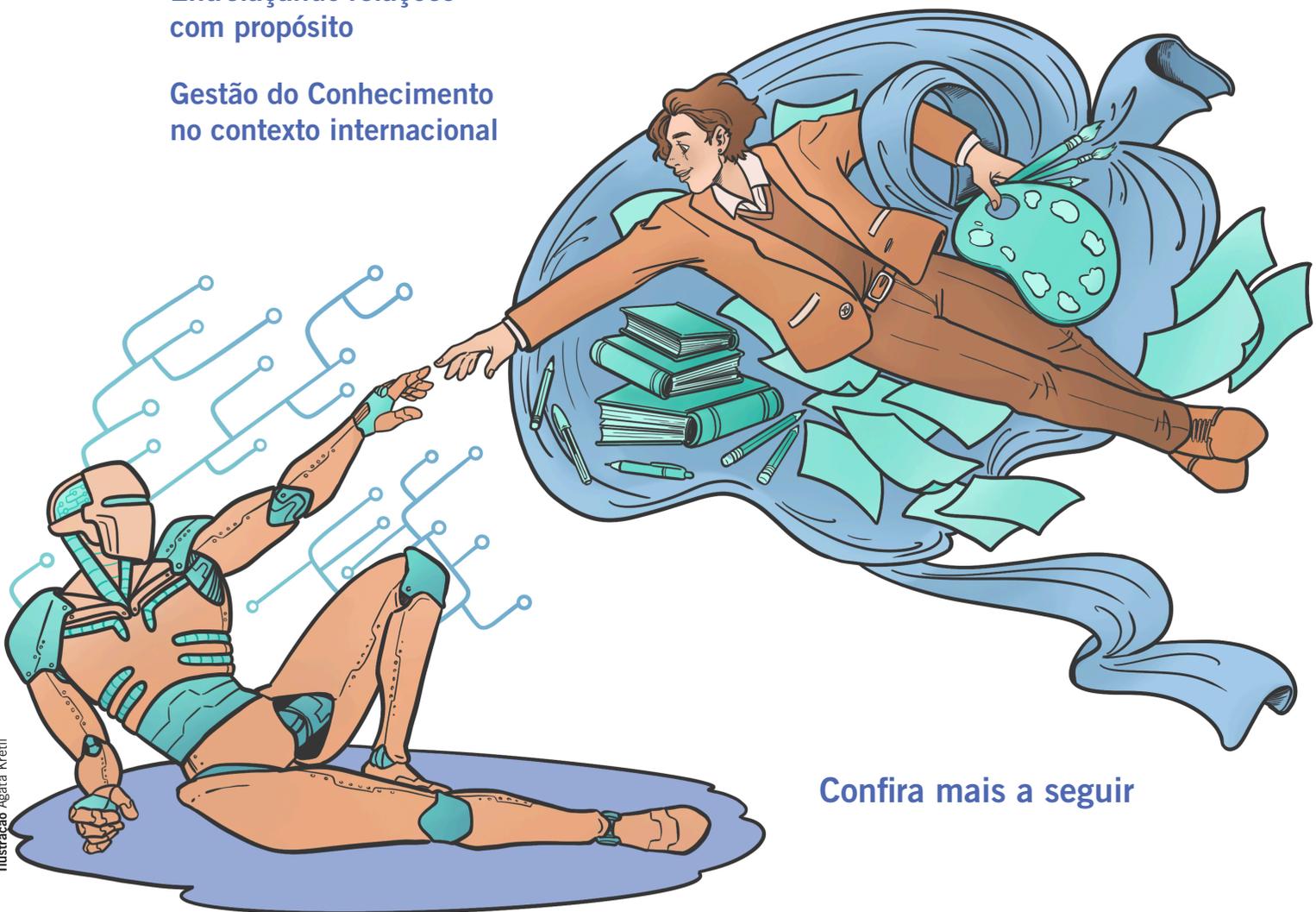


## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UM CHOQUE DE REALIDADE

Entrelaçando relações  
com propósito

Gestão do Conhecimento  
no contexto internacional

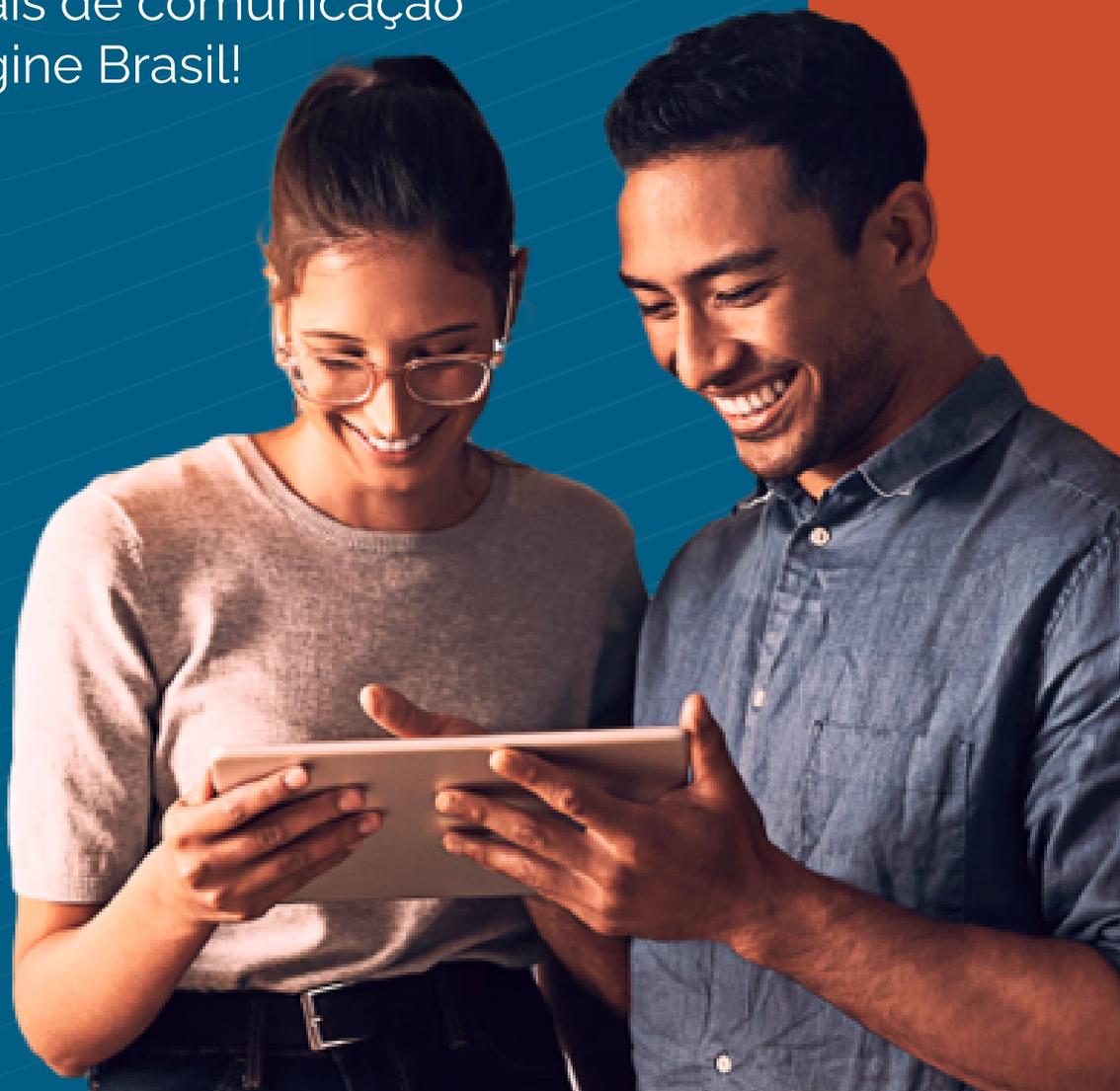


# Nosso jeito de conectar: faça parte da nossa rede!

Conheça os canais de comunicação  
da iniciativa Imagine Brasil!



*Siga, curta e  
compartilhe!*





**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.**



#### **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](http://www.fdc.org.br)

[atendimento@fdc.org.br](mailto:atendimento@fdc.org.br)

+55 31 3589 7300

# carta do editor

Arrisco a dizer que 2024 será lembrado como o ano das reflexões e adaptações em relação às questões que envolvem o contexto econômico, político e social. Muitos foram os arranjos entre os diversos atores que governam e influenciam o nosso país, tanto no âmbito da gestão pública como em organizações privadas e do terceiro setor.

Nesta mesma direção, a economia mundial tem enfrentado desafios e transformações significativas, que envolvem a recuperação pós-pandemia, tensões geopolíticas, inovações tecnológicas e políticas monetárias.

Pensando neste contexto, apresentamos nesta edição alguns temas importantes para iluminar os processos de tomada de decisão de indivíduos e organizações. Não há a intenção de sermos prescritivos ou dar respostas e soluções para os problemas atuais. Mas o objetivo é ampliar o pensamento analítico. Olhar para o presente e vislumbrar o futuro.

Neste sentido, discutir sobre liderança, internacionalização, finanças, digital, diversidade e projetos sociais é de grande importância para alavancarmos ações que contribuam com o crescimento sustentável da sociedade. Para isso, convidamos professores e especialistas para apresentarem alguns resultados de estudos e pesquisas.

Falar em desenvolvimento sem mencionar os desafios que a Inteligência Artificial traz à sociedade brasileira e mundial seria não estarmos atentos a esse tema tão relevante. Por isso, apresentamos como matéria de capa “Inteligência Artificial: Um choque de realidade”.

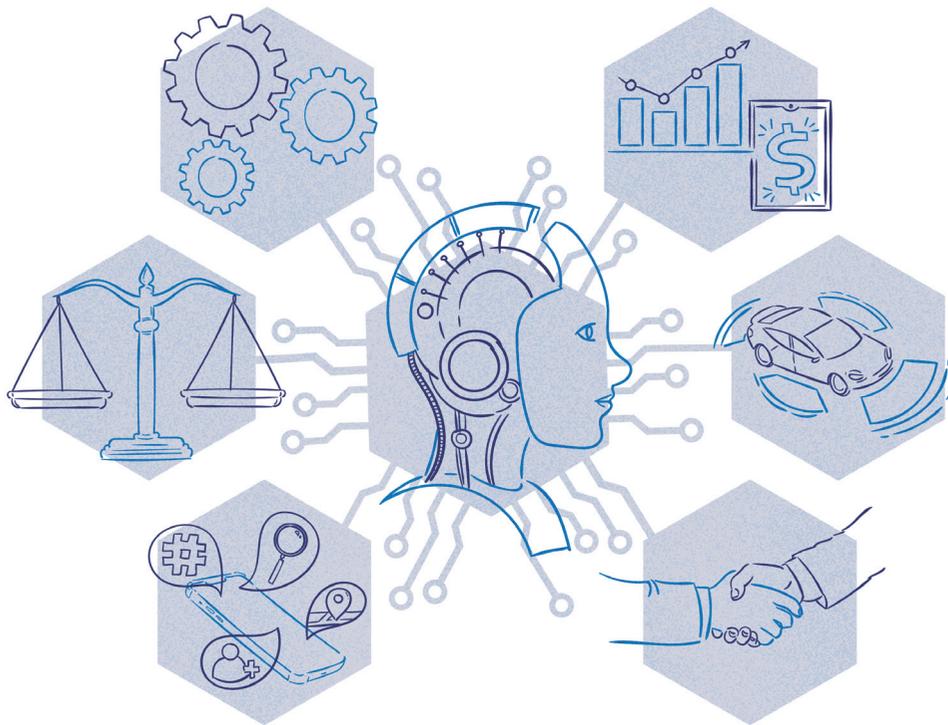
A FDC reafirma constantemente o seu papel na sociedade de transformar as pessoas e as organizações através da educação.

Boa leitura!!!

**PAULO RESENDE**  
Editor Executivo

## SUMÁRIO

- 5** **cenário** Economia de dados: desafios e novos paradigmas em um contexto tecno-regulado, por Américo Rodrigues de Figueiredo, Leticia de Conti Serec e Marcelo Augusto Vieira Graglia
- 14** **liderança** Entrelaçando relações com propósito, por Denise D'Assunção Leite e Roseluci Jardim Ramos
- 23** **digital** RInteligência artificial e as bases para o pleno desenvolvimento no Brasil, por Hugo Ferreira Braga Tadeu e João Vicente Alvarenga
- 31** **negócios internacionais** Gestão do conhecimento no contexto internacional, por Livia Lopes Barakat
- 38** **capa** Inteligência artificial: um choque de realidade, por Paulo Vicente dos Santos Alves
- 47** **negócios** Macrotendências sociais e a agenda de DEI em organizações brasileiras, por Fábio dos Santos Sant'Anna
- 52** **finanças** Indicadores de desempenho *versus* regimes tributários das empresas, por Sérgio Eustáquio Pires
- 60** **gestão** Maturidade em gestão: um panorama das médias empresas no Brasil, por Áurea H. P. Ribeiro, Plinio Rafael Monteiro Reis e Diego Marconatto
- 68** **reflexão** A ancestralidade brasileira: caldeirão de complexidades e caudal de empatia estética, por Ricardo Carvalho
- 75** **estudo de caso** Inovar sem perder a essência: o equilíbrio entre tradição e transformação na Drogaria Araújo, por Diocélio Dornela Goulart, Henrique de Castro Neves e Rodrigo Carvalho de Baroni
- 85** **tema** Responsabilidade social e avaliação de projetos sociais, por Marcia Consuelo Cyrne Diniz, Domingos Antonio Giroletti e Adelaide Maria Coelho Baeta



cenário

# **Economia de dados:** desafios e novos paradigmas em um contexto tecno-regulado

POR **AMÉRICO RODRIGUES DE FIGUEIREDO,**  
**LETICIA DE CONTI SEREC E MARCELO AUGUSTO VIEIRA GRAGLIA**

A era da informação pavimentou o caminho para a era digital, marcada por uma revolução acelerada, que afeta diversas esferas da sociedade, incluindo estratégias de empresas e de países. O capitalismo contemporâneo baseia-se não apenas no conhecimento, mas também na tecnologia, que, por sua vez, tornou-se o principal fator de produção, deslocando o eixo do trabalho físico para o imaterial.

Esse conhecimento, enquanto um bem intangível e a cada dia mais amplamente acessível, é agora o centro dessa transformação, que altera o foco da economia industrial para a Economia de Dados. Nesse novo modelo, a personalização e o uso de algoritmos de Inteli-

gência Artificial (IA) impulsionam estratégias de comunicação e negócios, estimulando uma maior coleta e armazenamento de dados pessoais.

Isso reforça o poder das grandes empresas de tecnologia, as chamadas *Big Techs*, que dominam o mercado com base nesses princípios. Entre as maiores empresas de tecnologia do mundo estão a Alphabet, Amazon, Meta Platforms, Netflix, dentre outras.

**USO DA IA PARA EXTRAIR VALOR** Nesse contexto, essas megacorporações vêm acumulando dados por meio de suas extensas redes e utilizando análises e Inteligência Artificial para extrair valor. O modelo de IA correlaciona eficiência com sociabilidade: quanto mais interações sociais, mais dados são gerados, o que melhora os sistemas tecnológicos, criando um ciclo de retroalimentação.

Nesse circuito, o valor agregado não está nas máquinas que os processam, mas nos dados em si e na sua utilização. Exemplos como Google e Facebook demonstram essa lógica, segundo a qual os usuários alimentam grandes bancos de dados por meio de suas interações diárias.

As informações representam o conhecimento acumulado sobre a sociedade e são os protagonistas do denominado capitalismo de dados. Em governos e organizações, particularmente as *Big Techs*, ele controla parte expressiva da geração, tratamento e uso dessas informações.

Os modelos de negócios são estruturados para capturar e manter o acesso a *big data*, gerando a capacidade de extrair informações desses dados a partir do uso das técnicas de Inteligência Artificial.

Para ajudar na compreensão da magnitude na qual a economia baseada em dados está operando, tomemos como exemplo o Google, que processa mais de 40.000 consultas de pesquisa por segundo. Esse expressivo volume representa mais de 3,5 bilhões de pesquisas por dia ou 1,2 trilhão por ano em todo o mundo.

**SERES HUMANOS, MÁQUINAS E ÉTICA** No universo da Economia de Dados, novas formas de interação entre máquinas e dispositivos interconectados estão emergindo e permitindo que algoritmos automatizem decisões antes feitas por humanos. Essa transformação cultural levanta questões éticas sobre a relação entre os humanos e as máquinas – e, especialmente, como elas devem se comportar.

O cenário de hiperconectividade envolve indivíduos, sensores, *big data*, Inteligência Artificial e computação em nuvem. O aumento de dispositivos conectados, como *wearables* ('tecnologias vestíveis', em tradução livre), e sensores industriais impulsiona a Internet das Coisas e o uso de Inteligência Artificial, com impacto global estimado em mais de US\$ 11 trilhões até 2025.

Nesse contexto, ressaltamos que reduzir o conceito de Economia de Dados a seus aspectos tecnológicos é uma simplificação irrealista.

Questões jurídicas, como a falta de regulação adequada, forçam o mercado à autorregulação e levam à chamada tecno-regulação do mercado (ou mercado tecnologicamente regulado), por meio de *design*, no sentido de se planejar e construir soluções tecnológicas que moldem as interações no contexto dos negócios.

O rápido avanço das novas tecnologias desafia a proteção de direitos individuais e coletivos, e a legislação brasileira precisa se adaptar para regular esses novos imperativos, evitando abusos e garantindo os preceitos constitucionais vigentes.

**ALGORITMOS E ECONOMIA DOS INTANGÍVEIS** O algoritmo pode ser definido como uma sequência de ações que conecta a computação, os sistemas culturais e a cognição humana. Ele transforma o mundo por meio de tarefas sequenciais que manipulam dados para solucionar problemas.

Mesmo antes da era computacional, algoritmos já eram utilizados como na combinação de fotografias no século XIX. Empresas como Google, Facebook e Amazon criaram arquiteturas complexas de *hardware* e *software*, utilizando-os para resolver problemas complexos e promover interações econômicas e sociais.

Além disso, a lógica dos algoritmos redefine conceitos de criação de valores monetários, que agora incluem reputação e influência. Tecnologias como *smartphones*, Internet das Coisas, Inteligência Artificial, *blockchain* (rede de registros digital, segura e transparente) e criptomoedas estão revolucionando as relações comerciais no século XXI. Dessa forma, elas impulsionam a economia dos intangíveis por intermédio da automação algorítmica.

Por sua vez, a economia dos intangíveis surge da proeminência de negócios baseados em *software* e Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), com algoritmos que facilitam a intermediação entre compradores e vendedores *online*. Esse modelo conecta usuários e fornecedores de informações via aplicativos, criando redes virtuais para troca de conhecimento e bens intangíveis.

O papel das empresas de plataforma na economia dos intangíveis é amplamente debatido em fóruns econômicos e acadêmicos, pois ultrapassa o capitalismo industrial ao integrar o saber e a tecnologia na produção. Empresas disruptivas, como a Uber, estão transformando cadeias de valor em diversos setores econômicos, impactando atividades de maneira ampla e profunda.

Nesse sentido, a economia dos intangíveis, emergente e com grande potencial para crescer em novos mercados e gerar mais inovação, apresenta desafios na sua medição devido à diversidade de informações e à necessidade de habilidades técnicas e estatísticas. Ela se apoia em redes que transformam modelos de negócios em plataformas, seguindo uma lógica bem distinta da economia industrial.

As empresas buscam significado para captar investimentos no mercado de capitais, evitando dívidas com credores tradicionais. Associada a um 'capitalismo sem capital', essa economia desloca o foco dos ativos tangíveis, como as fábricas, para a tecnologia e os algoritmos. Um dos efeitos disso é a promoção de uma maior desigualdade de renda. A lista dos maiores bilionários do mundo, que dominam os negócios de tecnologia, exemplifica essa transformação.

Embora os elementos físicos, como matéria-prima e trabalho, ainda sejam relevantes na economia em geral, estamos vivendo uma transição para a crescente importância dos componentes intangíveis nos processos produtivos. A digitalização, por exemplo, reconfigura setores como agricultura e indústria, que agora operam sob uma nova lógica, impulsionada por plataformas, redes e algoritmos.

Economias ricas em ativos intangíveis funcionam de maneira diferente das demais, baseadas nos ativos tangíveis, e rompem as fronteiras econômicas tradicionais. A gestão dessas atividades produtivas está cada vez mais ligada a estruturas financeiras e informacionais.

Os *rankings* das marcas globais mais valorizadas do mundo comprovam essa mudança, evidenciando a ascensão da economia dos intangíveis. Entre elas estão Apple, Microsoft, Amazon e Google.

**ECONOMIA DIGITAL E NOVOS MODELOS DE EMPRESAS** A economia digital se baseia em dois pilares fundamentais: dados e plataformas digitais que, uma vez juntos, reduzem custos de transação e criam novos modelos de negócios.

As plataformas digitais conectam usuários e fornecedores, transformando os dados no principal recurso para a criação de valor, ao invés das matérias-primas tradicionais. Esse

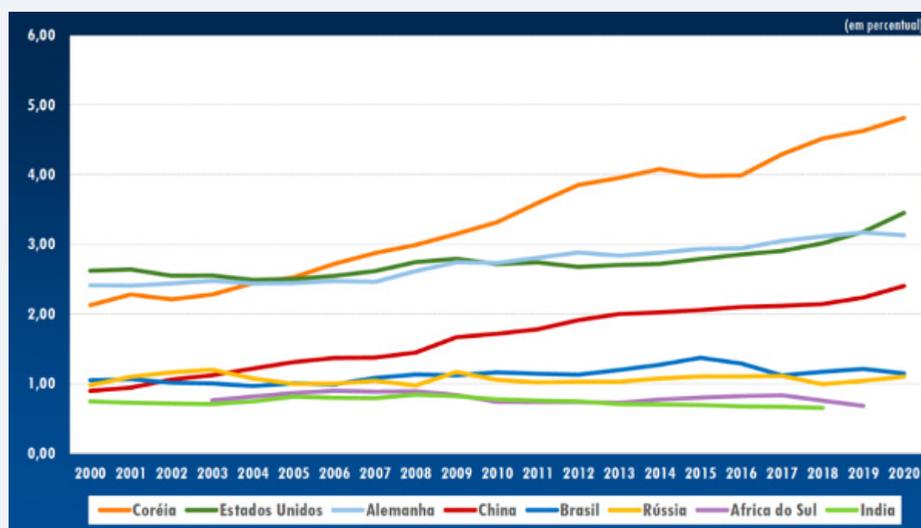


**DESAFIOS DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA ECONOMIA DIGITAL** A economia brasileira é marcada por uma diversidade de perfis inovadores, incluindo grupos nacionais fortes, subsidiárias estrangeiras próximas da fronteira da inovação, além de milhares de pequenas e médias empresas e *startups* que poderiam se beneficiar de políticas de difusão tecnológica.

