas com comunicações	1.500
Salas de conferências	2.100
Avaliação final do programa	8.000
Total	579.800

Assim teremos, por exemplo, um ROI de 221% (ou seja, uma relação/ratio custo-benefício de 2,21) se considerarmos um Programa de desenvolvimento das lideranças para um grupo de 20 executivos e que tenha custado R\$ 579.800 com um retorno em benefícios monetários líquidos de R\$ 1.861.158:

$$ROI (\%) = \frac{1,861,158 - 579,800}{579,800} \times 100 = 221\%$$

Finalmente, e também segundo Hannum, Martineau e Reinelt (2007), é possível calcular e observar o efeito positivo do programa de desenvolvimento das lideranças de sua

empresa em um conjunto de 20 intangíveis (Tabela 3). Isso é uma mais-valia importante para o RH, CEOs e *Sponsors* no momento de decidirem por sua aplicação em sua empresa.

TABELA 3 | INTANGÍVEIS DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS

Intangíveis ligados a um programa de desenvolvimento das lideranças (1-10)	Intangíveis ligados a um programa de desenvolvimento das lideranças (11-20)
1. Satisfação no trabalho	11. Redução de reclamações dos clientes
2. Comprometimento organizacional	12. Retenção de clientes
3. Clima da organização	13. Melhoria em tempos de resposta a clientes
4. Diminuição das queixas dos colaboradores	14. Trabalho em equipa (<i>Teamwork</i>)
5. Comprometimento acrescido	15. Melhoria da cooperação
6. Redução do estresse	16. Redução dos conflitos
7. Redução dos atrasos dos colaboradores	17. Melhoria na tomada de decisão
8. Redução das transferências dos colaboradores	18. Melhoria na comunicação
9. Melhoria da imagem e reputação da organização	19. Aumento da criatividade
10. Satisfação dos clientes	20. Melhoria geral das competências

Demonstrar a conexão entre participar de iniciativas de treinamento e desenvolvimento de lideranças e melhorar o comportamento dos líderes ou o desempenho de um departamento requer coleta de informações de forma criativa por gerentes de RH e de talentos.

Uma missão possível, em que o CEO em conjunto com o RH podem ser parceiros.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DROTTER, Stephen. *Pipeline de Desempenho: como atingir o desempenho certo em qualquer nível de liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HANNUM, Kelly M.; MARTINEAU, Jennifer W.; REINELT, Claire. *The Handbook of Leadership Development Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

PHILLIPS, Patricia Pulliam; PHILLIPS, Jack J.; RAY, Rebecca. *Measuring the Success of Leadership Development: a step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. Alexandria: Association for Talent Development, 2023.

PAULO ALEXANDRE PEREIRA ALVES DE ALMEIDA é professor e diretor do Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Pessoas e Liderança da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, comportamento organizacional, gestão de pessoas e mudança e cultura organizacional. Doutor em Sociologia, pela IUL-University de Lisboa, e pós-graduação em Gestão, pela Nova School of Business & Economics e pela Harvard Business School.