No entanto, muitas empresas operam com baixos índices de inovação e estão tecnologicamente defasadas. O avanço do país depende da ampliação da pesquisa, desenvolvimento e adoção de novas tecnologias digitais, como IA e *blockchain*, impulsionadas por investimentos massivos do setor privado, governos e plataformas digitais.

A Figura 2 evidencia e ajuda a compreender a magnitude do desafio a ser enfrentado pelo Brasil para tornar efetiva uma agenda de pesquisa e desenvolvimento. Ela será de fundamental importância para os avanços da inovação, desde que seja compatível com o porte do país.

**FIGURA 2 | DISPÊNDIOS NACIONAIS EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) EM RELAÇÃO AO PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) DE PAÍSES SELECIONADOS, 2000-2020**



FONTES: INDICADORES NACIONAIS DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO 2022 – PÁGINA 135  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO BRASIL

Um dos principais obstáculos ao desenvolvimento tecnológico no Brasil é a escassez de profissionais qualificados em competências digitais, essenciais para operar e executar atividades criativas com utilização de ferramentas tecnológicas. Esse déficit reflete a inadequação do sistema educacional brasileiro frente aos desafios tecnológicos do século XXI, dificultando o avanço da inovação.

Por sua vez, o Índice Geral de Inovação (IGI) de 2023 classifica o Brasil na 49ª posição entre 132 nações, mas o país ainda apresenta desempenho apenas mediano em áreas essenciais para a economia digital.

Em tópicos como Produtos de Conhecimento e Tecnologia, o Brasil ocupa a 52ª posição; em outros, como Capital Humano e Pesquisa, está em 56º lugar. Esse cenário evidencia também as limitações do país nesses quesitos críticos para o avanço da inovação.

Ressaltamos que países com baixo crescimento, alto nível de desigualdade, economia pouco orientada a serviços, baixos investimentos digitais e fraco desempenho em inovação enfrentarão dificuldades crescentes no universo da economia digital.

Superar esses desafios, portanto, é crucial para o Brasil melhorar sua posição no cenário digital global. A Figura 3 destaca a posição relativa do Brasil nos principais *rankings* de avaliação, refletindo esses obstáculos.

**FIGURA 3 | POSIÇÃO RELATIVA DO BRASIL EM RANKINGS INTERNACIONAIS DE INOVAÇÃO**

<b>O Brasil figura em posições muito desfavoráveis nos principais <i>rankings</i></b>	
<b>2021</b>	
GII Inovação : 57 em 132	GII : Global Innovation index Acesso: <a href="https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/br.pdf">https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/br.pdf</a> , nov/21
NRI Prontidão digital : 52 de 130	NRI Network Readiness Index Acesso: <a href="http://networkreadinessindex.org/countries/brazil/">http://networkreadinessindex.org/countries/brazil/</a>
DCI Competitividade digital 51 de 64	DCI Digital Competitiveness Index Acesso: <a href="https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/">https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/</a>
<b>2018</b>	
GEI Empreendedorismo : 98 em 137	GEI Global Entrepreneurship index Acesso: <a href="https://thegedi.org/global-entrepreneur-ship-and-development-index/">https:// thegedi.org/global-entrepreneur-ship-and-development-index/</a>
WCI Competitividade : 51 em 64	<i>Ranking</i> de Competitividade Digital Acesso: <a href="https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/blog-fdc-site/Documents/Analises_Competitividade_Digital_IMD-FDC_2021.pdf">https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/blog-fdc-site/Documents/Analises_Competitividade_Digital_IMD-FDC_2021.pdf</a>

FONTE: OS AUTORES, BASEADO NA PUBLICAÇÃO ECONOMIA DIGITAL PASSADA A LIMPO. SÍNTESE E INSIGHTS – FUNDAÇÃO DOM CABRAL – PÁGINA 13

A atual transformação global exige que os mercados emergentes invistam não apenas em inovações de processo e custo, mas também em avanços tecnológicos fundamentais, que requerem investimentos crescentes em pesquisa e desenvolvimento.

No Brasil, por exemplo, a participação da indústria de manufatura no PIB tem caído drasticamente desde 1989, resultando em desindustrialização e uma fraca orientação à inovação e ao desenvolvimento tecnológico.

**DESAFIOS ÉTICOS E SOCIAIS EM UM MUNDO TECNO-REGULADO** Como visto, Sistemas de Inteligência Artificial estão cada vez mais presentes nas mais diversas áreas, como sistemas de reconhecimento de voz e produção de carros autônomos, mas levantam questões éticas e de segurança. Embora a autorregulação tenha trazido avanços iniciais, ela mostrou-se insuficiente, como evidenciado pelo conhecido escândalo Facebook-Cambridge Analytica.

A cultura empresarial focada no lucro e na rapidez da busca por resultados impede a resolução desses desafios. Governos, como os da União Europeia e do Brasil, estão desenvolvendo legislações para regulamentar a Inteligência Artificial, conforme destacado pelo Relatório 2022 AI Index (Stanford University), refletindo a crescente preocupação com os riscos e benefícios dessa tecnologia.

Por isso, é importante buscar compreender os desafios e os novos paradigmas do universo da Economia de Dados, com destaque para o que denominamos como o contexto de um mercado tecnologicamente regulado (ou tecno-regulado, como dissemos).

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** A Economia de Dados, em sua intrínseca relação com o capitalismo tecnológico, é marcada, como vimos, pela predominância dos intangíveis e impulsionada por aceleração contínua e hiperconectividade. Os dados, considerados o “novo petróleo” da era digital, são fundamentais para moldar modelos de negócios, estratégias empresariais e políticas públicas.

A concentração de poder nas *Big Techs* e os desafios de tecno-regulação impõem questões éticas e sociais urgentes, às quais o Direito precisa se adaptar. No Brasil, há potencial para a expansão de *startups* e *fintechs*, mas o país ainda enfrenta desafios estruturais que exigem investimentos em pesquisa, capital humano e inovação.

A governança global dos dados e a criação de um marco regulatório internacional são iniciativas urgentes para equilibrar os benefícios tecnológicos com a proteção de direitos e a equidade social.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

DOWBOR, Ladislau. 2020. O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais. São Paulo: Edições Sesc:196 páginas.

KAUFMAN, Dora. 2020. “Data Capitalism: Efficiency as a Sociability Degree Function.” *Economic Analysis of Law Review* 11.2: pages 82-96. Disponível em: <https://doi.org/10.31501/ealr.v11i2.11940>. Acesso em 23 de novembro de 2023.

MAGRANI, Eduardo. 2018. Entre dados e robôs: ética e privacidade na era da hiperconectividade / Rio de Janeiro: Konrad Adenauer Stiftung: páginas 14-41.

MACEDO, Valéria. 2020. Economia dos intangíveis e empresas: externalidades, algoritmos e plataformas. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia: 179 páginas.

---

**AMÉRICO RODRIGUES DE FIGUEIREDO** é Professor Associado da Fundação Dom Cabral no Brasil – Orientação Técnica, Gestão de Pessoas, Governança e Organizações. Doutorando na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo na área de Inteligência Artificial e Gestão.

---

**LETICIA DE CONTI SEREC** Fellow para a América Latina na White & Case LLP, Los Angeles, Califórnia, Estados Unidos. Mestre em Direito (LLM) com especialização em Propriedade Intelectual e Direito da Tecnologia pela University of Pennsylvania Carey Law School e Mestre em Inteligência Artificial pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

---

**MARCELO AUGUSTO VIEIRA GRAGLIA** é Doutor em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Professor do Departamento de Administração e do TIDD da PUC-SP. Coordena o grupo de pesquisa Transformação Digital e Sociedade. Diretor do Observatório do Futuro do Trabalho.



liderança

## Entrelaçando relações com propósito

POR ***DENISE D'ASSUNÇÃO LEITE E ROSELUCI JARDIM RAMOS***

Em um mundo onde a economia da atenção, a incerteza e o medo se fazem latentes, como a liderança consegue entrelaçar o propósito em sua conduta do dia a dia e inspirar pessoas?

De que forma líderes influenciam a adesão das equipes ao propósito organizacional, impactando a motivação e o desempenho?

A liderança enfrenta o desafio de inspirar e motivar equipes, especialmente ao tentar conectar o propósito pessoal dos colaboradores ao propósito organizacional.

Engajar pessoas já não é tarefa simples, mas quando direcionamos esforços para inspirar e disseminar o propósito organizacional em prol da geração de um ambiente favorável à colaboração, criatividade e inovação, o desafio fica ainda maior.

É sabido que trabalho não é mais garantia de subsistência, status e plenitude na vida das pessoas. Ele deve gerar significado e expressar intencionalidade àquilo que contribui

para algo maior. Fortalecer o senso de pertencimento se traduz, na essência, em manter conectado o propósito pessoal com o propósito da organização. E entender como a liderança estimula, encoraja e inspira esse senso de pertencimento e comprometimento em seus empregados de forma genuína nos auxilia a identificar as principais ações empreendidas com esse objetivo.

À liderança cabe o papel de proporcionar à sua equipe um ambiente com condições favoráveis para que os empregados estejam em sinergia com a razão de existência da empresa e se identifiquem com seus valores e propósito.

No livro “Turn the Ship Around!”, traduzido livremente como “Vire o Navio!”, L. David Marquet enfatiza a importância de ter equipes engajadas e autônomas na busca por objetivos.

O ex-capitão da Marinha dos Estados Unidos transformou uma tripulação que tinha um desempenho abaixo da média em uma das melhores da frota. Sob sua liderança, houve um notável aumento nas taxas de alistamento e retenção, além de um progresso evidente nas carreiras dos membros da tripulação.

Marquet atribui esse sucesso à sua mudança de abordagem, passando de um modelo tradicional “Líder-Seguidor” para um modelo “Líder-Líder”. Neste novo formato, cada membro da equipe é incentivado a assumir a liderança dentro de suas responsabilidades, sempre alinhado com a missão do grupo.

Ele desenvolveu uma tríade de princípios que são fundamentais para esse modelo:

- 1. Controle:** Consiste em dar autonomia e autoridade aos membros da equipe para tomar decisões sobre seu trabalho. A ideia é descentralizar o controle, permitindo que as decisões sejam tomadas o mais próximo possível das ações.
- 2. Competência:** Para que a descentralização funcione, é essencial que todos os membros sejam tecnicamente competentes em suas funções. O controle só pode ser delegado quando as pessoas têm o conhecimento e os recursos necessários para tomar decisões informadas.
- 3. Clareza:** Todos na organização devem estar alinhados com o propósito e os objetivos da empresa. Isso garante que as decisões tomadas em todos os níveis sejam eficazes e coerentes com a direção estratégica da organização.

## The Leader-Leader Approach: 3 Key Components



**CONTROL:** Leaders must relinquish control while retaining responsibility.

**COMPETENCE:** People must be equipped with the technical knowledge and resources to make sound decisions.

**CLARITY:** People must be equipped with clarity on the organization's goals, purpose and decision-making criteria.



Marquet resume sua filosofia ao dizer: “Forneça às suas pessoas o objetivo e deixe que elas descubram o método.”

Líderes que têm clareza do seu propósito e conectam trabalho a um senso mais profundo de significado inspiram pelo entusiasmo, paixão e energia pelo trabalho que desenvolvem, contribuindo, assim, para os resultados da organização. Lideranças comprometidas a orientar o senso de propósito em sintonia com o destino de suas organizações alavancam talentos para performances de resultados superiores.

*“Ao construir uma empresa focada em um propósito maior, os gestores podem inspirar os colaboradores a alcançar resultados extraordinários” (Sumantra Ghoshal).*

O propósito pode ser o grande facilitador que une líderes e seguidores para fazer diferença positiva na organização. Sob esse aspecto, é importante entender a influência da liderança junto aos seus colaboradores e como ela favorece a disseminação do propósito.

Seja por meio de uma conduta pautada pelo exemplo, pelo incentivo à capacitação e ao desenvolvimento ou pelo fomento de novas ideias, estimulando a coragem dos empregados para assumir mais riscos e buscar a geração de inovação, o líder, ao promover relações de confiança, gera maior comprometimento dos liderados no cotidiano da organização.

Isso significa dizer que alguns comportamentos e atitudes da liderança favorecem a disseminação do propósito, a partir de uma conduta alinhada ao discurso. Ambientes colaborativos, inclusivos e de bem-estar para os empregados também conectam pessoas, especialmente por meio dos “rituais”.

Nesse sentido, é desejável que a cultura de celebração e valorização do protagonismo coletivo seja constante e consistente. Uma comunicação engajadora e transparente também se revela fundamental para o fomento de novas ideias.

Líderes que estabelecem um bom clima de equipe, criando vínculos e externalizando uma visão inspiradora, promovem ambientes propícios para uma cultura organizacional mais potente. Apoiar o desenvolvimento dos colaboradores e cultivar a prática da narrativa de histórias são aspectos essenciais para fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho mais engajado e inspirador.

**TECENDO UM ENREDO INSPIRADOR** Liderança é uma prática milenar que emerge da relação e avança na linha do tempo caracterizada pela influência interpessoal em situações corriqueiras do dia a dia. Instrumento de transformação que fomenta a cooperação, a integração, a confiança, a motivação e a inspiração, a liderança pode ser definida como o exercício do poder de influenciar pessoas em direção a uma visão e a um propósito.

O conceito de *liderança nobre* apresentado pelo professor Ken Bardach, em seu livro *Noble Leadership in the emergent reality: uplifting people, planet and prosperity*, vai além das abordagens tradicionais, enfatizando a relevância de liderar com elevado caráter moral e integridade, enquanto se nutre e fortalece um propósito maior.

Cada vez mais, as pessoas que buscam significado para o que fazem – e o trabalho é um lugar relevante nessa procura – são motivadas pela autonomia, pelo reconhecimento, incentivo, senso de pertencimento e, especialmente, pelo propósito. Neste sentido, Liderança e Propósito estão intimamente ligados, pois, sendo o propósito a grande busca em um plano mais abstrato de alcance, a concretização se dá na adesão e concretude de ações assumidas pela liderança.

Nesse aspecto, àqueles que representam institucionalmente os negócios cabe a definição clara do seu propósito, conferindo-lhe visibilidade de como a sociedade se beneficia de sua existência de forma inspiradora, legítima e, acima de tudo, prática. Explicando melhor, o propósito é a “cola” que inspira os *stakeholders*: empregados, clientes, fornecedores, sociedade, investidores e, especialmente, as futuras gerações. E a liderança, o agente facilitador dessa “aplicação”.

Isso significa que, ao endossar de forma exemplar uma cultura de engajamento ao propósito, a liderança abraça ações de desenvolvimento que dialoguem diretamente com

as equipes por meio de processos claros de comunicação sobre objetivos dos negócios e as expectativas sobre as entregas dos colaboradores. No desdobro, essas lideranças abraçam suas próprias responsabilidades no que se refere ao ciclo de Gestão de Pessoas, alimentando um ciclo virtuoso onde motivações têm grande oportunidade de fortalecimento em razão de processos robustos de desenvolvimento, monitoramento de performances e reconhecimento adequados.

**NA PRÁTICA: CONECTANDO RELAÇÕES E RESULTADOS** Uma pesquisa recente da McKinsey & Company com mais de 1.200 trabalhadores em 11 países revelou que definir metas mensuráveis e alinhadas às prioridades da empresa, além de incluir os funcionários no processo de definição dessas metas e atualizá-las quando necessário, é uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e fortalecer o comprometimento com os objetivos.

Quando perguntados a respeito da abordagem usada para definição de objetivos em suas empresas:

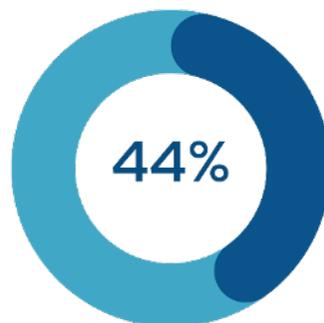
- 56% dos respondentes que tinham metas mistas entre individual e coletiva estavam envolvidos na definição e escolha delas.
- 45% dos que participaram do processo de definição das metas foram atualizados recorrentemente ao longo do tempo.
- 44% dos respondentes que tinham metas mistas entre individual e coletiva também tinham formas satisfatórias de mensuração dos resultados.



Metas Mistas e  
Envolvimento na Definição



Envolvimento na Definição e  
Constantes Atualizações



Metas Mistas e  
Mensuração Satisfatória

Os resultados sugerem que o processo de definir essas metas, envolvendo os colaboradores e atualizando-as para refletir as prioridades da empresa foi identificado como um fator motivador significativo. Isso ressalta a importância da liderança na condução de discussões contínuas e no alinhamento das metas individuais com os objetivos organizacionais.

Esse envolvimento direto reflete a importância da liderança em manter um diálogo contínuo e alinhar as metas individuais aos objetivos da organização.

Além disso, a pesquisa enfatiza o papel crucial das avaliações de desempenho feitas por gestores qualificados. A capacidade de fornecer *feedback* construtivo tem um impacto maior na motivação do que os sistemas de classificação em si. A prática de discussões regulares de desenvolvimento, fora do ciclo tradicional de avaliações, mostrou-se eficaz para manter a motivação em alta. Isso sugere que investir no treinamento de gestores para desenvolver habilidades de *coaching* é uma abordagem recomendada.

Outro destaque da pesquisa é a importância de equilibrar recompensas financeiras e não financeiras. Embora o salário seja um motivador importante, o estudo aponta que oportunidades de desenvolvimento profissional, autonomia e reconhecimento público são incentivos poderosos. A presença de recompensas não financeiras está associada a uma percepção de melhoria no desempenho da empresa, indicando que elas são fundamentais para um sistema de gestão de desempenho bem-sucedido.

Entretanto, mesmo sendo reconhecido como um caminho promissor, esse percurso apresenta desafios significativos na sua implementação. Em uma outra pesquisa conduzida pelas autoras com um grupo de 12 líderes de diferentes setores, dentre eles Tecnologia da Informação, Transportes e Engenharia, todos participantes de programas de formação na Fundação Dom Cabral, foram identificadas algumas dificuldades enfrentadas por esses líderes. Elas se concentram principalmente na busca por garantir o engajamento e o envolvimento dos colaboradores, destacando as complexidades inerentes à prática da liderança orientada pelo propósito.

A pesquisa deu-se em forma de entrevistas e aconteceu entre a última semana de agosto de 2024 e a primeira quinzena de setembro do mesmo ano. Foi abordado o alinhamento das equipes com os propósitos organizacionais, especialmente em decorrência dos processos de comunicação.

80% desses líderes apontam como principais obstáculos justamente a falta de comunicação descendente clara e o desalinhamento dos colaboradores com os objetivos da empre-

sa. Além disso, 60% dos líderes identificaram a falta de maturidade dos colaboradores como um fator dificultador e 40% mencionaram a resistência à mudança como outro obstáculo.



A pesquisa também revelou que apenas 20% dos líderes já adotaram a prática de discutir o propósito da empresa com suas equipes de forma contínua. Isso sugere que a comunicação do propósito organizacional, em que pese a clareza de sua importância, suscita mais esforços para sua prática.

A boa notícia nesse grupo é que 60% dos líderes tomaram iniciativas para abordar esses desafios, implementando programas de treinamento e desenvolvimento. Outros 40% têm promovido reuniões de alinhamento e sessões de feedback regulares, resultando em melhorias significativas na comunicação interna e um aumento na motivação da equipe.

De acordo com as entrevistas, os impactos dessas iniciativas foram notáveis, uma vez que 60% dos líderes perceberam uma melhora na comunicação e na motivação das equipes, e 40% observaram um maior alinhamento com os objetivos da empresa.

A maioria dos líderes (60%) relatou um impacto positivo na motivação das equipes após a implementação dessas ações, indicando que esforços direcionados em treinamento e *feedback* podem ser eficazes na superação dos desafios de liderança e na promoção de um ambiente organizacional mais engajado.



Tanto na pesquisa feita pela McKinsey quanto nas entrevistas conduzidas pelas autoras, o ponto comum foi a confirmação do quanto a definição de metas e o papel de gestores qualificados são fundamentais para estimular motivações. Fica claro que além de estratégias formais, é preciso um esforço contínuo para fortalecer a comunicação e o engajamento em torno do propósito organizacional.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS: UNINDO IDEIAS E *INSIGHTS*** Conduzir uma equipe com propósito é uma jornada que vai além de implementar metas ou realizar treinamentos; trata-se de criar um ambiente onde cada pessoa sente que sua contribuição tem um significado maior. A liderança eficaz nesse contexto é menos sobre controlar e mais sobre liberar o potencial inato das pessoas. Ao permitir que os colaboradores encontrem seu próprio caminho para alcançar os objetivos da empresa, os líderes abrem espaço para a inovação e a criatividade.

É importante lembrar que motivar uma equipe com propósito não se resume a discursos inspiradores ou a um conjunto de regras rígidas. É sobre cultivar uma cultura de autonomia, competência e clareza, onde cada indivíduo entende o impacto do seu trabalho no sucesso coletivo. Essa clareza, no entanto, não é imposta de cima para baixo, mas construída diariamente através de diálogos significativos e exemplos práticos.

O verdadeiro desafio para os líderes é encontrar o equilíbrio entre dar direção e oferecer liberdade. Uma vez que os colaboradores compreendem o “porquê” de suas tarefas, eles se tornam mais propensos a buscar o “como” de maneiras inovadoras e efetivas. Nesse processo, o papel do líder é menos o de um comandante e mais o de um facilitador, alguém que remove obstáculos e oferece o suporte necessário para que a equipe floresça.

Em última análise, a liderança com propósito não é um destino final, mas um contínuo ato de tecer relacionamentos, valores e objetivos em um tecido organizacional coeso e resiliente. A coragem para mudar, a disposição para aprender e a habilidade de inspirar são as forças motrizes que transformarão o ambiente de trabalho em um espaço onde o propósito não é apenas uma ideia, mas uma experiência vivida diariamente.

### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALMEIDA, Paulo; LEITE, Denise. Líder: você tem praticado sua narrativa de propósito inspirador? *Revista DOM*, 2021.

GILLET, Darwin; BORDEAUX, Donna; BARDACH, Kenneth. *Noble leadership in the emergent reality: uplifting people, planet and prosperity*. Columbia, SC, 2024.

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

MARQUET, L. David. *Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders*. [London]: Portfolio Penguin, 2015.

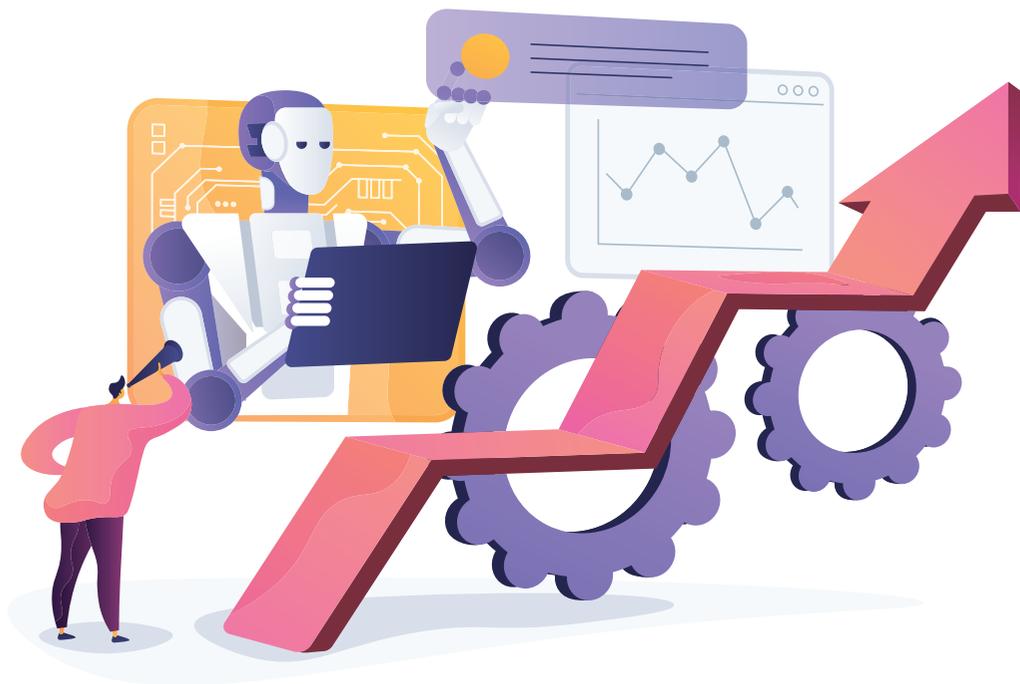
MCKINSEY & COMPANY. What employees say matters most to motivate performance. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance?cid=eml-web>>. Acesso em: 12 set. 2024.

---

**DENISE D'ASSUNÇÃO LEITE** é gerente do Executive MBA da Fundação Dom Cabral. Possui mestrado profissional em Administração, pela FDC, pós-MBA, pela Kellogg School of Management (EUA), e MBA Empresarial, pela FDC.

---

**ROSELUCI JARDIM RAMOS** é professora associada da Fundação Dom Cabral; mestre em Administração de Empresas; pós-graduação em Pedagogia Empresarial e em Gestão Empresarial e Metodologia do Ensino Superior; é conselheira formada pelo IEL/FIEMG.



digital

# Inteligência artificial e as bases para o pleno desenvolvimento no Brasil

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU E JOÃO VICENTE ALVARENGA**

O desenvolvimento das inúmeras tecnologias digitais ao longo dos últimos anos tem gerado uma corrida pela revisão de estratégias e processos, assim como de governança, busca por produtividade e saltos de competitividade em praticamente todos os setores da economia mundial e, em especial, no Brasil.

É consenso entre empresas, governo e universidades que a Inteligência Artificial (IA), particularmente, tem um papel relevante para as organizações, com impactos variados, sendo um dos motivos de preocupação para os tomadores de decisão e uma das principais prioridades para negócios.

Estudos conduzidos pelo Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral (FDC), em parceria com a PwC, reforçam que a IA pode ser uma variável única para

explicar o sucesso de muitos negócios. Especialmente, ao se considerar as perspectivas relacionadas ao levantamento e tratamento de dados, à sua capacidade em antecipar tendências e monetizar negócios.

Temos percebido, entretanto, notadamente nas pequenas e médias empresas, uma certa acomodação e até uma aversão aos inúmeros temas que envolvem a IA. Isso se dá, em muitos casos, pelo modelo de gestão dessas empresas, baseado em estruturas familiares tradicionais. Mas, independentemente do tamanho ou do setor da economia, as vantagens competitivas do uso da IA nas empresas precisam ser levadas em conta, na medida em que essa utilização ajuda na diferenciação da gestão do negócio, confirmando os benefícios dela em relação aos concorrentes e clientes.

Nesse sentido, acreditamos ser preciso adotar a IA com senso de urgência, a partir de uma estratégia de negócio bem estabelecida, com governança clara entre equipes de tecnologia da informação e de negócios, com processos bem estabelecidos e com indicadores de resultados. Para tanto, recomenda-se treinar toda a força de trabalho e adquirir novas competências digitais, reduzindo os esforços das organizações pelo entendimento correto e implementação de projetos.

A partir de percepções relevantes, o Núcleo pesquisou empresas brasileiras que têm obtido bons resultados com a utilização da IA. E iniciou o desenvolvimento de um modelo de IA voltado para organizações de pequeno, médio e grande portes, bem como para setores da gestão pública.

**SENDO DE URGÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES** Como se sabe, as organizações são gerenciadas para minimizar riscos em todos os seus ambientes, como o econômico, financeiro, fiscal, tecnológicos, de pessoas e cadeia de fornecedores. Sabemos, portanto, que há inúmeros mecanismos desenvolvidos por empresas especializadas e equipes internas de auditoria para reduzir o possível impacto destas variáveis no lucro e na geração de caixa.

Ao mesmo tempo, a alta liderança precisa promover uma agenda de crescimento e inovação, na qual a orientação pela adoção de novas tecnologias exija uma série de decisões importantes, como as expectativas para investimentos, contratação de fornecedores e especialistas, assim como revisão de processos internos. Apesar destas agendas serem paradoxais, o equilíbrio entre as iniciativas de curto prazo versus as exigências de longo prazo é importante para a sobrevivência dos negócios.

Se a IA passa a ser um tema estratégico e capaz de sustentar o crescimento organizacional, por quais motivos esse assunto ainda demanda tanta explicação para o seu correto entendimento?

Existem várias respostas para essa indagação. A primeira está vinculada ao amplo investimento de fundos de fomento para o desenvolvimento de pesquisas em universidades de ponta para a elaboração de técnicas, como aprendizagem de máquina, redes neurais, pesquisa operacional, otimização e simulações. Em todos os casos, a busca pela aplicação em setores importantes da economia é uma corrida, sempre voltada para a maximização dos potenciais ganhos de produtividade.

Uma segunda resposta está vinculada às oportunidades de investimentos privados, nos quais grandes fundos de *private equity* e *corporate venture capital* analisam *startups* para aplicação de soluções em seus negócios, reduzindo os custos de capital.

A terceira resposta: grandes empresas de tecnologia dos EUA, destacando o grupo FAAMG (acrônimo de Facebook, Apple, Amazon, Microsoft e Google), buscam o desenvolvimento de novas soluções para gerar crescimentos extraordinários para os seus negócios. E, por fim, a última resposta: o temor, por parte de muitas organizações, de ficarem para trás na corrida pelo conhecimento vigente de mercado.

Tudo isso gera, nos tomadores de decisão, uma elevada expectativa pela IA, desafiando seus especialistas a pensarem nas possíveis aplicações da IA. Em muitos casos, contudo, isso ocorre sem a devida análise técnica e a profundidade necessária.

Neste sentido, um dos principais desafios para o uso correto da IA é o rompimento da barreira do conhecimento superficial. As empresas precisam entender o contexto organizacional e como a adoção destas novas tecnologias poderia ocorrer com sucesso. Ou seja, em muitos casos, tratar a base de dados, higienizar o cadastro e controlar dados com indicadores preditivos já seria um bom caminho.

Antes de pensar em adotar algum sistema baseado em IA, as organizações devem ter consciência sobre quais problemas poderiam ser resolvidos e testados com o uso de dados internos. Assim, elas poderiam estruturar projetos prioritários com os devidos requisitos tecnológicos para resolvê-los, com ou sem o uso da IA.

**CRIANDO AS BASES PARA A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL** Como a IA está no centro das decisões das principais organizações, existem inúmeras oportunidades e riscos para a sua

adoção, destacando os possíveis erros e perspectivas de aprendizagem para a implementação de projetos que a envolvem.

Uma gestão adequada para o uso eficiente da IA depende de uma série de variáveis, como equipes de tecnologia da informação alinhadas com as de negócios; estratégia organizacional bem estabelecida com prioridades para a IA; e investimentos estimados para a contratação de sistemas e fornecedores especializados.

É importante destacar que não existe mágica para a implementação de projetos orientados para IA. Tudo depende de uma agenda bem elaborada, com uma rota de negócios e entregáveis qualificados no tempo.

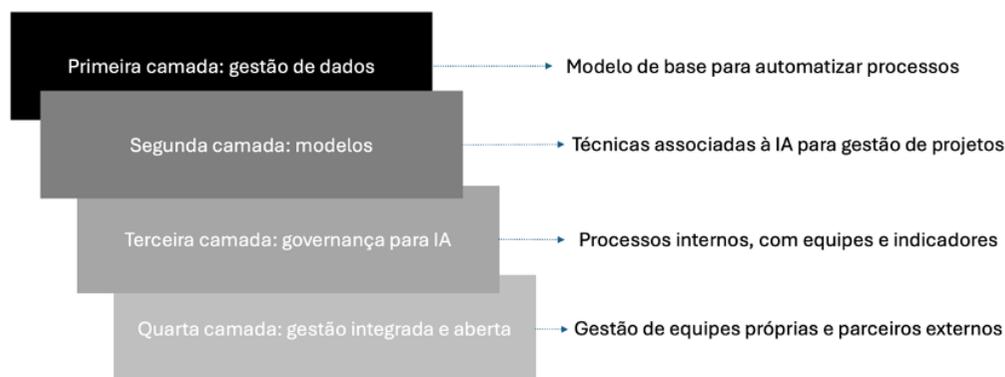
Como dito, a maioria das organizações brasileiras ainda tem uma visão distorcida sobre a IA, com foco apenas no desenvolvimento de aplicativos digitais, como *chatbots* ou produtos digitais. A maior parte das demandas tem se limitado a soluções mais simples, rápidas e com investimento reduzido. Ou seja, algo muito similar ao que ocorreu ao início da primeira onda digital nos anos 1990, quando surgiram os primeiros sites hospedados na Internet.

Na realidade, essas demandas atuais são muito simplistas, diante do universo de oportunidades que a IA oferece. Os tomadores de decisão precisam ter uma visão mais acurada e aprofundada sobre o tema.

**O MODELO DESENVOLVIDO PARA IA** Como visto, o modelo de IA, desenvolvido por pesquisadores do Núcleo e da PwC a partir da observação das melhores práticas de mercado, contou com a participação de empresas do Centro de Referência em Inovação de São Paulo e Minas Gerais. E, ainda, com dados do Fórum Econômico Mundial e do IMD, importante instituto de negócios localizado na Suíça e parceiro internacional da FDC para estudos sobre competitividade digital.

O modelo apresenta um processo para o desenvolvimento da IA, considerando variáveis técnicas e negócio, promovendo o claro entendimento estratégico e a aplicação gerencial e operacional.

Para tanto, os principais elementos em destaque na IA são: gestão de dados, modelos, governança para IA e gestão integrada e aberta. Eles devem ser aplicados com base em agendas inter-relacionadas, como demonstrado na Figura 1.

**FIGURA 1 | MODELO FDC PARA IA**

**GESTÃO DE DADOS** O primeiro passo para adoção de uma IA confiável e com resultados coerentes aos negócios é o tratamento de sua base de dados. Sem esta primeira agenda de trabalho, o uso de qualquer ferramenta tecnológica torna-se ilusório e com resultados questionáveis.

Como primeira iniciativa, é preciso extrair e tratar a base de dados, normalizando-a e criando uma capacidade de gestão em larga escala na organização. Para tanto, recomenda-se ter telas de cadastro de dados simples, acessíveis ao *input* desses dados em qualquer lugar. Sugere-se a adoção de aplicativos e sistemas baseados em nuvem.

Da mesma forma, é necessário pensar em problemas de negócios, desde o atendimento ao cliente, aos processos internos e relatórios estratégicos para a alta liderança. Tudo isso é vital para uma gestão de dados concreta.

**MODELOS** A execução de projeto com uso de IA exige mais do que gerenciamento de dados e alocação de equipes especializadas, que funcionam como um reforço ao conhecimento e produção de resultados e vão além dos obtidos com os modelos de gestão já conhecidos no mercado.

Para tanto, a busca por novos conhecimentos técnicos e uma cultura organizacional de fronteira representam um esforço adicional, além das rotinas estabelecidas. Ademais, é preciso compreender que a IA refere-se a um conjunto de técnicas bem aperfeiçoadas. Neste caso, estamos nos referindo aos modelos supervisionados e ajustados ao contexto do problema de negócio.

Como ponto de partida, o grande desafio para recomendar um modelo é o entendimento do problema e da técnica a ser utilizada. Nesta etapa, recomenda-se estimular uma agenda favorável à inovação, isto é, em busca da prototipação e levantamento de problemas de negócio, sempre obtendo dados e resultados esperados.

Investir tempo nesta etapa é vital, sempre com um objetivo claro estabelecido, um corpo técnico e gerencial envolvido e um ambiente adequado para a criação de ideias. Como desdobramento, a tecnologia é uma consequência, com a adoção de técnicas como *machine learning*, *deep learning* e IA generativa, entre outros.

Em linhas gerais, a primeira técnica de IA refere-se ao modelo de classificação, no qual os dados históricos podem ser estruturados em categorias. Como exemplo de utilização por empresas brasileiras, podemos citar análises de fraudes no sistema financeiro, por meio de avaliação de dados de transações bancárias; classificações de personalidade a partir de escritas de textos em testes psicológicos; reconhecimento de imagem em exames laboratoriais; e diagnósticos clínicos em exames com pacientes, dentre outros.

Uma segunda técnica amplamente reconhecida em todo o mundo são os modelos de regressão estatística, nos quais grandes volumes de dados são processados e normalizados, permitindo que sistemas matemáticos identifiquem e estabeleçam padrões. Bons exemplos envolvem o comportamento de ações no mercado financeiro, estimativas de preços de vendas e estoques em empresas varejistas, bem como previsão médica por meio de dados históricos da saúde de um paciente.

Além do estabelecimento de padrões, existem técnicas mais sofisticadas para estimar tendências de longo prazo, como os modelos matemáticos e as Simulações de Monte Carlo. Em todos os casos, há sistemas especialistas, em que o *input* de dados qualificados é o maior desafio, com a geração de resultados como consequência.

Como exemplo, destacamos o caso da plataforma *forecasting* da FDC, um sistema automatizado proprietário, desenvolvido em parceria com a UFMG, Embrapii (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial) e Votorantim Metais. Ela conta com inúmeros projetos realizados junto a grandes e médias empresas brasileiras para a estimativa de dados e criação de cenários de longo prazo.

A terceira técnica refere-se aos modelos de clusterização de dados, a partir da identificação de grupos comuns e características semelhantes. Exemplos de mercado são as bases de clientes, com classificação por comportamento, demografia, residência e padrão de postagem em redes sociais. Esta técnica é muito útil para o varejo, por exemplo, com desenvolvimento de produtos e venda, identificando aspectos em comum para compras.

Finalmente, a quarta técnica envolve os modelos generativos, muito conhecidos pelo ChatGPT, em que novos dados são gerados a partir de séries históricas. Ou seja, o *input* de

dados em sistemas especialistas pode elaborar novos textos, ou até mesmo sumarizar arquivos, vídeos, áudios e reuniões. Nesse caso, a capacidade de gerar códigos especializados na descrição do *input* de dados é o diferencial, demandando equipes especializadas nesta técnica.

**GOVERNANÇA PARA IA** Trata-se de uma das principais etapas da IA e representa uma agenda de gestão básica. O principal gargalo da IA está na capacidade de a organização lapidar projetos, assim como estabelecer prioridades, monitoramentos, orquestração de entregas e correções necessárias de rotas.

Estudos da FDC sugerem que os processos bem estruturados, implementados e vinculados à agenda de constante melhoria são tão relevantes quanto a própria adoção da IA em si. Ou seja, a chave do sucesso depende de se estabelecer rotinas, políticas, normas, equipes, conhecimento técnico e governança.

Um tema relevante para governança da IA é a gestão de riscos, considerando as regras vigentes e possíveis impactos para o uso de dados nas organizações. No caso brasileiro, o PL 2338/2024 classifica riscos para a IA a partir do viés do uso de dados, discriminação, risco de impacto nas pessoas, privacidade e segurança da informação.

Torna-se fundamental, portanto, o controle das agendas e indicadores dos projetos de tecnologia da informação, mitigando possíveis multas e danos de imagem corporativa.

**GESTÃO INTEGRADA E ABERTA** Além da governança, é determinante para a IA ter uma estrutura tecnológica eficaz e que viabilize os projetos digitais. A IA pode acelerar uma série de iniciativas de negócio, considerando, por exemplo, uma infraestrutura de dados em nuvem e com amplo acesso das equipes para *input* de dados.

A busca pela automatização dos fluxos dos trabalhos e aplicações de fácil acesso podem, portanto, gerar ganhos de produtividade e aprimoramento contínuo da gestão. Para isso, a capacidade da organização de gerar conhecimento próprio e a contratação de parceiros externos que agreguem conhecimento e diversidade podem ser de grande importância.

**CONCLUSÃO** Como visto, a IA pode gerar uma série de efeitos positivos para as organizações, além de estimular reflexões sobre automação, produtividade, alternativas estratégicas e o estabelecimento de projetos prioritários.

O foco de sua utilização deve estar sempre associado à eficiência operacional, criação de novos produtos, melhoria na experiência de seus clientes, revisão de processos e ganhos mensuráveis de resultados, com crescimento acima das médias de mercado e dos concorrentes diretos.

Por fim, vale destacar que a adoção do Modelo FDC para a IA vai muito além de uma revisão histórica sobre os fundamentos da IA, a partir das publicações de professores como Alan Turing, John McCarthy e das análises das tecnologias recentemente propagadas na mídia especializada.

Em outras palavras, a utilização do Modelo está associada a um processo sistemático, no qual ressaltamos a importância da gestão integrada entre equipes de tecnologia da informação e negócios. Essa gestão deve ocorrer de forma inter-relacionada, permitindo uma administração eficiente e competitiva de todo o processo.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERMAN, S. J.; MARSHALL, A., (2014). The Next Digital Transformation: From an Individual-Centered to an Everyone-to-Everyone Economy. *Strategy & Leadership*, v. 42 n.5, p. 9-17.

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

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

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

MITHAS, S. et.al.(2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, v. 37 n. 2, p. 511-536.

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

---

**HUGO FERREIRA BRAGA TADEU** é diretor do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC; pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business/University of British Columbia (Canadá).

---

**JOÃO VICENTE ALVARENGA** é diretor executivo de Tecnologia e Digital do Fleury e professor convidado da FDC, com mestrado pela UFSC.



negócios internacionais

## Gestão do conhecimento no contexto internacional

POR **LÍVIA LOPES BARAKAT**

No mundo globalizado e digital, a gestão do conhecimento além das fronteiras da organização tem grande potencial de diferenciação e criação de vantagens competitivas. Dessa forma, nas últimas décadas, as empresas que atuam em mercados emergentes têm aumentado suas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), tornando-se uma fonte de conhecimento para mercados mais maduros. Temos visto dois movimentos: i) multinacionais de países desenvolvidos que instalam centros de P&D em suas subsidiárias de países emergentes como forma de desenvolver produtos e serviços mais aderentes às demandas locais (ex.: Tata, Huawei, Avon), e ii) empresas locais inovadoras que encontram na internacionalização uma oportunidade de crescimento, levando assim seus produtos e serviços para outros mercados (ex.: Embraer, Fitesa, Jacto, Stefanini, Metalfio).

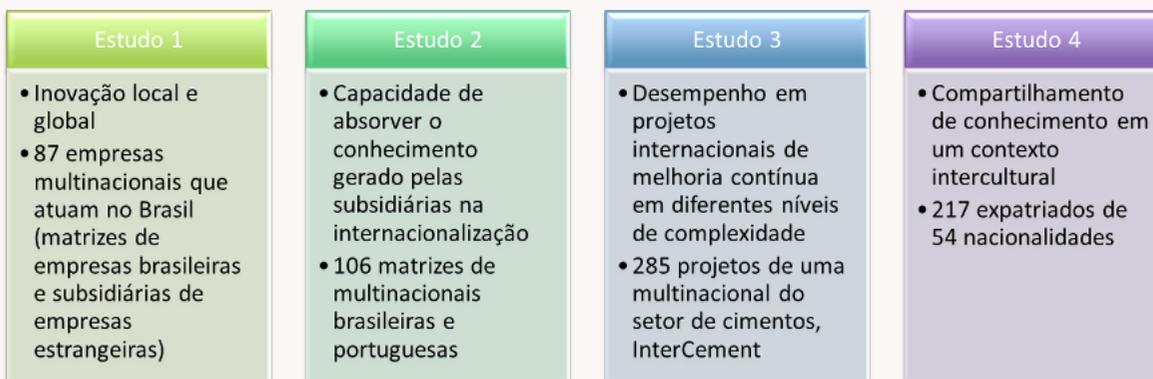
No entanto, os mercados emergentes enfrentam diversos desafios para a inovação, como ambientes institucionais menos sofisticados, recursos escassos, pouco investimento e baixo nível educacional da população. Alguns desses desafios se refletem no baixo grau de competitividade global do Brasil, que ocupa hoje a 62ª posição entre 67 nações, segundo o Ranking Mundial de Competitividade divulgado pelo IMD recentemente.

Diante disso, as empresas de países emergentes precisam estar atentas às práticas gerenciais e incentivos que são mais eficazes para a geração de inovações para que possam de fato desenvolver vantagens competitivas num ambiente global.

Reconhecendo essa necessidade, algumas questões são colocadas: “Quais estratégias de gestão do conhecimento podem alavancar a inovação local e global de empresas operando em países emergentes? Quais práticas estimulam a troca de conhecimentos em times globais e entre líderes e gestores para alavancar a inovação”?