tema

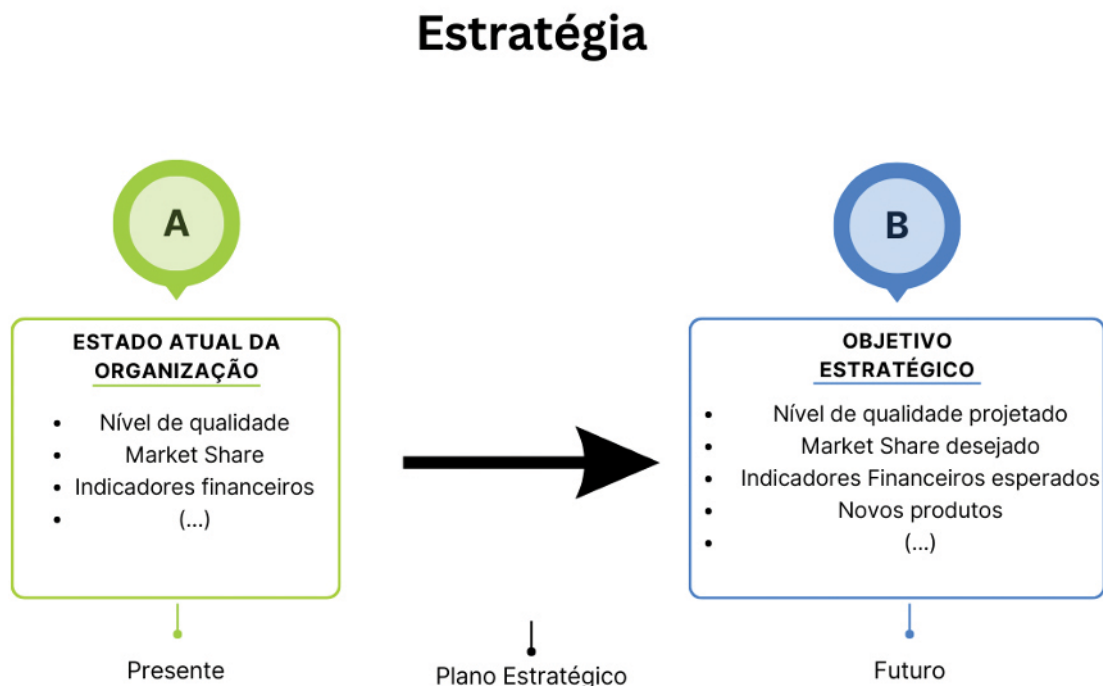
Estratégia é sobre futuro (mas futuro nem sempre é estratégia)

POR **ATHOS CARLOS SILVA**

Quando vamos desenvolver a estratégia de alguma organização, estamos criando mecanismos que contribuam com a possibilidade de sairmos do “Ponto A” para o “Ponto B”. Podemos ler “A” como o estado atual que envolve nossa firma. “B”, por outro lado, se relaciona com os objetivos a serem alcançados. Sendo assim, é possível resumir – mesmo que de forma rasa – a estratégia como sendo análises e manipulações de ferramentas e mecanismos que nos levem de “A” para “B”. Ou seja, que nos faça passar de uma condição presente para um ponto específico e ideal no futuro. Mas o sucesso na implementação dessas estratégias significa, necessariamente, o sucesso da organização em si? Antes de responder a essa pergunta, é preciso recuar um passo.

Para a nossa análise, podemos conceituar “A” como a estrutura organizacional e suas dinâmicas com o mercado, como *Market Share*, nível de qualidade dos produtos em relação aos concorrentes, etc. Por outro lado, chamamos de “B” o conjunto de “Objetivos Estratégicos” de uma organização. Logo, podemos chamar o que liga “A” em “B” de “Plano Estratégico”, o conjunto deliberado de ações e metas que viabiliza esta transição. O que envolve todos esses pontos é chamado de “Estratégia Organizacional”. A depender dos autores, é possível incluir inúmeros outros conceitos e variáveis nesta ilustração, mas, para este artigo, esta definição basta.

FIGURA 1 | ESTRATÉGIA LINEAR



FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2024)

A depender da corrente teórica defendida por cada autor, a estratégia começa por uma análise do ambiente externo à organização, entendendo suas dinâmicas e buscando oportunidades. Após a identificação dessas oportunidades, volta-se o olhar para a organização, compreendendo o que precisa ser feito para alcançá-las e pronto: temos uma ideia de como será nosso plano. Sob outra perspectiva, existem autores que defendem que o empreendedor lança primeiro suas atenções nos recursos que a sua organização possui, visando entender

suas possibilidades, para então voltar sua atenção ao mercado e desenhar como esses recursos “se encaixam” (ou podem se encaixar) nas oportunidades observadas. Particularmente, acredito que a prática se monta através de uma combinação, em maior e menor medida, das duas versões. Mas o que tudo isso tem a ver com o futuro?