Para tal, foram desenvolvidos quatro estudos que lançam luz sobre aspectos que contribuem para uma boa gestão do conhecimento no âmbito de empresas, equipes e indivíduos atuando em um ambiente global, conforme ilustra a Figura 1. Neste artigo, compartilho os principais resultados práticos de cada um deles.

**FIGURA 1 | ESTUDOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UM CONTEXTO INTERNACIONAL**



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Mas, antes de entrar efetivamente nos estudos, é importante entender uma competência fundamental para fomentar a inovação: a capacidade de absorção do conhecimento. Ela

se refere à capacidade das empresas de reconhecer o valor de uma informação nova que vem de fora, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. A capacidade de absorção requer que o conhecimento adquirido externamente seja de alguma forma similar ao conhecimento que a empresa já possui e ao mesmo tempo traga algum grau de novidade ou diversidade para possibilitar novas combinações e ideias dentro da organização.

A capacidade de absorção envolve quatro etapas: aquisição, assimilação, transformação e exploração, e é um fator primordial para a geração de inovações nas empresas, como mostra a Figura 2 a seguir. Sem essa capacidade, todo o conhecimento adquirido pela empresa em fontes externas pode se perder dentro da organização e acabar não gerando os resultados de inovação desejados. A capacidade de absorção do conhecimento existe tanto no nível organizacional (ex.: mecanismos formais de incentivos, produção e disseminação de P&D, formalização do conhecimento) quanto no nível individual (ex.: práticas de socialização ou compartilhamento informal de conhecimentos). Vamos aos estudos.

**FIGURA 2 | COMPONENTES E ETAPAS DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO**



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

**ESTUDO 1: PROMOVEDO A INOVAÇÃO LOCAL E GLOBAL** O Estudo 1 envolveu 87 empresas multinacionais que atuam no Brasil, sendo tanto subsidiárias de empresas estrangeiras quanto matrizes de empresas brasileiras internacionalizadas. O processo de inovação dessas

empresas foi acompanhado durante um período de oito anos, com objetivo de responder à seguinte pergunta: “Como as multinacionais em países emergentes podem fomentar a inovação local e global a partir do conhecimento adquirido em fontes externas?”

Os resultados mostraram que existem basicamente dois caminhos: um focado na geração de novos conhecimentos (ex.: investimentos em P&D) e outro focado no compartilhamento de conhecimentos já existentes (ex.: treinamentos). Ambos têm o potencial de melhorar a capacidade de absorção da empresa e de gerar inovações, mas eles podem levar a diferentes tipos de inovação – local ou global.

O investimento em P&D, focado na criação de novos conhecimentos, ajuda as empresas a se inserirem mais facilmente nas redes de inovação locais e a desenvolver produtos e serviços específicos para o contexto do país emergente em questão. Por isso, o investimento em P&D é a principal estratégia para fomentar a inovação *local*. Por outro lado, os treinamentos, focados na disseminação do conhecimento existente entre os vários departamentos da organização, ampliam as perspectivas dos funcionários sobre as operações globais da empresa e ampliam seu *mindset* global. Por isso, o treinamento se mostrou como a estratégia mais eficaz para fomentar a inovação *global*.

Dessa forma, não existe uma “prática única” que possa melhorar tanto a inovação local quanto a global. Empresas que buscam fomentar a inovação local devem concentrar seus esforços principalmente no aumento de investimentos em P&D, enquanto aquelas que almejam a inovação global devem focar no treinamento e socialização de seus colaboradores.

**ESTUDO 2: OS LIMITES DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO** No contexto dos negócios internacionais, as matrizes de multinacionais desempenham um papel central na alocação de recursos e ferramentas para promover a transferência de conhecimento e o aprendizado que vem de suas subsidiárias no exterior. Esse processo é chamado de transferência reversa do conhecimento. No entanto, pode haver limites para a capacidade de absorver esse conhecimento, uma vez que a atuação internacional aumenta os custos de transação e pode gerar excesso de informações a serem processadas pela matriz.

Dessa forma, o Estudo 2 envolveu 106 matrizes de multinacionais brasileiras e portuguesas e buscou responder à seguinte pergunta: “Quais são as estratégias mais eficazes para ampliar a capacidade das multinacionais de absorver o conhecimento gerado por suas subsidiárias no exterior? Há limites para essa transferência de conhecimento?”.

Os resultados do estudo mostraram que quando as matrizes de multinacionais altamente internacionalizadas utilizam muitas estratégias de coordenação (ex.: muitos centros de P&D e excesso de formalização e metas de inovação), sua capacidade de absorção pode ser diminuída, pois gera um excesso de trocas de um conhecimento que já existe na organização. Esse é um exemplo do que é conhecido como síndrome do “Não Inventado Aqui”, em que as pessoas mergulham tanto no conhecimento interno que se fecham ao conhecimento de fora. A expansão para outras geografias adiciona complexidade a esse processo e torna a troca de conhecimento tácito por meio de mecanismos formais de coordenação menos eficaz.

Nesses casos, é recomendável que as multinacionais se apoiem mais em estratégias de socialização, como reuniões, comunidades de prática, viagens internacionais e equipes de projetos internacionais, que são particularmente eficazes na transferência de conhecimento das subsidiárias para as matrizes. Interações pessoais ajudam a reduzir as barreiras culturais e linguísticas que surgem de altos níveis de internacionalização, ao mesmo tempo em que promovem a abertura a novos conhecimentos externos.

**ESTUDO 3: COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM PROJETOS SIMPLES E COMPLEXOS** Como sugerido pelo estudo anterior, muitas empresas multinacionais se utilizam de estratégias de socialização com base em equipes internacionais de projetos, que trabalham em conjunto por um tempo determinado para resolver problemas que podem ser simples ou complexos, com objetivo final de gerar melhorias contínuas e inovações.

Dessa forma, o Estudo 3 aprofundou nas estratégias para fomentar o compartilhamento de conhecimento em equipes de projetos internacionais. Com base em um estudo de caso em uma multinacional do setor de cimentos, a InterCement, 285 projetos de melhoria contínua foram analisados. O estudo buscou responder às seguintes questões: “Como uma equipe de projeto internacional interage para compartilhar conhecimento e resolver problemas simples e complexos? Quais características são mais importantes para o melhor desempenho nesses projetos?”.

Os resultados mostram que o compartilhamento de conhecimento e a solução de problemas em projetos internacionais varia conforme os diferentes níveis de complexidade. Em projetos simples, o melhor desempenho no projeto pode ser obtido a partir das habilidades dos membros. Ou seja, a composição das equipes com base em conhecimentos, formação e competências técnicas necessárias é fundamental para o sucesso do projeto. Já em projetos

complexos, o desempenho superior depende de um alto grau de interação e motivação da equipe, o que reforça a necessidade de reuniões frequentes entre os membros e com a alta liderança para encontrar as soluções e chegar aos resultados de inovação desejados.

#### **ESTUDO 4: COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE LÍDERES E GESTORES**

**GLOBAIS** Além das estratégias para empresas e equipes, existem também considerações relevantes em relação aos indivíduos que atuam em um contexto global. Líderes e gestores que interagem constantemente com outras culturas precisam igualmente ter capacidade de acessar seus conhecimentos já existentes, absorver novos conhecimentos e compartilhá-los com seus pares. Um caso clássico é o de expatriados, que são profissionais vivendo em outros países e que necessariamente precisam interagir com pessoas de outras culturas para exercer sua liderança, executar projetos e promover melhorias e inovações.

Dessa forma, o Estudo 4 buscou responder às seguintes perguntas: “Os limites para a absorção do conhecimento nas organizações são os mesmos no caso de indivíduos? Qual o papel da inteligência cultural no compartilhamento do conhecimento internacional?”

Para tal, foi realizada uma pesquisa com 217 expatriados de 54 nacionalidades que estavam trabalhando em 10 países diferentes.

Os resultados mostraram que, ao contrário do esperado, os problemas que os expatriados podem enfrentar quando trabalham por um período prolongado no exterior e em países culturalmente distantes não são tão prejudiciais ao processo de inovação. O acúmulo de experiência em países muito distantes se mostrou benéfico para desenvolver a capacidade de compartilhar o conhecimento. O excesso de distância cultural não prejudica nesses casos, mas, sim, pode ampliar as bases de conhecimento em função da neuroplasticidade do cérebro.

É importante também que os líderes e gestores globais desenvolvam sua inteligência cultural ao interagir com pessoas de outros países ou antes de partir para uma expatriação. A inteligência cultural é a habilidade de se adaptar a situações interculturais pouco familiares e pode ser desenvolvida não só pela experiência internacional, mas também por programas de treinamento, *coaching*, *mentoring* e ferramentas de autoconhecimento. Há evidências em vários contextos de que essa competência amplia a capacidade de trocar conhecimentos e gerar ideias e inovações para os negócios.

**CONCLUSÕES** As diferentes estratégias e práticas de gestão do conhecimento podem aumentar a capacidade de absorção do conhecimento e levar a um melhor desempenho de inovação tanto para organizações quanto para equipes de projetos e indivíduos que interagem constantemente com outras culturas. Para resultados mais satisfatórios no nível organizacional, é importante equilibrar o conhecimento prévio existente na empresa com o conhecimento que vem de fora e ter clareza dos tipos de estratégia que são mais adequadas para fomentar a inovação local (ex.: investimento em P&D) ou global (treinamentos). Já nos níveis de equipes e indivíduos, ter clareza do nível de complexidade dos projetos pode ajudar a escolher a melhor composição dos times, sendo aconselhável um foco em habilidades técnicas para projetos simples e um foco em motivações para projetos complexos. Em ambos os casos, a inteligência cultural é uma importante aliada. Em um contexto de crescente utilização da inteligência artificial para aquisição de dados e informações, a humanização da gestão do conhecimento será fator crítico de sucesso. Dessa forma, a capacidade de assimilar, transformar e explorar esse conhecimento por meio da socialização criará as bases para estímulo à inovação e à diferenciação.

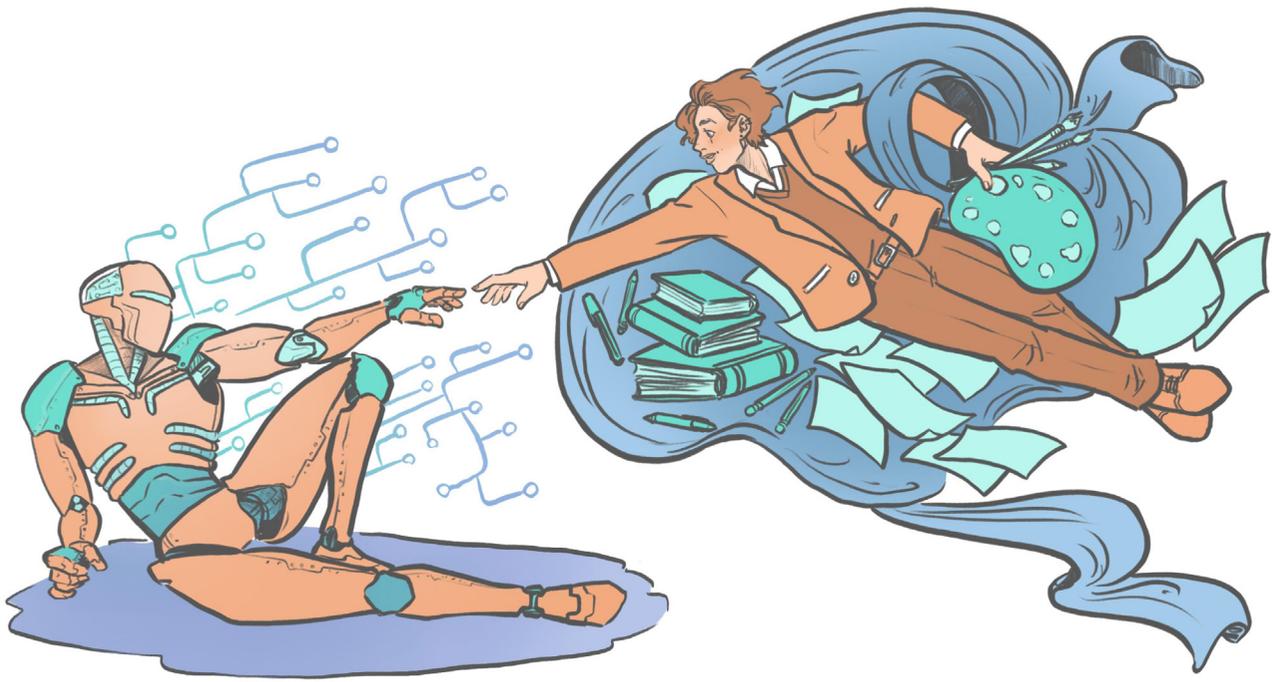
#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BARAKAT, L.; RAMSEY, J.; CRETOIU, S.; LORENZ, M., RUTTI; R. (2014). A inteligência cultural como competência essencial para executivos e organizações globais. *DOM (Fundação Dom Cabral)*, v. 8, n. 25.

BARAKAT, L. L. (2022). Knowledge management mechanisms and the enhancing effect of absorptive capacity at MNCs. *AIB Insights*, 22 (4).

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on Learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.



capa

# Inteligência artificial: um choque de realidade

POR **PAULO VICENTE DOS SANTOS ALVES**

“Ou a matemática é grande demais para a mente humana  
ou a mente humana é mais do que uma máquina.

*Kurt Gödel (1906-1978)*

Nos últimos anos, muito tem sido falado sobre inteligência artificial (IA), e muitas expectativas infladas têm sido geradas por desconhecimento dos fatos e das limitações desta tecnologia.

Este artigo pretende trazer um pouco de luz sobre as limitações de desenvolvimento e implementação desta tecnologia em quatro partes: o mito do crescimento exponencial, o modelo FATES, o mito da destruição de empregos e a mitologia da inteligência com consciência.

**O MITO DO CRESCIMENTO EXPONENCIAL** Existe uma mitologia persistente de que a tecnologia vem avançando exponencialmente nos últimos anos. Isto tem origem na lei de Moore, sobre o desenvolvimento de microprocessadores, ou “chips”, que afirma que a cada dois anos o poder de processamento dos computadores dobra. Isto foi generalizado para outros campos de tecnologia e extrapolado até o infinito por alguns autores.

Entretanto esta suposição é falsa. Um campo do conhecimento é desdobrado por partes e seu desenvolvimento se assemelha a uma curva normal da estatística, também conhecida como “Curva de sino”. Sua acumulada, ou integral da normal, se assemelha a uma “Curva em S”.

A questão central é que um crescimento exponencial somente existe na matemática. No mundo físico se esbarra em algum limitante físico ou químico. As leis da física são imutáveis. Uma vez descoberta uma forma de usar uma tecnologia, ela avança rapidamente no início, mas depois que já exploramos as possibilidades, ela chega no seu limite.

Pense nos automóveis como uma destas tecnologias. Os primeiros carros foram produzidos no final do século 19 e tinham três rodas. Isto se desenvolveu lentamente até o surgimento do Ford Modelo T, no começo do século 20, e depois rapidamente com o impulso das duas guerras mundiais. Na década 1950, os carros vendidos comercialmente eram muito mais avançados, mas desde então mudaram pouco em seu formato. O que avançou foi a eletrônica embarcada, mas o carro é essencialmente o mesmo faz décadas. Não há um avanço exponencial em tecnologia automotiva.

Outro bom exemplo são os aviões. O primeiro veículo mais pesado do que o ar foi uma asa voadora de Otto Lilienthal no final do século 19. O primeiro voo com um veículo motorizado, mas que alçava voo com o auxílio de uma catapulta, foi o Flyer 1, dos irmãos Wright, em 1903. Santos Dumont fez o primeiro voo com um veículo que levantava do solo sozinho em 1906. Mas o avião revolucionário de Dumont foi o modelo 16, ou Demoiselle, que fez seu primeiro voo em 1907.

O Demoiselle é um avião moderno, e dele descendem em termo de engenharia todos os aviões atuais praticamente. Ele tem a asa na frente, o piloto bem abaixo das asas e as aletas de controle na traseira.

Desde então, impulsionados mais uma vez pelas guerras mundiais, os aviões evoluíram rapidamente, culminando nos jatos ao final da Segunda Guerra Mundial. Na década de 1970, já voavam modelos como o Boeing 737, que ainda estão operacionais hoje. A aerodi-

nâmica permanece praticamente inalterada, limitada pela resistência do ar e pela composição fixa de oxigênio na atmosfera. Assim, não se observa um avanço exponencial.

Seria possível estender os exemplos para telecomunicações, ferrovias, navios, submarinos, alimentação e diversos outros campos tecnológicos, mas creio que os dois exemplos acima sejam suficientes para entender o argumento.

Mas ainda assim persiste a lógica de que a computação estaria avançando exponencialmente, o que não é mais verdade. Faz quase 10 anos desde que a velocidade dos processadores não avança mais seguindo a lei de Moore. A maioria dos processadores hoje não passa de 5 GHz de velocidade. Basta olhar a especificação do seu computador e do seu celular. O que vem avançando para compensar esta limitação é a busca por paralelismo. Os computadores agora têm diversos núcleos, ou “cores”. Mas para que isto não faça os computadores crescerem em tamanho físico ao ponto de ficarem comercialmente inviáveis, estamos na busca de reduzir o tamanho dos processadores. O modelo mais recente de Nvidia é o NVIDIA GB200 NVL 72, que, como o nome sugere, tem 72 GPU (Graphic Processing Units).

Mesmo o aumento no número de processadores enfrenta limitações, já que os núcleos de processamento não podem ser reduzidos de tamanho indefinidamente, e a dissipação de calor continua sujeita às leis da termodinâmica, mesmo com o uso de refrigeração líquida.

Ainda temos alguns anos de crescimento na capacidade de processamento, mas claramente este crescimento não é mais exponencial.

**O MODELO FATES** Uma segunda questão relevante é a de que a implementação das tecnologias de inteligência artificial tem diversas limitações práticas. A sigla FATES tem sido usada para descrever cinco destas limitações, mais especificamente Fairness (Justiça), Accountability (Responsabilização), Transparency (Transparência), Ethics (Ética) e Safety & Security (Segurança).

Existem diversas situações em que o uso de uma Inteligência artificial não garante a justiça no resultado e nem mesmo no processo. Por exemplo, um carro automático se encontra em uma situação em que ele deve decidir entre salvar seus passageiros ou atropelar transeuntes. Qualquer decisão pode ser questionada em termo de sua justiça. Outro exemplo é o uso de imagens e textos para treinar uma máquina e sobre como isso pode infringir os direitos autorais. Outra possibilidade é um sistema de empregos que pode conter preconceito ao indicar os indivíduos para certas funções.

Mas se não podemos garantir a justiça, de quem é a responsabilidade? É do programador? Do curador do sistema? Ou do usuário? Ou do proprietário?.

A resposta para essas perguntas não é clara nem de um ponto de vista lógico e muito menos legal. Temos uma responsabilidade difusa.

Os romanos tinham um entendimento de que quando um escravo cometia um erro, ou crime, isto era responsabilidade de seu proprietário. Se interpretarmos que as máquinas não nossos “escravos” e que a palavra robô vem de escravo em húngaro, então o proprietário do sistema seria o responsável. Mas este entendimento está longe de ser universalmente aceito e nem necessariamente está correto.

Mas se não podemos garantir a justiça nem identificar a responsabilidade, podemos pelo menos dar transparência ao sistema?

A resposta aqui é também negativa. Uma máquina de inteligência artificial trabalha com “neurônios” artificiais e com probabilidades de associação. A relação entre os “neurônios” e as probabilidades estão mudando continuamente, de maneira que não é possível entender como a máquina chegou a uma determinada solução para uma questão. Além disso, como funciona por probabilidades, ela naturalmente produz soluções diferentes a cada interação.

Mas podemos então nos questionar se a máquina usou algum tipo de ética ao tomar a decisão. O problema é que esta “ética” deriva das interações entre o programador, o curador e os usuários.

Para tangibilizar este fenômeno, alguns exemplos são importantes. O primeiro foi de uma máquina que estava sendo treinada para ser um sistema de SAC (Sistema de Atendimento ao Consumidor). Os usuários ligavam xingando a máquina, que aprendeu a xingar de volta e acabou se tornando inútil. Isto pode ser chamado de “poluição da base” ou “envenenamento da base” da máquina.

Um segundo exemplo ocorreu com uma rede social, em que o sistema de automação de anúncios começou associar propagandas de empresas de aviação e turismo sempre que alguém citava um acidente aéreo. A máquina associava as palavras de maneira estatística, sem perceber que eram situações distintas, e que nesse caso era melhor omitir a relação. A máquina não entende realmente do que ela está falando e apenas cria relações estatísticas. Assim como uma criança, ela ainda não aprendeu a omitir e até mudar de assunto, como os adultos fazem quando um tema sensível surge numa conversa. Na ética em geral, a mentira é vista como errada, a sinceridade como grosseira, e a omissão como admissível.

Finalmente, no FATES, temos a questão da segurança. Esta fica cada vez mais problemática na medida em que as empresas avançam na transformação digital. Ameaças como Cavalos de Tróia, Negação de serviço (Denial of Service), sistema de sequestro (Ransomware) e envenenamento das bases (Poisoning) são ameaças cada vez mais frequentes e graves.

A resolução destes problemas é a criação de defesas em várias camadas, só que, além de caro, isto reduz a aplicabilidade, impacto e velocidade das soluções.

A termo FATES resume estas dificuldades de implementação não só da Inteligência artificial, mas de diversas tecnologias da transformação Digital.

**O MITO DA DESTRUIÇÃO DE EMPREGOS** Um outro tema constante é o medo de que as máquinas irão destruir milhões de empregos e gerar desemprego numa escala jamais vista. Este é um medo recorrente ao longo dos últimos 250 anos desde que a primeira revolução industrial começou a impactar a sociedade.

Existem, na verdade, dois mecanismos de geração de empregos: destruição criativa e a criação de novos mercados. Isto irá gerar muitos mais empregos do que vai destruir. E assim o grande gargalo será o de capacitação.

O primeiro mecanismo é o de destruição criativa e foi identificado inicialmente por Joseph Schumpeter, no começo do século 20, quando ele percebeu que a indústria do cavalo seria destruída pela indústria do automóvel, mas isso iria gerar muito mais empregos do que iria destruir.

O mecanismo não é óbvio, então se faz necessário um exemplo hipotético, mas numérico, que ajuda a compreender o fenômeno. Imaginemos, inicialmente, uma situação em que são necessárias quatro pessoas para criar um produto ou prestar um serviço. Imaginemos que isto gera um custo de \$1000. Surge então uma nova tecnologia que reduz a necessidade de mão de obra para uma pessoa. Isto gera três pessoas desempregadas. Entretanto, os custos também reduzem. Mais do que proporcionalmente, não se reduz apenas o custo de mão de obra, mas também se reduzem os custos de energia, matéria-prima, água e desperdício. Vamos imaginar neste exemplo que ao invés de cair para \$250, o custo cai para \$100.

Agora temos um preço menor, o que implica que mais pessoas devem comprar o produto ou serviço. Pelo mesmo valor econômico de \$1000 devemos ter agora dez pessoas comprando, e como precisamos de uma pessoa para produzir cada unidade, são então necessárias dez pessoas.

Note que num primeiro momento desempregamos três pessoas e depois empregamos nove. Foram criadas três vagas para cada vaga destruída. Este fenômeno se chama de “destruição criativa”, e ele funciona desde que exista elasticidade no preço. Isto é verdadeiro para quase tudo, mas não para tudo.

Um exemplo bem tangível deste fenômeno no Brasil foi a destruição de empregos na telefonia fixa pela telefonia celular. O preço de uma linha telefônica, cerca de 30 anos atrás, era bastante alto e poucas pessoas tinham. Hoje as linhas para celulares são muito baratas e existem mais celulares do que habitantes no Brasil. Empregos foram destruídos, mas um número muito maior foi criado.

O segundo mecanismo é a geração de empregos e a criação de novas indústrias. Aqui não temos empregos sendo destruídos, apenas sendo criados. Isto se dá pelo que são chamadas de tecnologias viabilizadoras. Exemplos históricos são a eletricidade, motor a combustão e eletrônica. A eletricidade, por exemplo, permitiu o surgimento de toda a linha branca que simplesmente não existia. Produtos como televisão, ar-condicionado e geladeira simplesmente não existiam antes. Agora teremos algumas novas tecnologias viabilizadoras. Não somente a inteligência artificial, mas também internet das coisas (IoT), metaverso e comunicação quântica.

O resultado final será o de geração de centenas de milhões de empregos, e o gargalo será qualificar toda uma massa de trabalhadores para essa nova geração de tecnologias.

Eu acredito que isto ocorrerá em quatro fases de maneira análoga ao que aconteceu com a geração de uma massa de trabalhadores para os microcomputadores entre 1980 e 2000.

A primeira fase é onde se tem a necessidade de escrever o código numa linguagem de programação. No começo dos anos 80, estas linguagens eram COBOL, FORTRAN e BASIC. Isto não era muito prático para o usuário que gastava horas para fazer um programa relativamente simples. Esta é a mesma fase em que nos encontrávamos no começo dos anos 2020. Para programar em IA ou IoT era necessário aprender Java, R, Python ou Arduíno. Mais uma vez não era prático, pois gastavam-se muitas horas de programa para um resultado limitado.

A segunda fase ocorre quando surgem programas (*softwares*) bem mais amigáveis, mas que ainda requerem codificação simples. Na metade da década 1980 surgiram *softwares* como Carta Certa, Wordstar, Lótus, Clipper e Harvard Graphics. Estes programas eram bem mais acessíveis, mas ainda assim fracos em capacidade comparado ao que viria depois. Es-

ta é a fase onde entramos recentemente em termos de IA. Agora, *softwares* de LLM (Large Language Models) tais como ChatGPT, LLama, e Gemini são muito mais fáceis de usar, mas ainda requerem algum nível de codificação.

A terceira fase acontece quando se cria um sistema integrado de *softwares*. No começo da década de 1990, isto se deu como surgimento inicialmente do pacote Office, que continha o Word, Excel, PowerPoint e Access. Esse pacote incluía programas que são usados até hoje e que funcionavam com uma interface gráfica muito mais simples para o usuário. Usando ícones e um mouse, as pessoas conseguiam aprender a usar sem ter de decorar muitos códigos. Ainda não temos um equivalente nos tempo atuais para a IA. Claramente, diversas empresa estão tentando desenvolver o seu pacote para tentar dominar o mercado, como ocorreu com o Office.

A quarta e última fase se dá pela disseminação da tecnologia através de permitir o uso sem custo inicialmente. Na década de 1990, permitiu-se a pirataria indiscriminada do pacote Office para criar uma massa de trabalhadores e de empresas que adotavam o sistema e que entranharam em suas culturas e processos organizacionais tais *softwares*. No começo dos anos 2000, já havia condições de mercado para cobrar pelo uso do *software*. Tal fase para o caso das IA ainda está provavelmente na próxima década.

Esse provavelmente será o desdobramento da capacitação e do desenvolvimento dos softwares. Dentro de dez anos, eles serão bem mais simples para o usuário do que os atuais, e depois tenderão a se estabilizar em um padrão, assim como o Excel, o Word e o PowerPoint de hoje são, essencialmente, os mesmos *softwares* de 30 anos atrás.

**A MITOLOGIA DA MÁQUINA COM CONSCIÊNCIA** O tema final deste artigo é a expectativa gerada nos últimos anos de que uma máquina possa vir a ser tornar consciente. A hipótese não é nova e tem origem na literatura como Frankenstein (Mary Shelley, 1818) e Pinocchio (Carlo Collodi, 1883). A ideia inspirou boa parte da obra de Isaac Asimov com a saga dos robôs e suas três leis, virando pelo menos dois filmes famosos: o homem bicentenário (1999) e Eu Robô (2004). Outros filmes famosos têm a mesma hipótese de uma máquina que se torna consciente e passa se tornar uma ameaça, tais como 2001: uma odisséia no espaço (1968), Exterminador do Futuro (1984) e Ex-Machina (2014).

Mas o que parece ao mesmo tempo fascinante e ameaçador na ficção é, até onde sabemos, uma impossibilidade no mundo real.

O que temos hoje são máquinas que processam algoritmos que imitam o processo de raciocínio humano, mas não pensam de fato. Chamamos isso de Inteligência Artificial fraca, ou, como descreveu Alan Turing, “jogo da imitação”.

Uma máquina consciente seria o que é descrito como uma inteligência artificial forte. Ela teria a capacidade de entender o que esteja processando, de ter sentimentos e empatia, e até mesmo se tornar consciente. Mas para tal precisamos avançar na compreensão da Teoria da Mente. Hoje não somos capazes de definir o que é a consciência, e entendemos alguns sentimentos no nível bioquímico, e outros nem isso. Nosso entendimento do que é uma mente é frágil.

O critério de Turing para a consciência era que uma máquina deveria ser indistinguível de um ser humano por “tempo suficiente”, sem descrever quanto tempo realmente é essa medida. Para uma interação comercial rápida, isso pode levar alguns segundos, mas para uma interação mais sofisticada pode ser a vida inteira. Por quanto tempo a máquina pode sustentar seu “jogo da imitação”?

Os modelos atuais de LLM são “papagaios estocásticos”, isto é, eles não compreendem de fato o que está sendo escrito, apenas sorteiam através de probabilidade a próxima parte do texto. Portanto, na medida em que o texto cresce, a probabilidade de o autômato se desviar do tema central ou introduzir erros aumenta. Assim, para textos muito longos, ele parece “alucinar” e coloca textos sem sentido.

O problema foi descrito por John Searle como “o argumento do quarto chinês”, em que um indivíduo que não sabe chinês recebe um texto e tenta traduzir usando manuais, mas sem entender o contexto. A tradução produzida reflete uma interpretação literal, mas sem o entendimento do contexto.

Este argumento foi utilizado diversas vezes para manter uma supervisão humana nos sistemas, principalmente em sistemas militares. Isto é chamado de “manter o homem no ciclo de decisão”. Um exemplo hipotético, mas baseado em discussões reais, é o filme Jogos de Guerra (Wargames, 1983), em que um computador não consegue diferenciar uma simulação de uma guerra real.

Existe ainda uma discussão trazida pelo Teorema de Gödel, que afirma que um sistema axiomático não pode se autoprovar como internamente consistente. Isto gerou uma discussão filosófica de que uma máquina jamais seria capaz de fugir de um sistema axiomático na qual foi programada, e que uma mente humana é capaz de questionar um sistema axiomático e criar novos sistemas deste tipo.

Gödel afirmava que ou a mente humana é mais do que uma máquina ou a matemática é grande demais para a mente humana compreender totalmente. Existem diversas implicações filosóficas deste teorema.

Isso nos leva a uma discussão final: para que uma máquina atinja certos níveis de cognição, talvez seja necessário que ela possua um corpo. Essa ideia é conhecida como hipótese do incorporamento (Embodiment Hypothesis). A discussão remonta a Descartes, que considerava corpo e mente como entidades separadas (Dualismo Cartesiano). No entanto, trata-se de uma questão filosófica e científica ainda em aberto.

O terceiro caso denomina-se “Re-shore” e aceita custos altos em função de mão de obra qualificada, risco baixo e um bom ambiente de negócios. Este é o movimento pretendido pelos EUA, Canadá e Europa Ocidental.

**CONCLUSÕES** Como vimos ao longo deste texto, o otimismo em torno dos avanços da tecnologia de inteligência artificial é, por vezes, exagerado.

Existem muitas limitações tecnológicas, éticas, legais e filosóficas para o avanço de tal tecnologia.

Não sabemos até onde podemos levar esta linha de tecnologia, mas será mais lento do que o esperado e provavelmente menos disruptivo do que muitos pensam.

No geral, é positivo que existam estas limitações. Não iremos destruir os empregos de forma catastrófica nem desenvolver inteligências conscientes superiores aos humanos, que poderiam nos ameaçar.

Vejo o futuro desta tecnologia com otimismo moderado.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

NAGEL. E; NEWMAN, J.R. *A prova de Gödel*. São Paulo: Perspectiva, 2020.

SCHUMPETER. J. *Capitalismo, socialismo e democracia*. São Paulo: Editora UNESP, 2017.



negócios

# Macrotendências sociais e a agenda de DEI em organizações brasileiras

POR **FÁBIO DOS SANTOS SANT'ANNA**

A temática da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tem sido alvo de constante debate na sociedade brasileira. Para algumas pessoas, ela invoca um certo clamor por justiça social, mas há quem aponte sensação de injustiça por sentir-se vulnerável à medida que ações afirmativas produza efeitos controversos em tentativa de reparar desigualdades, pois ameaça aqueles tidos como detentores de privilégios. Neste contexto, as organizações, que por sua vez são constituídas por pessoas, carregam em cada decisão a visão de mundo impregnada por crenças pessoais dos indivíduos que a compõem, promovendo uma tensão nas relações interpessoais e também entre seus *stakeholders*.

Há organizações que adotam práticas de DEI sem reflexão estratégica estruturada. Estas insistem em adotar modelos de outras organizações, sem avaliação profunda sobre a aplicabili-

dade de tais práticas à cultura organizacional, produzindo um conjunto desordenado de ações, que não resulta em inclusão para todas as pessoas. Entretanto, há empresas maduras que compreendem DEI como centro da agenda estratégica, demonstrando consciência na adesão de práticas que articulam elementos de forma integrada. A consequência deste processo confirma a consolidação de um ambiente psicologicamente seguro, respeitoso e inclusivo.

Ampliar a agenda de DEI além dos objetivos de curto prazo das empresas implica a introdução da análise de cenários e macrotendências sociais, ou seja, avaliar probabilidade, impacto e a temporalidade de um conjunto de fenômenos no âmbito político, geopolítico, econômico, social, tecnológico/IA (Inteligência Artificial), ambiental e legal. Desvendar a charada das práticas de DEI com desempenho organizacional pode indicar um ensejo frutífero a ser atribuído pela comunidade empresarial na busca pelo progresso da organização.

Este artigo propõe um debate prático e construtivo sobre como as macrotendências sociais podem ser incorporadas na agenda de DEI, contribuindo para uma reflexão sobre a sobrevivência das organizações e conferindo valor estratégico.

**AGENDA ESTRATÉGICA E PRÁTICAS DE DEI** Há benefícios reais de se abordar práticas de DEI nas empresas. O autor Mor Barak aponta que um benefício é a promoção de marketing voltado para consumidores sub-representados, melhoria de desempenho de indicadores operacionais (rotatividade de colaboradores, absenteísmo e produtividade pessoal) e o efeito positivo na imagem da empresa.

Quando se trata do ambiente interno das organizações, as práticas de DEI viraram um *must do* (tem de fazer), justificando elevado nível de transparência sobre as ações das companhias para atender cobranças da sociedade, investidores e outros órgãos.

Outro ponto apresentado por especialistas é que a saúde mental e os direitos humanos devem liderar a pauta social em 2024, na agenda de *Environmental, Social and Governance* (ESG). Eles apontam que o enfrentamento de casos de assédio, além da implementação de políticas voltadas para a igualdade de gênero e raça e a inclusão de grupos minorizados, continuará sendo uma forte tendência.

Em estudo recente da McKinsey, foi identificado que a geração Z representa 20% da população do país, o que indica cerca de 23 milhões de jovens economicamente ativos. Cerca de 65% buscam a origem de tudo que compram e 80% se recusam a comprar produtos de empresas envolvidas em escândalos.

Já o GPTW<sup>17</sup> (*Great Place To Work*) lançou a linha de premiação com categorias de DEI. O Quadro I ilustra práticas de DEI encontradas em organizações premiadas na última edição de 2023.

#### QUADRO 1 | MAPEAMENTO DAS PRÁTICAS DE DEI PREMIADAS NO GPTW

Categoria	Práticas mapeadas nas empresas
<b>Empresas premiadas nos diversos rankings do GPTW:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulher,</li> <li>• LGBTI+,</li> <li>• Étnico-Racial,</li> <li>• Pessoas Com Deficiência,</li> <li>• Jovens Potências e</li> <li>• 50+</li> </ul>	Dimensões temáticas na estratégia de DEI
	Políticas de desenvolvimento da equidade de oportunidades
	Programa de incentivo ou políticas inclusivas para contratações específicas
	Incentivo e/ou exigência de que fornecedores e terceiros adotem princípios de diversidade
	Metas de DEI para toda a organização
	Apoio a pessoas que desejam fazer readequações de gênero
	Profissionais capacitados na estratégia de DEI
	Programas de mentoria e coaching
	Bolsa de estudos para acesso à educação básica e complementar
	Flexibilidade de horário e redução de jornada de trabalho
	Práticas de saúde mental e bem-estar
	Licença maternidade e paternidade acima do previsto em lei
	Práticas desportivas

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR (2024).

As empresas estão cada vez mais inclinadas a assumir responsabilidade e posição pública sobre questões sociopolíticas. Há uma expectativa latente de que a empresa faça boa gestão de seus ativos de modo a assegurar impactos positivos a todos os seus *stakeholders* e defendem que os conselhos de administração devem mudar o foco de insistir na geração de retornos exclusivamente aos acionistas, trazendo os clientes, consumidores e a sociedade como beneficiados.

Essa discussão sugere o desenvolvimento de competências não-cognitivas, como gestão de relacionamentos, acolhimento, comprometimento, coragem e outras, além das competências tradicionais cognitivas, tais como: gestão de recursos, análise financeira, capacidade

comercial, estratégia. A agenda estratégica de DEI pode refletir em oportunidades de progresso da organização.

## QUADRO 2 | RESUMO DE ALGUMAS MACROTENDÊNCIAS SOCIAIS NO MERCADO BRASILEIRO

Macrotendências Sociais	Fundamentos	Fontes
Envelhecimento Populacional	+ Aumento da expectativa de vida, diminuição de taxas de natalidade e impacto nos sistemas de saúde, previdência social e mercado de trabalho.	Sebrae RS - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) <a href="https://search.app/VBia69z6ct82a-o3d9">https://search.app/VBia69z6ct82a-o3d9</a>
Urbanização	+ Migração de áreas rurais para urbanas, parte significativa da população mundial vivendo em cidades e desafios de infraestrutura, habitação, transporte	Sebrae RS - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) <a href="https://search.app/VBia69z6ct82a-o3d9">https://search.app/VBia69z6ct82a-o3d9</a>
Digitalização e Conectividade	+ Surgimento acelerado de novas tecnologias resulta em crescente conectividade global, transforma como as pessoas trabalham, se comunicam, compram e se divertem	PwC <a href="https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html">https://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html</a>
Mudança nos Modelos Familiares	+ Estruturas familiares tradicionais estão evoluindo, com um aumento em famílias monoparentais, casais sem filhos, e formas de convivência não convencionais gerando demanda por diferentes tipos de habitação, educação e produtos de consumo.	Jusbrasil <a href="https://search.app/xrpy3yHdauT-vKn9">https://search.app/xrpy3yHdauT-vKn9</a>
Diversidade e Inclusão	+ Movimento crescente em direção à valorização da diversidade e à promoção da inclusão em todos os aspectos da sociedade, incluindo raça, gênero, orientação sexual, e capacidade física, resultando em reformulação de políticas de emprego, educação e direitos civis.	PwC <a href="https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html">https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html</a>
Bem-Estar e Saúde Mental	+ Pressão por bem-estar e saúde mental, com valorização por equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, da prioridade de tratar saúde mental com a mesma seriedade que a saúde física.	URBAN Institute <a href="https://www.urban.org/sites/default/files/publication/49116/2000178-How-are-Income-and-Wealth-Linked-to-Health-and-Longevity.pdf">https://www.urban.org/sites/default/files/publication/49116/2000178-How-are-Income-and-Wealth-Linked-to-Health-and-Longevity.pdf</a>  Forbes <a href="https://forbes.com.br/carreira/2022/03/futuro-do-trabalho-18-tendencias-que-irao-mudar-nossa-realidade/?amp">https://forbes.com.br/carreira/2022/03/futuro-do-trabalho-18-tendencias-que-irao-mudar-nossa-realidade/?amp</a>
Mudanças nos Padrões de Trabalho	+ O modelo de trabalho híbrido, impulsionado pela tecnologia e acelerado pela pandemia, está redefinindo o local e o formato de trabalho, causando significativas implicações para a arquitetura de espaços de escritório e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Forbes <a href="https://forbes.com.br/carreira/2022/03/futuro-do-trabalho-18-tendencias-que-irao-mudar-nossa-realidade/?amp">https://forbes.com.br/carreira/2022/03/futuro-do-trabalho-18-tendencias-que-irao-mudar-nossa-realidade/?amp</a>

As macrotendências sociais estão entrelaçadas entre si mesmas e impactam o desenvolvimento econômico, político e cultural de uma sociedade, sendo capazes de influenciar a

mudança de comportamentos e o contexto das organizações intersetorialmente. Defende-se, então, que organizações invistam em processo de pesquisa de macrotendências, construção de cenários e tomem esses elementos como aprendizados no desenho de seu planejamento estratégico, maximizando chances de adaptar-se ao meio em constante mudança.

Em última análise, integrar à visão de futuro da organização a partir da conciliação entre macrotendências sociais e agenda de DEI prepara a empresa para adaptar-se às pressões da sociedade e representa autenticamente um novo olhar, que alia a moralidade com desempenho organizacional, trazendo essa agenda para o centro das prioridades mais vitais de uma organização, ou seja, a busca por sua sobrevivência.

#### **PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

BERTÃO, N. **Agenda ESG: Saúde mental e direitos humanos devem liderar pauta social em 2024**. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2024/01/30/agenda-esg-saude-mental-e-direitos-humanos-devem-liderar-pauta-social-em-2024.ghtml>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

TERRA. **Jovens da geração Z estão economicamente ativos no Brasil**. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/jovens-da-geracao-z-estao-economicamente-ativos-no-brasil,b549927ccdbc2f2d6fb876c349af465dmrhfmaf.html>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

GPTW. **Confira as empresas brasileiras mais inclusivas com os Rankings de Diversidade GPTW 2023** < <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/rankings-diversidade-2023/>>, Acesso em: 18 jul. 2024.

---

**FÁBIO DOS SANTOS SANT'ANNA** é químico, mestre em administração, doutorando profissional em administração, pela EAESP-FGV. Aluno do Programa de Gestão Avançada (turma 33) da FDC em parceria com o INSEAD, Diretor de Pessoas e DEI na Arcos Dorados – divisão Brasil, conselheiro consultivo do Instituto Coca-Cola.



finanças

## Indicadores de desempenho *versus* regimes tributários das empresas

POR **SÉRGIO EUSTÁQUIO PIRES**

Temos observado que alguns conceitos de finanças corporativas são aplicados sem o devido cuidado de adaptá-los à realidade brasileira. Como a literatura de finanças corporativas é “importada”, nem sempre podemos aplicá-la “ao pé da letra”.

As normas contábeis determinam, por exemplo, que, na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), a primeira linha refere-se à Receita Operacional Líquida (ROL). Busca-se, assim, eliminar as diferenças existentes na tributação sobre a Receita Operacional Bruta (ROB), já que esta tributação é aplicada por legislações estaduais e municipais diferentes.

Além dos tributos estaduais e municipais, a incidência do PIS e da COFINS, de natureza federal, também são diferentes para empresas que optam pelos regimes de tributação do Lucro Presumido e do Lucro Real.

Quanto à tributação sobre o resultado, há um consenso, na literatura, de que o Imposto de Renda (IR) deve figurar, na DRE, após o Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR), pois a referência dos estudos se baseia na tributação sobre o lucro da empresa.

No entanto, no Brasil, a alíquota do Imposto de Renda/Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (IR/CSLL) pode incidir, também, sobre o faturamento das empresas, quando elas são optantes pelo Lucro Presumido.

Neste regime tributário, apesar de o nome do tributo insinuar que a incidência é sobre o lucro, na verdade a base de cálculo é a Receita Operacional Bruta da empresa. Ainda que uma firma optante pelo Lucro Presumido apure prejuízo operacional, ela estará sujeita ao pagamento de IR/CSLL.

A partir deste fato, ao adotar o padrão contábil de DRE, colocando os valores de IR e de CSLL destas empresas na linha abaixo do LAIR, a análise das margens de lucratividade e o cálculo e interpretação de outros indicadores ficam comprometidos.

Ora, se a base de cálculo do tributo – não importa o nome que ele tenha – é a ROB, ele deve ser demonstrado juntamente com os demais encargos que incidem sobre a receita, na linha das Deduções da Receita Bruta, antes da Receita Operacional Líquida.

Ao considerarmos o valor do IR/CSLL das empresas optantes pelo Lucro Presumido, abaixo da linha do LAIR, provocaremos diversas distorções nos seguintes valores e margens:

- Valor da receita líquida;
- Valor e margem bruta percentual (no caso da DRE contábil);
- Valor e margem de contribuição percentual (no caso da DRE gerencial);
- Valor e margem de EBITDA percentual (no caso da DRE gerencial); e
- Valor e margem operacional percentual (no caso da DRE contábil).