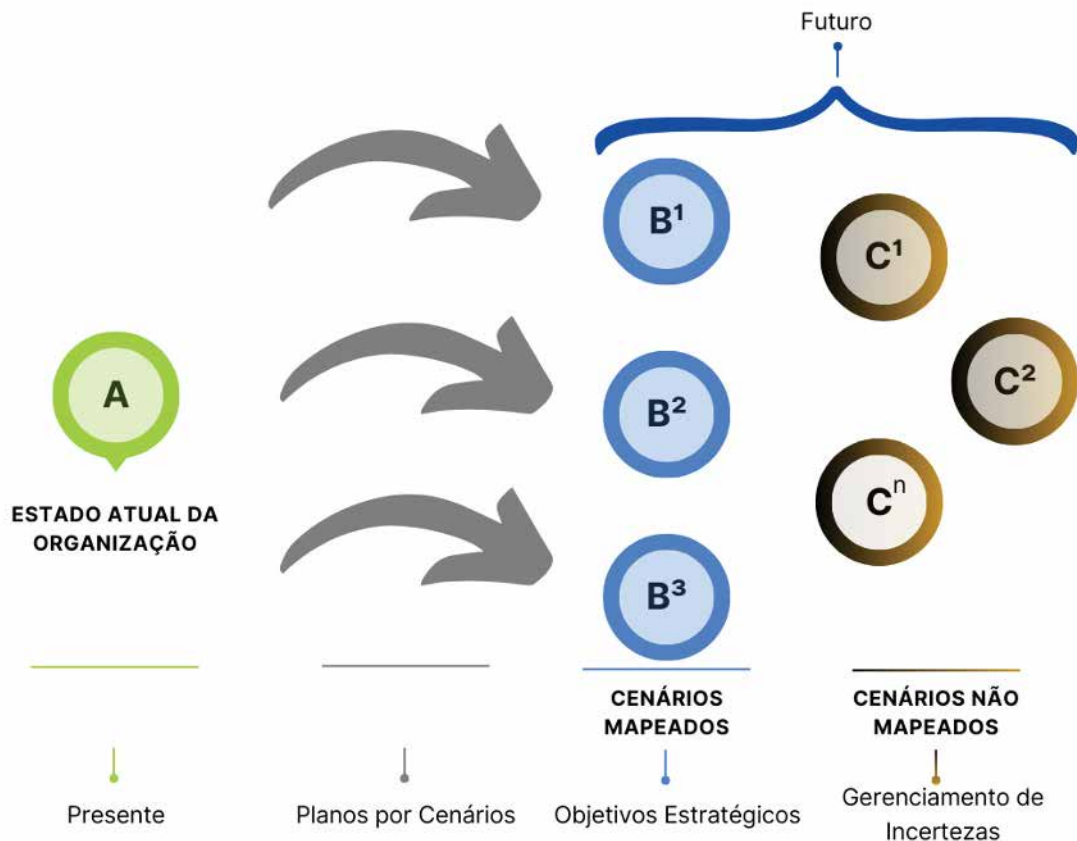
Independentemente do caminho teórico percorrido, há sempre a intenção de transportar a organização de um ponto presente para um ponto ideal no futuro. Quando falamos de Planejamento Estratégico, estamos falando de futuro de *longo prazo*. Nesse momento é possível discutir uma “falha” nos métodos tradicionais de planejamento: quem garante que, no futuro, esse “ponto ideal” continuará sendo “ideal de verdade”?

“– Mas nós temos ferramentas que analisam, controlam e ajustam a estratégia ao longo do tempo para garantir que o plano ainda faça sentido. Veja só o “C” e o “A” do PDCA, por exemplo.”

Naturalmente, a afirmação parece ser verdadeira (apesar de alguns utilizarem o “C” e o “A” tão somente para controlar a execução da estratégia, não para analisar se ela continua fazendo sentido). Malgrado, nos modelos tradicionais, gasta-se uma quantidade considerável de recursos no Planejamento, seguidos por frações desproporcionais de atenção no controle e nos eventuais ajustes da estratégia, caso o cenário mude. Oras, se o ambiente muda consideravelmente, não precisaríamos de uma outra estratégia? Mas, ao mesmo tempo, essa abordagem não deixaria a organização mais lenta (e onerosa)? Lembre-se: estratégia é sobre futuro!

Ao desenvolver um plano estratégico, deve-se entender que o futuro se desdobra em um emaranhado infinito de possibilidades (e, em algumas delas, o objetivo simplesmente não faz mais sentido). Técnicas de *Forecasting* e *Foresight* podem ajudar a montar alguns cenários, mas, novamente: estratégia é sobre futuro, mas o futuro nem sempre é sobre estratégia. É preciso traçar planos para cada cenário, ao menos para os mais prováveis.