Dessa forma, todos os indicadores que têm como base os valores ou margens acima relacionadas ficam comprometidos.

Vale lembrar que EBITDA (no inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) significa o ganho operacional antes de se considerar os juros, a tributação sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Ou seja, o ganho produzido genuinamente pela atividade operacional da empresa.

Vejamos o exemplo abaixo:

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO	\$	PASSIVO	\$
<b>Circulante</b>	<b>\$2.152.500</b>	<b>Circulante</b>	<b>\$1.342.668</b>
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	\$0	FORNECEDORES	\$291.667
DUPLICATAS A RECEBER	\$1.496.250	FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS CP	\$732.686
ESTOQUES	\$656.250	SALÁRIOS/COMISSÕES E ENC A PAGAR	\$112.939
TRIBUTOS A RECUPERAR	\$0	TRIBUTOS A PAGAR	\$101.076
		CONTAS A PAGAR	\$41.000
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>\$874.000</b>	IR/CSLL/AIR A PAGAR	\$63.300
Realizável a Longo Prazo	\$0		
<b>Imobilizado:</b>	<b>\$0</b>	<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>\$375.000</b>
INSTALAÇÕES	\$400.000	FINANCIAMENTOS BANCÁRIOS LP	\$375.000
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	\$340.000		
VEÍCULOS	\$190.000	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>\$1.308.832</b>
TI	\$70.000	CAPITAL SOCIAL	\$800.000
(-) DEPRECIÇÃO ACUMULADA	-\$126.000	RESERVAS DE LUCROS	\$508.832
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>\$3.026.500</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>\$3.026.500</b>

DRE GERENCIAL	CONSIDERAÇÃO DO IR/CSLL	
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE	DEDUÇÃO ROB	APÓS LAIR
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>\$9.000.000</b>	<b>\$9.000.000</b>
. Receita Bruta de Vendas	\$9.000.000	\$9.000.000
<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>	<b>-\$2.201.700</b>	<b>-\$1.948.500</b>
. ICMS	-\$1.620.000	-\$1.620.000
. PIS COFINS	-\$328.500	-\$328.500
. IR/CSLL/AIR - PRESUMIDO	-\$253.200	\$0
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>\$6.798.300</b>	<b>\$7.051.500</b>
<b>(-) Gastos Variáveis:</b>	<b>-\$4.450.500</b>	<b>-\$4.450.500</b>
. Custo das Mercadorias Vendidas	-\$3.937.500	-\$3.937.500
. Comissões sobre Vendas + Encargos Sociais	-\$513.000	-\$513.000
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>\$2.347.800</b>	<b>\$2.601.000</b>
<b>(-) Gastos Fixos</b>	<b>-\$1.584.270</b>	<b>-\$1.584.270</b>
Despesas Comerciais Fixas	-\$652.300	-\$652.300
Despesas Administrativas e Gerais	-\$931.970	-\$931.970
<b>EBITDA</b>	<b>\$763.530</b>	<b>\$1.016.730</b>
(-) Depreciação/Amortização	-\$126.000	-\$126.000
<b>EBIT</b>	<b>\$637.530</b>	<b>\$890.730</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-\$128.698</b>	<b>-\$128.698</b>
. Receitas Financeiras	\$0	\$0
. Despesas Financeiras	-\$128.698	-\$128.698
<b>(=) LAIR - Lucro antes do IR/CSLL</b>	<b>\$508.832</b>	<b>\$762.032</b>
- Imposto de Renda/CSLL	\$0	-\$253.200
<b>(=) Lucro Líquido</b>	<b>\$508.832</b>	<b>\$508.832</b>

Tomando como exemplo as demonstrações gerenciais acima e considerando-se ainda que a empresa em questão é tributada com base no Lucro Presumido, observa-se duas colu-

nas de valores: na primeira, diferentemente do padrão convencional, os valores de IR/CSLL/LAIR estão colocados como deduções da receita bruta, em função destes tributos serem calculados sobre o faturamento, e não sobre o lucro da empresa. Na segunda, tais valores estão sendo considerados, como é de praxe, após o LAIR.

**FOCO NO DESEMPENHO REAL** Ao analisarmos as duas colunas da demonstração acima, podemos fazer as seguintes indagações:

- Qual das duas colunas reflete com fidelidade o resultado da empresa?
- Quais são os verdadeiros valores da Receita Operacional Líquida; do percentual e da margem de contribuição; do percentual e da margem de EBITDA; e do valor e percentual da margem operacional?

Se IR/CSLL tem como base de cálculo a Receita Operacional Bruta, ao não os considerar como dedução da receita, mas como dedução do lucro, passa-se a enxergar valores e percentuais que não são reais e, portanto, não refletem fielmente a realidade operacional da empresa.

Enquanto ela estiver enquadrada neste regime de tributação, a incidência de IR/CSLL será sempre sobre o seu faturamento, independentemente de ela gerar resultado positivo ou não.

Podemos perguntar também:

- Quais são as margens de lucratividade reais desta empresa?
- Em quais das margens a empresa deve se basear no seu processo de tomada de decisão?

LUCRATIVIDADE	CONSIDERAÇÃO DO IR/CSLL	
	DEDUÇÃO ROB	APÓS LAIR
M CONTRIBUIÇÃO	34,54%	36,89%
M DE EBITDA	11,23%	14,42%
M OPERACIONAL	9,38%	12,63%
M LÍQUIDA	7,48%	7,22%

Salientamos também que, a partir dessas distorções provocadas na visualização e análise da demonstração de resultados, assim como nas margens de lucratividade da empresa, por consequência, outros indicadores econômico-financeiros, igualmente importantes, também ficam comprometidos. Mas vamos nos ater aqui a apenas dois deles: o ROIC e o WACC.

O Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) mostra o retorno operacional sobre o capital oneroso investido. Ao mesmo tempo, ele é um “balizador” ou um “limite” do custo médio ponderado de capitais onerosos que a empresa consegue suportar.

Vale lembrar que distorções no cálculo e na interpretação deste indicador podem provocar erros estratégicos na formulação da estrutura de capital, comprometendo a geração de valor para os acionistas.

O ROIC pode ser calculado de duas maneiras diferentes, a depender do que se considera como capital oneroso investido:

**Primeira:** ROIC tendo como base o Ativo Econômico (ANC + NCG):

	<b>ROIC</b>	
<b>EBIT</b>	<b>\$637.530</b>	<b>\$890.730</b>
<b>IR</b>	<b>0,00%</b>	<b>-33,23%</b>
<b>NOPAT</b>	<b>\$637.530</b>	<b>\$594.768</b>
<b>ANC</b>	\$874.000	\$874.000
<b>NCG</b>	\$1.542.518	\$1.542.518
<b>ATIVO ECONÔMICO</b>	<b>\$2.416.518</b>	<b>\$2.416.518</b>
<b>ROIC</b>	<b>26,38%</b>	<b>24,61%</b>

**Segunda:** ROIC tendo como base o Total do Capital Oneroso Investido (Passivo Total menos o Passivo Circulante Cíclico):

	<b>ROIC</b>	
<b>NOPAT</b>	\$637.530	\$594.768
<b>PASSIVO TOTAL</b>	\$3.026.500	\$3.026.500
<b>(-) PASSIVO CIRCULANTE CÍCLICO</b>	<b>-\$609.982</b>	<b>-\$609.982</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL ONEROSO DE TERCEIROS</b>	<b>\$2.416.518</b>	<b>\$2.416.518</b>
<b>ROIC</b>	<b>26,38%</b>	<b>24,61%</b>

Especificamente no caso do exemplo utilizado, os percentuais do ROIC são iguais nas duas metodologias, em função de a empresa não manter disponibilidades financeiras (caixa, bancos e/ou aplicações financeiras).

NOPAT é a sigla, em inglês, para “lucro operacional líquido, após a tributação”. Sabemos que o lucro das empresas é tributado e, para calcular a rentabilidade sobre o capital oneroso investido, devemos subtrair a tributação (IR/CSLL) do resultado operacional (EBIT).

A nova pergunta que devemos fazer, portanto, é a seguinte:

- Qual é o verdadeiro ROIC da empresa: 26,38% ou 24,61%?

As empresas optantes pelo Lucro Presumido não sofrem tributação sobre o seu resultado, como fica demonstrado no cálculo do NOPAT, na segunda coluna, à direita. Sabemos que a base de cálculo do IR/CSLL é o faturamento da empresa, e não o seu resultado.

Assim, o verdadeiro ROIC é 26,38%, já que IR/CSLL foram corretamente considerados como uma dedução da receita bruta.

Por outro lado, observamos que a distorção se repete no cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital (WACC), como apresentado a seguir.

	<b>CUSTO CAPITAL ONEROSO</b>	
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>-\$128.698</b>	<b>-\$128.698</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE ERRÁTICO</b>	\$732.686	\$732.686
<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	\$375.000	\$375.000
<b>(-) ATIVO CIRCULANTE ERRÁTICO</b>	\$0	\$0
<b>TOTAL DO CAPITAL ONEROSO DE TERCEIROS</b>	\$1.107.686	\$1.107.686
<b>CUSTO BRUTO DA DÍVIDA</b>	<b>11,62%</b>	<b>11,62%</b>
<b>(-) BENEFÍCIO FISCAL DO ENDIVIDAMENTO</b>	<b>0,00%</b>	<b>3,86%</b>
<b>CUSTO LÍQUIDO DA DÍVIDA</b>	<b>11,62%</b>	<b>7,76%</b>

Na primeira coluna, com IR/CSLL sendo considerado como dedução da Receita Operacional Bruta, não existe o denominado Benefício Fiscal do Endividamento, já que não há tributação sobre o resultado da empresa. Não há, portanto, porque falarmos em alíquota de IR/CSLL incidente sobre o seu resultado.

Temos de fazer uma ressalva: se o IR/CSLL for considerado como dedução do LAIR para calcular o custo médio ponderado de capital da empresa, há que se considerar IR/CSLL como um percentual sobre o LAIR para ser aplicado como redutor do custo bruto do endividamento, como é de praxe, para as empresas tributadas com base no lucro real.

Ao calcular o NOPAT, o resultado operacional foi tributado, causando uma superestimativa do IR/CSLL, uma vez que, no lucro real, as despesas financeiras podem ser deduzidas da base de cálculo do IR/CSLL. Ao aplicar a alíquota de IR/CSLL sobre o custo bruto da dívida onerosa de terceiros, faz-se a compensação desta superestimativa.

Sabendo que as empresas tributadas com base no Lucro Presumido não gozam do benefício fiscal do endividamento, isto é, as despesas financeiras não podem ser deduzidas da

base de cálculo do IR/CSLL, fica evidenciado que os cálculos efetuados na coluna da direita não refletem a realidade da empresa.

Temos, portanto, mais uma indagação:

- Qual é o verdadeiro custo do capital oneroso de terceiros da empresa: 11,62% ou 7,76%?

A resposta é simples: esse custo é, sem dúvida, 11,62%, pois para uma dívida onerosa de \$1.107.686 houve uma incidência de \$128.698 de juros.

**AS DIFERENTES INTEPRETAÇÕES** Fazemos uma ressalva em contraponto ao nosso próprio entendimento de tratar o IR/CSLL em empresas tributadas pelo lucro presumido como dedução da receita bruta, e não após o LAIR. Por diversas vezes, já ouvimos alguns argumentos em sentido diferente e, por isso, destacamos dois deles, para reflexão do leitor:

**Argumento 1:** *“Não se deve colocar IR/CSLL como dedução da receita, porque esse item tem de ficar depois do EBITDA. Caso contrário, o valor do EBITDA ficará distorcido”.*

Minha argumentação: o “T” do EBITDA (Taxes) refere-se à tributação sobre o lucro – e não sobre faturamento. Empresas optantes pelo Lucro Presumido não sofrem tributação sobre o lucro, mas sim sobre a receita operacional bruta.

O governo presume que um determinado percentual do faturamento bruto da empresa é o seu lucro, mas essa presunção pode ser falsa – como realmente é, na maioria dos casos.

E, ainda, a forma que o governo encontrou para simplificar o cálculo e o pagamento do tributo não pode induzir a uma maneira incorreta de a empresa apurar e analisar os seus resultados.

**Argumento 2:** *Não se pode colocar IR/CSLL como dedução da receita, porque se perde a comparabilidade com a DRE de outras empresas, não permitindo que se estabeleça analogias entre elas.*

Minha argumentação e minhas indagações:

- Seria sensato comparar resultados de empresas que têm sistemas de tributação diferentes, tanto sobre o lucro quanto sobre a receita?
- Será que estamos comparando “laranja com laranja” ou estamos tentando comparar “laranja com melancia”?

Uma empresa optante pelo Lucro Presumido tem alíquotas de PIS/COFINS que somam 3,65% sobre a sua receita bruta, enquanto este percentual é de 9,25% em uma empresa tributada com base no Lucro Real.

Em compensação, a empresa tributada com base no Lucro Real pode aproveitar créditos de PIS/COFINS, de 9,25%, na compra de produtos, insumos e alguns tipos de serviços e despesas relacionados à sua atividade fim.

Assim, as receitas das duas empresas serão tributadas de formas diferentes (cujo efeito é anulado ao se trabalhar com a Receita Operacional Líquida).

Além disso, custos e despesas (como aluguel do imóvel destinado à execução da atividade fim, energia elétrica e outras), assim como o próprio Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) ou o Custo dos Produtos Vendidos (CPV), ainda que sejam do mesmo valor monetário, terão valores contábeis distintos, em função de tratamentos fiscais e tributários igualmente diferentes.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Por fim, vale destacar que comparar a Demonstração de Resultados de diferentes empresas, assim como todos os indicadores dela decorrentes, só faz sentido se elas forem tributadas pelo mesmo regime.

Empresas optantes pelo Lucro Presumido não sofrem tributação de IR/CSLL sobre o resultado, mas sim sobre a receita. Por isso, não se deve colocá-las dentro de um padrão que não foi concebido para a realidade brasileira.

A DRE dessas empresas deve ser ajustada à realidade delas, para que o cálculo de indicadores de performance econômico-financeira e a análise dos resultados sejam fidedignos à sua realidade operacional.



gestão

## Maturidade em gestão: um panorama das médias empresas no Brasil

POR **ÁUREA H. P. RIBEIRO, PLINIO RAFAEL MONTEIRO REIS  
E DIEGO MARCONATTO**

Embora existam diversas iniciativas voltadas à avaliação da maturidade em gestão e governança, poucas são focadas especificamente nas médias empresas. Diante dessa lacuna, a FDC empreendeu uma pesquisa abrangente com o objetivo de criar uma escala específica para medir a maturidade dessas organizações no Brasil. O estudo não apenas traça um panorama detalhado do estágio atual de maturidade dessas empresas, mas também aponta as principais áreas que necessitam de aprimoramento, com base nas diferenças em relação às empresas de referência em seus setores.

Apesar de representarem apenas 1% dos negócios no país, as médias empresas desempenham um papel crucial na economia, sendo responsáveis por 25% da massa salarial e

20% dos empregos formais. No entanto, enfrentam desafios significativos, como a limitação de recursos e estruturas organizacionais mais enxutas. Isso reforça a importância de desenvolver ferramentas que possam identificar oportunidades precisas de melhoria na gestão, resultando em melhores desempenhos e na geração de valor, ao mesmo tempo otimizando o uso de seus recursos limitados.

Para garantir a precisão dos dados, a pesquisa seguiu uma metodologia científica rigorosa, baseada em um levantamento nacional, que resultou em uma amostra representativa de 826 questionários válidos. Essa amostra apresentou uma margem de erro de até 3,4% e um nível de confiança de 95%, assegurando a confiabilidade dos resultados obtidos.

A partir de uma extensa revisão da literatura e de entrevistas com especialistas, o estudo identificou onze dimensões de gestão consideradas essenciais para avaliar o nível de maturidade das médias empresas, como detalhado no Quadro 1. Cada uma dessas dimensões foi avaliada em uma escala de cinco níveis apresentadas no Quadro 2, que as classificam em diferentes estágios de maturidade.

Essa classificação foi elaborada utilizando a técnica de *machine learning*, denominada CHAID (CHi-square Automatic Interaction Detection), que identifica quais práticas de gestão colocam as empresas em cada uma dessas categorias. O resultado foi uma descrição de cada nível de maturidade em todas as dimensões gestão, oferecendo um guia claro para que as empresas possam amadurecer na gestão e governança, na medida que implantam práticas mais estruturadas e estratégicas.

#### QUADRO 1 | AS DIMENSÕES DA GESTÃO E GOVERNANÇA ANALISADAS

Dimensões da Gestão e Governança	Descrição
<b>Governança Corporativa</b>	Avalia a segurança organizacional, estabelecendo diretrizes para uma gestão eficiente, minimizando riscos e garantindo a ética nas operações.
<b>Liderança</b>	Examina a capacidade de os líderes definirem uma visão estratégica clara, estabelecerem metas e orientarem suas equipes de maneira eficaz.
<b>Pessoas</b>	Mede a capacidade da empresa de atrair, desenvolver e reter talentos, alinhando suas competências com os desafios atuais e futuros.
<b>Estratégia</b>	Avalia a formulação e monitoramento da estratégia de negócios, adaptabilidade às mudanças do ambiente e a definição de missão, visão e valores.
<b>Inovação</b>	Avalia o estímulo à inovação e a implementação de processos estruturados para o desenvolvimento de novas soluções.
<b>Transformação Digital</b>	Mede o grau de digitalização dos processos organizacionais, o uso de dados para tomada de decisão e a capacidade de aumentar a produtividade e melhorar a experiência dos clientes.

<b>Sustentabilidade</b>	Analisa a integração de práticas sustentáveis nas operações da empresa e no relacionamento com o mercado.
<b>Gestão Comercial e Marketing</b>	Avalia a capacidade de desenvolver produtos e serviços alinhados ao mercado, a gestão de marcas e o relacionamento com clientes.
<b>Gestão da Cadeia de Valor</b>	Analisa a eficiência operacional dos elos da cadeia, integrando processos internos e externos para garantir a produtividade.
<b>Gestão Financeira</b>	Monitora o desempenho financeiro da organização, gerencia riscos e fornece relatórios financeiros detalhados para suportar decisões baseadas em dados.
<b>Resultados</b>	Avalia o valor superior gerado pela empresa para seus diversos <i>stakeholders</i> (financeiro, clientes, pessoas e impacto socioambiental), além de medir sua taxa de crescimento.

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

## QUADRO 2 | DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DE NÍVEIS DE MATURIDADE

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
<b>1) Inicial</b>	Neste estágio, a dimensão analisada tem processos pouco estruturados. As práticas são informais, não são coordenadas e nem alinhadas a uma estratégia definida e a uma gestão orientada a resultados e longevidade.
<b>2) Emergente</b>	Neste nível, a dimensão analisada está em transição para uma abordagem mais estruturada de gestão. São estabelecidos processos básicos de gestão, embora ainda haja espaço para melhorias.
<b>3) Estabelecido</b>	Neste estágio, a dimensão analisada possui processos de gestão bem definidos e estabelecidos, com uma clara definição de papéis e responsabilidades. A organização demonstra ter controle e monitoramento do seu desempenho, embora ainda não apresente as melhores decisões e alinhamentos que conduzem a resultados superiores.
<b>4) Avançado</b>	Neste nível, a dimensão analisada apresenta práticas de gestão avançadas e de busca por melhorias contínuas. Há maior assertividade nas decisões e alinhamento com foco claro no alcance de resultados superiores.
<b>5) Excelência</b>	Neste estágio, a dimensão analisada alcança um nível de excelência. A gestão é eficiente e eficaz. Há uma busca constante por melhores práticas, fazendo com que os processos dessa dimensão sejam reconhecidos como referência na organização e no mercado, superando as expectativas em termos de desempenho e resultados.

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

**O ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS?** A avaliação do estágio de maturidade das empresas se deu em duas etapas. Na primeira, avaliamos todas as empresas, classificando-as de acordo com a escala de maturidade, mas importava-nos também obter uma referência para que as empresas pudessem traçar um caminho evolutivo. Assim, separamos 20% das empresas com melhor desempenho e as denominamos empresas de referência. As empresas escolhidas são aquelas que apresentaram os melhores resultados em termos de geração de valor (financeiro, para clientes, para pessoas e socioambiental)

e crescimento (mais de 25% nos últimos cinco anos). Essas empresas servem como *benchmark* para as demais médias empresas.

Assim, temos a leitura do estágio de maturidade das médias empresas brasileiras em comparação com as empresas de referência, apresentada na Tabela 1.

**TABELA 1 | NÍVEL GERAL DE MATURIDADE EM GESTÃO E GOVERNANÇA DAS MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS COMPARADO ÀS EMPRESAS DE REFERÊNCIA**

Dimensões	Total	
	Médias Empresas em Geral	Empresas de Referência
<b>Governança Corporativa</b>		
Eficácia dos Conselhos (de Administração ou Consultivo)	1) Inicial	1) Inicial
Eficácia da Governança	2) Emergente	2) Emergente
<b>Liderança</b>	4) Avançado	5) Excelência
<b>Pessoas</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Estratégia</b>		
Ideologia (propósito, visão, missão valores)	4) Avançado	5) Excelência
Formulação e monitoramento da estratégia	3) Estabelecido	4) Avançado
Adaptabilidade	2) Emergente	4) Avançado
<b>Gestão da Inovação</b>	1) Inicial	4) Avançado
<b>Transformação digital</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Sustentabilidade</b>	3) Estabelecido	4) Avançado
<b>Gestão Comercial &amp; Marketing</b>	2) Emergente	4) Avançado
<b>Gestão Financeira</b>	3) Estabelecido	5) Excelência
<b>Gestão da Cadeia de Valor</b>	4) Avançado	4) Avançado
<b>Internacionalização</b>	0) Nulo	0) Nulo

FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

Obs.: a) Os resultados representam a mediana de cada grupo. b) O grupo que representa “médias empresas em geral” corresponde às empresas que têm crescimento no faturamento de até 25% em 5 anos e resultado/performance mediana. c) Para as dimensões “Internacionalização” e “Eficácia dos Conselhos”, o nível Nulo (0) indica a ausência da dimensão, ou seja, que a empresa não possui conselhos ou não possui nenhuma atividade de internacionalização.

A análise realizada destaca diversos pontos de atenção sobre a maturidade das médias empresas brasileiras em diferentes dimensões cruciais para o seu desenvolvimento.