FIGURA 2 | ESTRATÉGIA NÃO-LINEAR



FONTE: AUTORIA PRÓPRIA (2024)

Desconsiderar que estratégia é sobre futuro traz riscos consideráveis para a organização, mesmo que ela seja completamente bem-sucedida na execução do seu plano. Do que adiantaria ser o principal *player* no ramo das fitas k-7? Ou, olhando mais para o presente, qual serventia traz ser a maior montadora de veículos a combustão se o futuro demandar veículos que utilizam fontes de hidrogênio ou energia elétrica? Note que o sucesso da implementação estratégica não se relaciona, necessariamente, ao sucesso da organização em si. Estou certo que alguns de vocês já ouviram a frase “*fizemos tudo certo, mas – de alguma maneira – fracassamos...*”.

Por outro lado, a verdade é raramente viável para se traduzir em alguns caracteres. Da mesma forma, inúmeras outras questões precisam ser consideradas. Dentre elas, inclusive, é válido criticar o próprio exemplo dado: adiantaria muito ser o principal (e um dos poucos) *players* de veículos a combustão, mesmo se novas tecnologias emergirem, se a reserva de

mercado para veículos a combustão permanecer acima de 10%? Em um cenário onde a maior parte das montadoras trocaram seus parques produtivos para atender à demanda de veículos que carregam as novas tecnologias, montadoras de carros a combustão poderiam navegar em um oceano azul. Mas, ainda assim, esta é uma reflexão sobre o futuro.

ATHOS CARLOS SILVA é CEO no Grupo ACS Empresarial, doutorando em Estratégia, Futuro e Inovação, na FEA/USP, e mestre em Estratégia, pela Fundação Dom Cabral.

COMO A MÁQUINA DE PRIVILÉGIOS FUNCIONA NO BRASIL A despeito das frequentes polêmicas na mídia e na Justiça, a força política dos verdadeiros “donos do poder” continua sendo o principal obstáculo para a implementação de uma reforma administrativa capaz de acabar com os inúmeros benefícios do serviço público. Baseado em sólida pesquisa e dados abrangentes, o autor Bruno Carazza narra muitas histórias de quem conhece os bastidores do poder e apresenta possíveis soluções para as distorções entre remuneração e produtividade nos altos escalões do Estado. Este livro faz parte da trilogia *O país dos privilégios*.

THE CORPORATE HERO'S JOURNEY Neste livro, o professor e diretor do Núcleo de Sustentabilidade da FDC, Heiko Spitzack, se inspira na aclamada obra de Joseph Campbell para descrever trajetórias inspiradoras de organizações que estão transformando o mundo. Como intraempreendedores de impacto em algumas das organizações mais poderosas do mundo estão criando novos negócios mais sustentáveis de dentro para fora.

O VALOR DAS ESCOLHAS – ENTENDA COMO FUNCIONA

A EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

O livro dos professores Fabian Salum e Karina Coleta é o resultado de uma jornada de uma década em estudos e reflexões sobre o universo dos modelos de negócio. Nele, o leitor encontra os seguintes pontos: 1. Proposição de uma ferramenta prática; 2. Apresentação de casos ilustrativos; 3. Avanços e atualizações no conhecimento e aplicação do modelo de negócio para além de perspectiva estática e descritiva; 4. Promoção do entendimento da relação dinâmica entre as escolhas e as consequências de um modelo de negócio.





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

A FDC HOJE EDITA DUAS PUBLICAÇÕES:

DOM

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

DOM CONTEXTO

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

Conheça o site

Revista DOM.

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



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

**Entre as 10 melhores
escolas do mundo**

**5ª posição em programas
abertos**

**10ª posição em programas
customizados**

Rankings de Educação Executiva
do Financial Times 2024

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Inspirando hoje os
líderes do amanhã

Destaques da FDC nos Rankings:

Programas abertos (curta e média duração):

- Desenho do programa: 1ª posição
- Corpo docente: 2ª posição
- Cumprimento de objetivos: 3ª posição
- Métodos de ensino: 3ª posição
- Aprendizagem de novas competências e de longo prazo: 5ª posição

Programas customizados:

- Corpo docente: 4ª posição
- Preparação: 4ª posição
- Desenho do programa: 4ª posição
- Relação custo x benefício: 7ª posição