Inicialmente, observa-se que, no que diz respeito à Governança, essas empresas apresentam um nível inicial e emergente. Mesmo as empresas consideradas referências no setor não se destacam nessa dimensão, o que evidencia a necessidade premente de despertar a consciência sobre a importância da Governança nas médias empresas. Essa é uma área que requer desenvolvimento para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

A dimensão da Liderança, por outro lado, é um ponto forte para as médias empresas, que demonstram maturidade avançada e até excelência em todos os setores. No entanto, ao examinarmos a dimensão Pessoas, uma discrepância significativa se torna evidente: as médias empresas estão em um nível emergente, enquanto as empresas de referência operam em um nível avançado. Isso indica que, embora os processos de gestão de pessoas nas médias empresas estejam começando a se estruturar, ainda não há uma definição clara ou uma gestão eficaz das competências necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. A maturidade nessa dimensão é fundamental, pois é ela que prepara os recursos humanos para enfrentar desafios presentes e futuros, impactando diretamente os resultados a curto e médio prazo.

Na dimensão Estratégia, a maior discrepância entre as médias empresas e as empresas de referência reside na adaptabilidade. As médias empresas estão, em geral, em um nível emergente, enquanto as empresas de referência alcançam um nível avançado. Isso indica que a capacidade de reagir aos sinais do mercado e adaptar estratégias é um fator crítico para obter resultados superiores.

Outro aspecto relevante na Estratégia é a Formulação e Monitoramento da Estratégia. Embora as médias empresas se encontrem em um nível estabelecido, ainda há muito a ser aprimorado, pois os processos de gestão estratégica não são suficientemente eficazes e carecem de monitoramento consistente e de revisitações periódicas, essenciais para alinhar a estratégia às necessidades do mercado.

Embora as médias empresas demonstrem um nível avançado em ideologia, há uma necessidade de evolução significativa. O que distingue as empresas de referência é que seus propósitos, visões, missões e valores não apenas estão definidos, mas também são vividos no dia a dia e facilmente identificáveis na cultura organizacional.

A gestão da inovação e a transformação digital são dimensões que merecem destaque. A gestão da inovação encontra-se em estágio inicial, indicando a ausência de uma cultura sólida de inovação e a falta de estímulo para a experimentação e discussão aberta. Por outro lado, as empresas de referência, em nível avançado, já possuem processos estruturados, embora ainda não sejam monitorados por indicadores de desempenho. Em relação à transformação digital, as médias empresas estão no nível emergente, enquanto as empresas de referência estão no nível avançado. Isso demonstra que, apesar de algumas estruturas digitais estarem sendo estabelecidas, a digitalização ainda não proporciona vantagens competitivas significativas.

Quanto aos princípios de sustentabilidade, tanto as médias empresas quanto as empresas de referência estão cada vez mais atentas à integração desses princípios em suas operações. No entanto, ainda não atingiram um nível de excelência que considera a sustentabilidade como central à sua missão.

Na gestão comercial e de marketing, as discrepâncias são evidentes: enquanto as médias empresas operam em um nível emergente, as empresas de referência alcançam um nível avançado. As primeiras estão apenas começando a estruturar seus processos, enquanto as segundas possuem um sistema ativo de inteligência de mercado.

Finalmente, a gestão financeira das médias empresas também revela uma lacuna significativa em relação às empresas de referência, que operam em nível de excelência com planejamento financeiro monitorado de forma efetiva.

Em síntese, as dimensões críticas para as médias empresas no Brasil incluem gestão de pessoas, adaptabilidade, inovação, transformação digital e gestão comercial e de marketing. O desenvolvimento dessas áreas é essencial para elevar a maturidade organizacional, permitindo que essas empresas enfrentem os desafios atuais e se tornem mais competitivas no mercado.

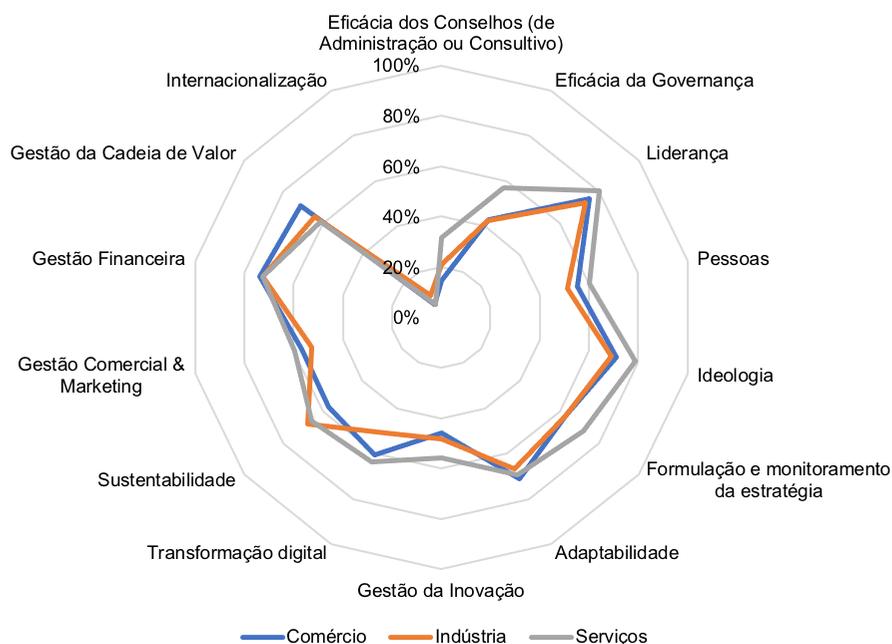
**FIGURA 1 | DIMENSÕES EM QUE AS EMPRESAS DE REFERÊNCIAS SE DESTACAM**



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

**A MATURIDADE DAS MÉDIAS EMPRESAS POR SETOR** Outra análise realizada foi o detalhamento do nível de maturidade considerando o setor da economia em que a empresa atua: indústria, comércio e serviço. Os resultados estão apresentados no Gráfico 1, em uma escala que varia entre 0 e 100%. Quanto maior a pontuação maior o nível de maturidade das médias empresas daquele setor.

**FIGURA 2 | COMPARATIVO DA PONTUAÇÃO NAS DIMENSÕES PESQUISADAS POR SETOR**



FONTE: CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MÉDIAS EMPRESAS DA FDC

Ao analisarmos o desempenho das médias empresas por setor, observamos que o setor de serviços apresenta um nível de maturidade mais avançado em praticamente todas as dimensões. Por outro lado, o setor industrial destaca-se pela Internacionalização e pela avaliação mais elevada em Sustentabilidade. Já no comércio, a Gestão da Cadeia de Valor, junto com a Adaptabilidade, aparece como crucial para a eficiência operacional e a diferenciação no mercado consumidor.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** Os resultados desta pesquisa representam um avanço significativo na compreensão das médias empresas no Brasil, revelando níveis preocupantes de matura-

ridade em áreas críticas como Governança, Pessoas, Adaptabilidade, Inovação, Transformação Digital e Comercial e Marketing. Muitas dessas empresas operam em estágios iniciais ou emergentes, evidenciando uma grande discrepância em relação às empresas de referência, que apresentam níveis de maturidade mais avançados. Essa defasagem não compromete apenas os resultados a curto prazo, mas também coloca em risco a sustentabilidade a longo prazo dessas organizações, destacando a urgência de desenvolver essas áreas fundamentais.

Ao identificar essas áreas prioritárias de desenvolvimento, com base nas práticas das empresas de referência, o estudo convida executivos e acionistas das médias empresas a se engajarem em uma jornada de amadurecimento organizacional. Embora desafiadora, essa trajetória oferece um imenso potencial de conquistas e resultados sustentáveis, fortalecendo não apenas as empresas individualmente, mas também contribuindo para um ambiente de negócios mais robusto e próspero no Brasil.

#### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ALHARTHI, S. Z. (2012). Sustainable Competitive Advantage: Toward A Generic Framework. *International Journal Os Business Research And Development*, 1(1), 17-31.

LOOY, Amy V. Backer; MANU De; POELS, G., Snoeck, M. (2013). *Choosing The Right Business Process Maturity Model D Information & Management*, 50, 466-488

TARHAN, A.; TURETKEN, O.; REIJERS, H. A. (2016). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information And Software Technology*, 75, 122–134

WENDLER, Roy (2012). The Maturity Of Maturity Model Research: A Systematic Mapping Study. *Information And Software Technology*, 54, 1317-1339

WITEK-CRABB, A. (2016). Maturity Of Strategic Management In Organizations. *Oeconomia. Copernicana*, 7(4), 669-682.

---

**ÁUREA H. P. RIBEIRO** é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral nas áreas de marketing e estratégia. Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

---

**PLÍNIO RAFAEL MONTEIRO REIS** é professor convidado da Fundação Dom Cabral na área de marketing. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Cientista e Analista Sênior no Instituto Analysis.

---

**DIEGO MARCONATTO** é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral na área de estratégia. Doutor em negócios, pela UFRGS (Brasil), pós-doutor, pela HEC Montréal (Canadá), e especialista em Direito e Economia Internacional, pela Fondazione Centro Produttività Veneto (Itália).



reflexão

## A ancestralidade brasileira: caldeirão de complexidades e caudal de empatia estética

POR **RICARDO CARVALHO**

“As obras de Arte exercem sobre mim um poderoso efeito”

*Sigmund FREUD*

A ancestralidade brasileira pode ser concebida por um mix muito singular de povos e culturas, fruto de um processo sócio-histórico que envolve encontros e desencontros, embates, fusões e amalgamentos de Seres: os povos indígenas, os africanos escravizados, os colonizadores europeus e, posteriormente, os imigrantes de diversas partes do mundo ocidental

e oriental vindos em grandes quantidades, muitas vezes oriundos de guerras, devastações e fome em seus lugares de origem.

O “Eiro” de Brasileiro designa e quer dizer fazedor-empendedor-maker-artífice, sugerindo um “certo Homo Laborans” que veio fazer e faz a Terra Brasilis acontecer e ser o maior “cadinho multicultural” do mundo.

Este mosaico cultural criou a(s) identidade(s) deste caldeirão de complexidades – marca incontestada da pluralidade do Povo Brasileiro, onde as origens étnicas e culturais se entrelaçam, se mesclam e determinam as tradições, os costumes e a própria formação da sociedade brasileira.

A partir de estudos do DNA do brasileiro se constatou que a mitocôndria do povo é a mais “misturada” do mundo, o que se traduz por um registro genético altamente diversificado que, sem dúvida, produz nossa etno-bio-cultura com tantas faces e matizes em miscigenação e fluxos gênicos.

Antes da chegada dos colonizadores europeus no século XVI, o território que aqui se encontrou, na língua indígena, era nomeado de Tekoá, hoje correspondente ao Brasil, cujo nome em sua etimologia refere-se à tinta vermelha, extraída da árvore Pau Brasil (extinta) que serviria para tinturaria nobre europeia.

Este imenso território era habitado por milhões de indígenas, organizados em diferentes etnias e com uma rica diversidade cultural. Estima-se que cerca de 1.000 a 2.000 línguas – hoje reduzidas a 274 línguas faladas por 305 etnias, totalizando 1 milhão e 700 mil indígenas diferentes – eram faladas entre esses povos, que possuíam formas próprias de organização social, crenças religiosas, sistemas de subsistência e conhecimento sobre a fauna e a flora.

Os povos indígenas deixaram uma marca profunda na cultura brasileira, especialmente na língua, na culinária, nas práticas agrícolas e na medicina tradicional. Muitas palavras de origem indígena ainda estão presentes no vocabulário cotidiano do Brasil, como “pipoca”, “mandioca”, “caju” e “tapioca”. Além disso, as técnicas de cultivo de plantas nativas, como o milho, a mandioca e o feijão, foram incorporadas à agricultura brasileira desde os primórdios da colonização.

No entanto, a colonização europeia trouxe consigo a exploração dos territórios indígenas, a imposição de novas religiões e o extermínio de muitas etnias. Esse processo violento de subjugação e a conseqüente aculturação forçada não apagaram totalmente a presença

indígena no Brasil contemporâneo. Hoje, estima-se que há cerca de 305 grupos indígenas no país, e suas culturas continuam a influenciar a identidade nacional e a luta por reconhecimento e direitos.

Estes povos originários foram a matriz cultural encontrada pelo Movimento Modernista onde, na década de 20, o *Manifesto Antropóforo*, de Mario de Andrade, nos propõe a assunção de nossas raízes, a “*canibalização*” do estrangeiro (que reproduzíamos culturalmente) e a produção reinventada da alma brasileira, cuja obra artística máxima está no *Abaporu* (canibal em tupi-guaraní) de Tarsila do Amaral. Podemos afirmar que a arte antecipa a realidade e assim abre-se um Brasil original e autêntico e doravante, cioso de suas raízes antes relegadas em função da primazia europeia cultuada pelas elites deste país gigante pela própria natureza.

Outro componente matricial fundamental da ancestralidade brasileira é a presença africana, introduzida de maneira violenta através do tráfico de escravizados durante o período colonial. Estima-se que cerca de 4,8 milhões de africanos foram trazidos ao Brasil entre os séculos XVI e XIX, principalmente das regiões que hoje correspondem a Angola, Moçambique, Congo e Costa da Mina (Benin, Nigéria, Togo).

A contribuição africana para a formação cultural brasileira é vasta e se manifesta em vários aspectos da vida cotidiana, como a música, a dança, a culinária, a religião e a linguagem. O samba, a capoeira, o candomblé e a umbanda são apenas alguns exemplos de tradições culturais afro-brasileiras tombadas pelo como nosso Patrimônio Histórico Material e Imaterial (IPHAN), que se tornaram parte integrante da identidade da alma nacional brasileira, como a pintura corporal indígena e a capoeira. Além disso, a culinária brasileira também reflete essa herança africana, com pratos como o acarajé (patrimônio cultural), a feijoada e o vatapá, que são hoje considerados símbolos da gastronomia do país.

A escravização desses povos, no entanto, deixou cicatrizes profundas na sociedade e sobretudo nas populações afrodescendentes de forma específica, que apesar do avanço no quadro jurídico legal, continuam a enfrentar discriminação e exclusão social. A luta contra o racismo e a busca por igualdade de oportunidades fazem parte da herança desse período, e a conscientização sobre a contribuição africana para a cultura brasileira é fundamental para o reconhecimento da pluralidade de raízes que compõem o Brasil.

Uma revisão histórica deve enfatizar a verdadeira história de autodeterminação desses povos. Isso inclui o reconhecimento de sua nobreza, do aprimoramento técnico e estético (a

vocação para a beleza, como bem destacava o antropólogo Darcy Ribeiro) e de sua grandeza de alma, manifestada em comportamentos de saudabilidade consigo mesmos, com o outro, com o meio e com a natureza – da qual não se separam, pois são parte integrante. Assim, de maneira orgânica, constituem um único organismo vivo, interligado de forma sistêmica.

Pode-se afirmar que esses povos originários e ancestrais sempre foram e continuam sendo a própria prática do ESG (Environmental, Social, and Governance).

Aqui quero me referir a uma capacidade de perceber o outro como igual e valoroso, o que doravante nomearemos como “Empatia Estética”.

Empatia do grego - Em+Patheia= Pathos= Paixão: capacidade psicológica de se colocar no lugar do outro. Ou seja, é a sociabilidade e os “modos de afazeres coletivos”. Trata-se de uma Inteligência Coletiva muito desejável neste “*Zeitgeist*”, onde o espírito da época é marcado pelo individualismo narcisista e predatório “*by myselfie*” num mundo digital cada vez mais distanciado pela presença (real) do outro.

O conceito de “Empatia Estética” foi desenvolvido por Abby Warburg no século XIX, com base no pressuposto – e em sua experiência vivencial e empírica – de que uma obra de arte representa para o nosso cérebro algo equivalente a uma pessoa viva. Por assim dizer, nós – seres humanos – nos relacionamos como uma obra de arte como se estivéssemos nos relacionando com as pessoas. Isso não tem possibilidade de acontecer com a I.A – Inteligência Artificial.

O sistema límbico/emocional no nosso cérebro (mais potente e irrigado no lado direito cerebral) cria, portanto, uma emoção, tanto diante de uma obra de arte como diante de uma pessoa. A obra de arte “se espelha” (como os neurônios-espelho) para nós como uma pessoa viva, nos despertando emoções e sentimentos diversos.

A Arte “esculpe” nosso cérebro e modifica seu funcionamento, reforçando os circuitos apropriados das células nervosas para nos permitir “ver e sentir” (o outro). Uma obra de arte é um ato de criação. É como criar um *outro* (como obra de arte). Nesta neuroplastia cerebral, os “neurônios espelhos” nos incitam à interação empática (Empatia Estética) com o outro.

Estética significa em grego *aesthesis* = sensibilidade. A Empatia Estética é, em outros termos, a, capacidade de sermos sensíveis ao outro numa relação (Re+ Laço). Neste sentido, também, o artista francês Nicolas Bourriaud (Escola Belas Artes, Paris) nos propõe uma *Estética Relacional*: que compreende sua essência no diálogo com o outro, nas potencialidades do cotidiano e do ordinário, não produzindo objetos, mas sim acontecimentos.

Estar diante de uma obra de Arte faz “cócegas” no nosso cérebro, produz novos circuitos cerebrais e o sistema do prazer é estimulado (excitado). Nesse contexto auspicioso, são liberados os hormônios do bem-estar – os preciosos neurotransmissores das interações humanas: dopamina, serotonina e ocitocina. Esses hormônios, entre outros efeitos benéficos, promovem confiança, generosidade e empatia – ingredientes que, infelizmente, parecem faltar em muitos líderes mundiais da atualidade.

Com este poder de desenvolver nossa Empatia com o semelhante (e mesmo nos curar de traumatismos), a arte aumenta nossa Imunidade Biológica e nossa Humanidade Existencial, segundo a OMS – Organização Mundial de Saúde/ONU – Report.2019, a partir das pesquisas de Pierre Lemarquis neurologista e etnólogo – Universidade de Toulon).

Sim, a Arte nos cura do isolamento social e potencializa a saúde, também nos reafirma Allain de Botton (Seneca Productions/ School of Life), autor do belo livro *A arte como terapia*.

Somos, no Brasil, uma nação de indivíduos que trabalham com o coração, como assinala Sérgio Buarque de Holanda em seu epistolar livro *O homem cordial*, onde pontifica: “O Brasileiro pratica uma ética de fundo afetivo”.

E também somos considerados como uma espécie de *Elo Relacional*, como se soubéssemos transitar, sem muitos constrangimentos em zonas de indeterminação. (DaMatta em “O que faz o Brasil, Brasil)

O **Comunialismo** na obra *O Novo Iluminismo*, de Stephan Pinker (Harvard), fala-nos também de uma inteligência coletiva de base relacional presente nos povos originários, como os nossos indígenas. Nesta mesma linha, Marcel Mauss, antropólogo francês pioneiro dos estudos étnico-culturais, nos chamou atenção para esta dimensão relacional presente nos povos originários. Em seu exímio “*Paradigma da dádiva*”, fala-nos do resultado da sua imersão na cultura dos povos originários ancestrais, onde o “Laço Social” é a base da relação econômica e social

Os europeus, principalmente os portugueses, foram os primeiros colonizadores do Brasil, estabelecendo sua presença a partir do ano 1500. A colonização trouxe consigo a introdução da língua portuguesa, do catolicismo e de uma estrutura de poder baseada no sistema de exploração dos recursos naturais e expropriação do outro. Ou seja, invisibilidade e desaparecimento dos diferentes. Os europeus, principalmente os portugueses, foram os primeiros colonizadores do Brasil, estabelecendo sua presença a partir do ano 1500. A colonização

trouxe consigo a introdução da língua portuguesa, do catolicismo e de uma estrutura de poder baseada na exploração dos recursos naturais e na expropriação do outro, promovendo a invisibilização e o desaparecimento das diferenças culturais e étnicas. Além de Portugal, outros grupos europeus, como espanhóis, italianos, alemães, franceses e holandeses, também desempenharam papéis na formação histórica do país.

A colonização europeia teve um impacto profundo na organização social, política e econômica do Brasil, mas também, além dos recursos naturais, expropriaram obras artes sagradas para estes povos originários e ancestrais. Celebremos o resgate destas obras neste novo momento de revisão histórica. Estas obras de arte, como o famoso manto Tupinambá, não são apenas obras de artes, são “verdadeiros” artefatos sagrados” produtores de cura, como nos alertou o cacique Tupinambá ao receber o Manto Sagrado que estava “expatriado” na Dinamarca.

A alegria empática expansiva e receptiva do povo brasileiro é reconhecida internacionalmente. Nossa forma de ser – a brasilidade – faz com que o ‘estrangeiro’ se sinta em casa, ou seja, sinta-se brasileiro, diferentemente dos movimentos xenófobos e anti-empáticos espalhados pelo mundo, que se fragmentam e expulsam seus habitantes de suas casas – oca, em tupi-guarani.

A Bienal de Veneza, a mais importante do mundo, tem pela primeira vez um curador brasileiro e, por sua vez, o Pavilhão do Brasil contou com curadores dos povos originários e ancestrais. O tema geral é “Foreigners Everywhere”, Estrangeiros em Todos os Lugares. Com efeito, desde a aparição do Hominídeo Terrestre, o mundo passa por intensos fluxos migratórios gênicos, o que nos faz estrangeiros – queiramos ou não, desde a primeira diáspora do nômade primordial.

Sentir Empatia é uma estética, pois todo “outro” deve ser considerado uma obra de arte. Por isso, nossa “estrangeira” condição é escancarada em Veneza nesta “Bienal do Estrangeiro”.

Cabe-nos, no entanto, internalizar nossa ancestralidade e expressões estéticas-relacionais empáticas para nos sentirmos diante do outro e com outro como se estivéssemos na nossa própria casa e dentro da maior casa de todos nós: o Planeta Terra – Gaia, nossa mãe. E só então seremos empáticos com o Planeta e cuidaremos dele como se fosse (e o é) uma obra de arte suprema para nós e para aqueles que ainda estão por vir. Legado é a palavra de ordem neste segundo milênio.

A ancestralidade brasileira é uma das mais ricas e diversas do mundo, resultado de séculos de encontros e desencontros entre povos de diferentes origens. No entanto, essa herança como legado só se concretizará se nos reconhecermos, como em um neurônio-espelho, nesse caldeirão de múltiplas complexidades, conforme pontuou o imortal escritor indígena Ailton Krenak.

E através de sua Empatia Estética, a nação celebrar sua pluralidade multicolorida e miscigenada, percebendo o outro como igual, mas ao mesmo tempo singular e ímpar.

A valorização da ancestralidade brasileira é fundamental para a construção de uma identidade nacional que respeite e inclua todas as suas partes constituintes. Somente a partir desse reconhecimento será possível construir uma sociedade mais justa, igualitária e feliz, onde as contribuições dos vários saberes, dos modos de fazer e expressões artísticas técnico-estéticas de todos os grupos e matizes que formam o Brasil sejam devidamente reconhecidas e celebradas.

---

**RICARDO CARVALHO** é professor Associado da FDC. Pós-Doutor – Art for Management – Reims Management School. Doutor em Psicossociologia – Sorbonne Paris 7. Mestre em Psicologia – UFMG e Conservatório de Artes e Ofícios de Paris. Especialista em Gestão Pública – Fundação João Pinheiro.



Ilustração Freepik

estudo de caso

## Inovar sem perder a essência: o equilíbrio entre tradição e transformação na Drogaria Araújo

POR **DIOCÉLIO DORNELA GOULART, HENRIQUE DE CASTRO NEVES  
E RODRIGO CARVALHO DE BARONI**

A Drogaria Araujo, fundada em 1906, em Belo Horizonte, é um ícone no setor farmacêutico. Hoje, sob a gestão da terceira geração da família Araujo, a empresa se destaca por sua inovação e cultura organizacional. Líder em Minas Gerais e notável no *ranking* da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), a Araujo é a sexta em faturamento e a sétima em quantidade de lojas no Brasil, destacando-se em lucratividade por unidade.

Em 2024, a empresa celebrou seus 118 anos. Sua história iniciou-se sob a liderança do fundador, Modesto Carvalho de Araujo, e sempre foi marcada pela prosperidade e expansão

contínua. Atualmente, o presidente, Modesto Neto, está integrando sua filha, Silvia Araujo, e alguns sobrinhos à gestão, assegurando uma transição suave e estável.

A missão da organização é superar as expectativas dos clientes, valorizar acionistas e cuidar dos colaboradores e da sociedade. Este compromisso, marcado pela responsabilidade social, rentabilidade e foco na expansão, é reiterado por cultura organizacional bem peculiar, que concilia escalabilidade e personalização no atendimento.

Alguns dos traços mais marcantes dessa cultura são analisados nesse estudo de caso: a filosofia de “resolver logo”, “a gestão mineira”, o hábito de “curtir o erro” e a “atenção aos detalhes”. Destaca-se como uma gestão familiar conseguiu alinhar tradição com inovação.

**A DETERMINAÇÃO DE “RESOLVER LOGO”** Na esfera do atendimento, a Drogaria Araujo adota a cultura de “resolver logo”, garantindo a solução proativa de problemas em todas as camadas do organograma. Essa determinação visa não apenas a retenção, mas a fidelização dos clientes, refletindo um compromisso com a excelência no atendimento. Como afirma o presidente, “a essência do negócio reside em proporcionar uma experiência encantadora ao cliente”.

O presidente destaca também os valores fundamentais da empresa: foco no cliente, serviço exemplar e resolução ágil de problemas. Esta cultura proativa é observada na atuação de toda a equipe – dos vendedores aos gerentes –, assegurando que a totalidade das interações resultem em soluções efetivas e rápidas.

Já o diretor Superintendente, Antônio Araujo Neto, enfatiza a importância de oferecer produtos que atendam precisamente às necessidades dos clientes, garantindo sua satisfação e encantamento. Um colaborador veterano destaca a tradição de igualdade e respeito com as pessoas.

A filosofia de “resolver logo” transcende uma política de atendimento, sendo um *ethos* organizacional voltado para a satisfação imediata do consumidor. A agilidade na resolução de problemas é uma determinação central da empresa, refletindo respeito pelo tempo do cliente.

A Drogaria Araujo empodera seus colaboradores na linha de frente, priorizando a busca por soluções imediatas e evitando burocracias. A lealdade do cliente é fruto de um serviço que antecipa e supera expectativas, diferenciando a empresa no mercado. Investimentos em formação contínua, análise preditiva de dados e sistemas de informação sustentam essa filosofia.

**GESTÃO COM JEITINHO MINEIRO** A eficiência econômico-financeira destaca-se como a pedra angular da estratégia de gestão da Araujo. A empresa é reconhecida pela Abrafarma e pela revista Mercado Comum como uma das mais rentáveis de Minas Gerais. Ela executa uma administração prudente, que evita endividamento excessivo, valendo-se do BNDES para expansão estratégica.

As reuniões de diretoria alinham metas financeiras às operações de vendas, e o encontro anual traça planos de expansão. Modesto Neto enfatiza o modelo de estratégia ocupacional, visando manter uma presença marcante no mercado. O centro de distribuição e os canais modernos, como *e-commerce* e quiosques, sustentam essa estratégia.

O serviço Araujo Foto pode ser citado como exemplo de inovação e integração. Por meio dele, a empresa incorpora membros da família na administração. A assessora e filha do presidente e os diretores sobrinhos participam ativamente desse processo, apesar da ausência formal de um plano de sucessão na organização.

Há uma abordagem igualmente informal na gestão de projetos, como observado pelo gerente de TI, Pedro Silva, que menciona a necessidade de acompanhamento sistemático da matriz de gerenciamento de receitas e despesas. Programas como o Grande Prêmio Eduardo Araujo motivam os colaboradores na busca por uma performance cada vez melhor, o que reflete a forte cultura de foco no desempenho da empresa.

Apesar dos robustos indicadores financeiros, observa-se que ainda há oportunidades de desenvolvimento para a Drogaria Araujo, integrando melhor os processos internos e a visão inovadora que a caracteriza no mercado.

**A FILOSOFIA DE “CURTIR DO ERRO”** O conceito de “curtir o erro” é abraçado como uma filosofia empresarial que transcende a simples aceitação de falhas. A expressão foi cunhada pelo presidente e encarna uma cultura organizacional que vê nos erros não uma fonte de reprovação, mas uma oportunidade valiosa para o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo.

Ao “curtir o erro”, a organização impulsiona uma análise introspectiva e coletiva dos equívocos cometidos. Essa prática não se limita a uma revisão superficial, mas envolve uma avaliação criteriosa sobre o que levou ao erro, suas causas subjacentes e, mais importante, as lições que podem ser extraídas dele.

O objetivo é desmistificar o erro, encarando-o como um passo inevitável e edificante na busca pela excelência. Não se trata, portanto, em ser leniente com erros, o que seria incom-

patível com o alto padrão de qualidade Araujo. Mas sim de mover o foco punitivo da busca do culpado para uma dimensão mais ampla de aprendizagem organizacional.

A abordagem não é meramente reativa, pois promove uma dinâmica proativa em que todos são encorajados a compartilhar suas experiências e *insights*. Em reuniões periódicas, os erros são discutidos abertamente com gestores e colaboradores, em um ambiente psicologicamente acolhedor. Assim, todos contribuem para a construção de um plano de ação robusto que previna a recorrência de falhas similares no futuro.

Entretanto, há um desafio inerente nessa filosofia, como o próprio gerente de TI aponta: a implementação efetiva de soluções pós-erro. Embora planos de ação sejam propostos, reconhece-se que nem sempre há um acompanhamento que assegure a aplicabilidade e o impacto positivo das medidas corretivas.

O processo de “curtir o erro” na Araujo está, portanto, em constante evolução. Dessa forma, a organização busca não só entender e apreciar as falhas, mas também consolidar um método que garanta seu crescimento e a melhoria contínua.

O gerente de TI destaca ainda a utilização de ferramentas como a matriz de gerenciamento e a metodologia PDCA (Planejar-Fazer-Checar-Agir, da sigla em inglês *Plan-Do-Check-Act*) para estruturar essa iniciativa.

Apesar disso, admite-se uma lacuna na verificação da efetividade dos planos de ação. Muitas vezes, o foco recai sobre os resultados imediatos, como o aumento de receita, sem uma avaliação profunda do sucesso das medidas implementadas a longo prazo.

Nesse contexto, o “curtir o erro” não é apenas de uma expressão ou de uma ideia isolada, mas parte integrante de um sistema de gestão que procura equilibrar a busca incessante por resultados com a capacidade de inovação e aprendizado contínuo. É um reflexo de uma cultura que valoriza a resiliência e a capacidade de transformar adversidades em motores de crescimento.

**O PRINCÍPIO DA “ATENÇÃO AO DETALHE”** O princípio de “atenção ao detalhe” na empresa se estabelece como uma diretriz operacional e um valor cultural que permeia todas as suas ações. Essa premissa, amplamente disseminada e enfatizada pelo presidente, ressalta a importância da meticulosidade em cada processo, serviço e/ou interação com o cliente.

Esses cuidados estão intrinsecamente ligados ao sucesso da organização. A “atenção ao detalhe” se manifesta desde a disposição dos produtos nas prateleiras até a precisão na

gestão de estoque. E é também particularmente evidente na apresentação impecável das lojas e na postura profissional dos colaboradores.

A empresa entende que detalhes, por menores que sejam, têm o poder de diferenciar a experiência do cliente, consolidar a fidelidade à marca e reforçar a reputação da Drogaria Araujo em um mercado muito competitivo.

Modesto Neto, com base no seu comprometimento com a excelência, estabelece o exemplo e frequentemente realiza visitas inesperadas às lojas para assegurar que os altos padrões estejam sendo mantidos. Esta prática não só demonstra a importância da busca da perfeição operacional, mas também encoraja os colaboradores a manterem um nível constante de vigilância e a adotarem uma postura proativa em relação à qualidade.

A preocupação com os detalhes não é apenas uma questão de estética ou ordem; ela é parte integral do *ethos* de atendimento ao cliente da Drogaria Araujo. Os colaboradores são incentivados a estar atentos às necessidades e *feedbacks* dos clientes, reagindo de maneira precisa e personalizada. A ideia é que cada cliente se sinta único e valorizado, um reflexo do cuidado meticuloso que a empresa dedica a todos os níveis da sua operação.

Contudo, a “atenção ao detalhe” não se esgota na experiência do cliente. Ela é igualmente relevante nas esferas administrativa e estratégica, onde decisões financeiras e de gestão exigem uma análise minuciosa e uma avaliação cuidadosa com os procedimentos no longo prazo. O Gerente de TI ilustra esse ponto ao discutir a utilização de metodologias como PDCA, que implicam em uma análise detalhada dos processos e uma constante revisão dos resultados.

Essa atenção minuciosa, no entanto, apresenta seus desafios, particularmente quando se trata de traduzir o ideal de perfeição em procedimentos concretos que impactem todos os membros da organização. O princípio de “atenção ao detalhe” requer não apenas o reconhecimento da sua importância, mas também a incorporação ativa desse valor no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na estruturação de processos que promovam a melhoria contínua.

Vale ressaltar que o presidente, valendo-se também do seu carisma pessoal, exerce forte influência no linguajar e mesmo nas expressões utilizadas pela equipe, fazendo com que esse padrão seja incorporado por todos e passe a fazer parte do cotidiano da organização.

Observa-se, portanto, que empresa é muito voltada para as ações e posicionamento do presidente. De maneira geral, a linguagem empregada por todos é simples, sem uso de

termos sofisticados ou rebuscados, mas com repetições que indicam o comportamento esperado das atitudes valorizadas.

**UMA GRANDE FAMÍLIA** O processo de integração dos colaboradores na Drogaria Araujo transcende o conceito de empresa, sendo percebido como uma extensão da família fundadora. Ele é pautado por valores humanos como tempo de serviço, lealdade e dedicação.

Estes valores são celebrados por meio de reconhecimentos simbólicos, como broches de brilhantes para colaboradores com décadas de trabalho. Como salientado, toda a cultura organizacional é fortemente influenciada por Modesto Neto, cujo carisma e liderança estabelecem os parâmetros de pertencimento. Essa cultura é marcada pela centralização do poder, mas aberta ao aprendizado e, como visto, tolerante aos erros.

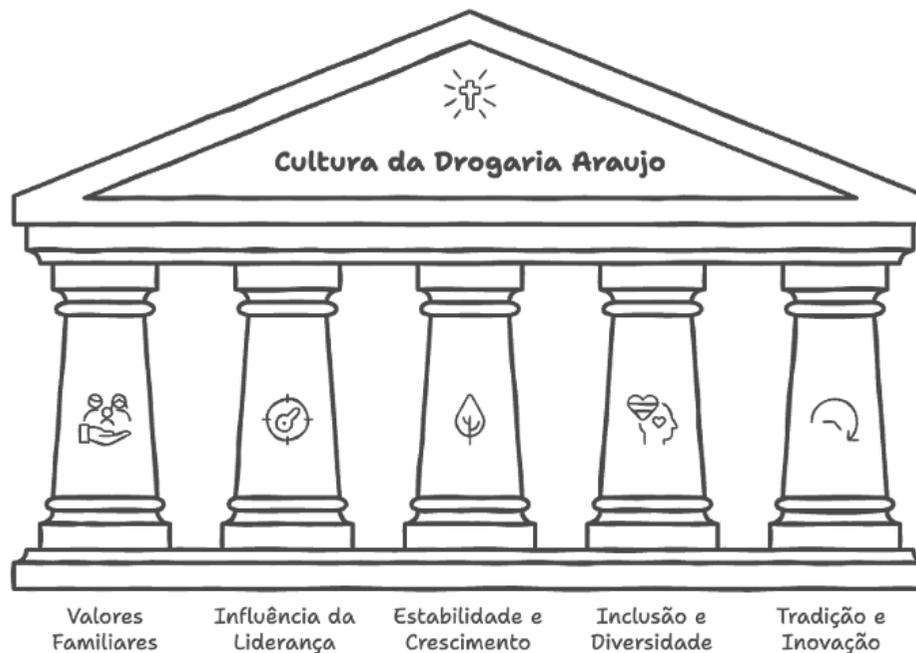
Essa concentração das decisões na figura do presidente confere a ele influência significativa sobre toda a equipe e é refletida na expectativa geral por suas ações e na lealdade dos gestores. Ele atua como provedor, apoiando colaboradores em dificuldades financeiras ou com problemas de saúde, reforçando a importância dos relacionamentos de longo prazo.

A Diretoria, composta exclusivamente por membros da família, complementa-se com consultoria externa, mas limitada ao desempenho econômico-financeiro.

A empresa promove um ambiente de trabalho estável, com baixo índice de rotatividade e espaço para crescimento profissional. Em geral, os colaboradores desenvolvem a lealdade aos valores corporativos e se sentem parte da grande família Araujo, conciliando uma cultura corporativa de clã com a de mercado.

O compromisso com a inclusão reflete-se na contratação de pessoas com deficiência auditiva e na intenção de incluir também pessoas com Síndrome de *Down*. A Araujo também adota uma política de tolerância religiosa, evitando discriminação e preferências. A presença de símbolos cristãos reflete a herança cultural, mas sem imposição de crenças.

A cultura corporativa revela um amplo repertório de tradições familiares, respeito mútuo e busca por inovação e excelência, equilibrando um negócio familiar com as demandas de uma moderna organização empresarial.



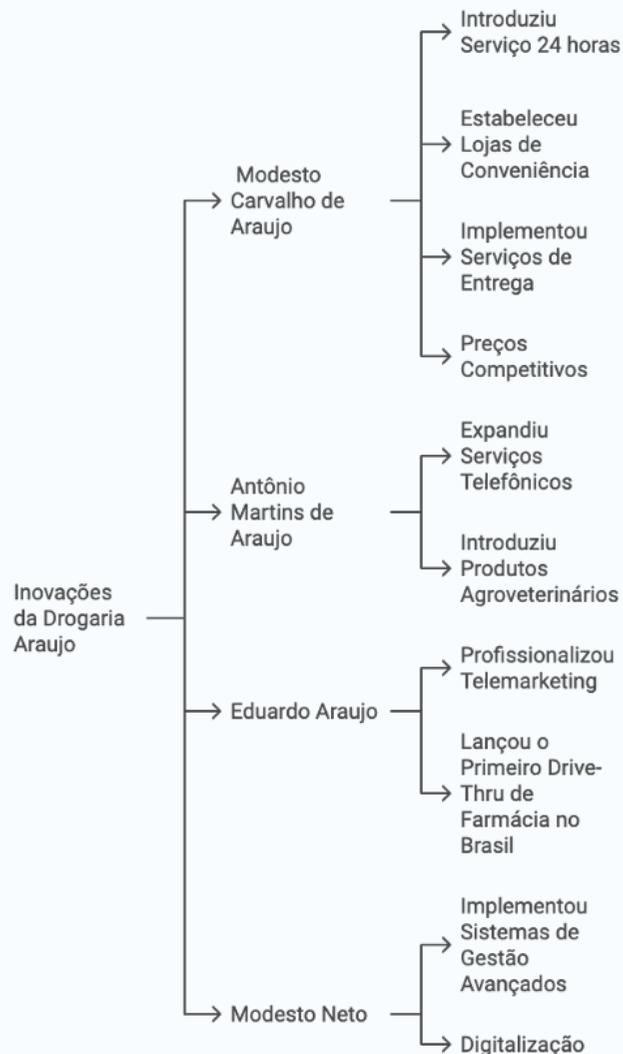
**UM HISTÓRICO DE INOVAÇÕES** A trajetória inovadora da Drogaria Araujo se entrelaça à visão empreendedora de Modesto Carvalho de Araujo, o fundador, cujo compromisso com a excelência levou a transformações significativas na empresa.

Modesto comprou a antiga Pharmacia Mineira em 1913, modificando seu nome para Drogaria Araujo. Destacou-se pelo atendimento de qualidade, estando disponível 24 horas por dia para os clientes. Em sua gestão, que foi até 1942, ele criou a loja de conveniência, complementar à oferta farmacêutica, e ampliou a gama de produtos e serviços.

Modesto inovou com serviços de entrega e preços competitivos, especialmente durante a gripe espanhola, e garantiu a autenticidade de medicamentos. Antônio Martins de Araujo, seu filho, expandiu o inovador serviço de atendimento por telefone à época (Drogatel Araujo) e introduziu produtos agroveterinários.

Por sua vez, Eduardo Araujo, que assumiu a liderança da empresa em 1984, em conjunto com o irmão, Modesto Neto, profissionalizou o telemarketing e trouxe o primeiro *drive-thru* de drogarias no Brasil. E Modesto Neto, com experiência no setor financeiro, implementou sistemas avançados de gerenciamento e digitalização, além de práticas de responsabilidade social.

A organização valoriza a criatividade e flexibilidade, mantendo um enfoque orgânico nas inovações, com iniciativas espontâneas que refletem o compromisso de seus líderes com a excelência e a melhoria contínua.



**NOVOS TEMPOS, NOVOS DESAFIOS** Atualmente, o presidente Modesto Neto vê a empresa não só como um pilar de inovação, mas também como a personificação do crescimento substancial do negócio. Seu retorno à organização familiar, em 1984, após uma jornada de 13 anos no mercado financeiro, foi um marco decisivo.

Ao assumir a Diretoria Administrativa e Comercial, ele transformou o modelo de negócios para o conceito de *Drugstore*, inspirando-se em práticas nos Estados Unidos e alinhando a empresa com uma visão global do setor farmacêutico.

Silvia, filha de Modesto Neto, conta com um profundo respeito entre os gestores e colaboradores e simboliza o carisma e a eficiência da família Araujo. Sua liderança na Ouvidoria reflete o compromisso da Drogaria Araujo com a qualidade no atendimento ao cliente.

Por sua vez, o Diretor Comercial, Bruno Araujo, enfatiza a centralidade das vendas, enquanto o Superintendente Administrativo, Antônio Araujo Neto, destaca-se pelo compromisso com a gestão criteriosa.

Apesar da ausência de um sistema de inovação formalmente estruturado, toda a direção da empresa mantém um fluxo constante de melhorias incrementais eficazes. Esse dinamismo, aliado ao compromisso com os objetivos do presidente, sugere uma abordagem de inovação orgânica e ágil.

Ao conhecermos a fundo a empresa, percebemos que essas inovações são um reflexo da visão dos líderes através das gerações, e não mero resultado de processos sistematizados de pesquisa e desenvolvimento.

A cultura brasileira, com suas tendências à centralização de poder e aversão ao risco, pode ser uma barreira ao desenvolvimento de inovações disruptivas. A Drogeria Araujo mantém sua essência familiar, mas o futuro exigirá uma atuação ainda mais focada em resultados e em boas práticas empresariais para garantir o crescimento e a relevância em um mercado em constante evolução.



### PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHRISTENSEN, C. M. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

GOULART, D. D.; Neves, H. C. (2024). *Cultura & Inovação: os desafios da Drogaria Araujo para inovar*. Editora Dialética.

SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SCHUMPETER, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Sao Paulo: Nova Cultural (Original work published in 1911).

TENURE, B. (2007). *Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?* Sao Paulo: Atlas.

---

**DIOCÉLIO DORNELA GOULART** é professor associado da FDC e pesquisador da PUC Minas com experiência em transformação digital e inteligência artificial aplicada aos negócios. Graduado em Ciência da Computação, Pós-graduado em gestão de projetos pelo IETEC, MBA Executivo e Programa de Desenvolvimento de Conselheiros pela FDC, Mestre em Administração pela PUC MINAS e doutorando na mesma área, desenvolve pesquisas focadas em estratégia, inovação e modelos preditivos.

---

**HENRIQUE DE CASTRO NEVES** é doutor em Ciências Econômicas Aplicadas pela Universidad Nacional de la Matanza, com mestrado em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados pela Universidade Federal de Juiz de Fora e graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Metodista Granbery. Possui também especialização em Gestão de Operações e Logística Empresarial pelo IBMEC e formação técnica em Laticínios pelo Instituto de Laticínios Cândido Tostes. Atua como professor associado da Fundação Dom Cabral e consultor em estratégia, inovação e governança corporativa.

---

**RODRIGO CARVALHO DE BARONI** é pós-doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Toronto, Canadá, e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas. Suas pesquisas estão voltadas para gestão do conhecimento, inovação e os impactos da transformação digital nas organizações.



tema

## Responsabilidade social e avaliação de projetos sociais

POR **MARCIA CONSUELO CYRNE DINIZ, DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI E ADELAIDE MARIA COELHO BAETA**

No atual contexto social, uma organização cidadã e socialmente responsável deve esforçar-se por ser lucrativa, obedecer à lei, comportar-se eticamente e retribuir à sociedade por meio da filantropia. Portanto, é fundamental que as empresas assumam seu papel na sociedade e adotem a responsabilidade social como parte de sua estratégia de negócios.

A responsabilidade de uma empresa não é apenas a maximização dos ganhos financeiros, mas também o reconhecimento das necessidades dos *stakeholders* e da sociedade onde atua.

As empresas criaram riqueza, geraram emprego, atraíram investimentos e evoluíram de acordo com as mudanças de contexto. Assim também a responsabilidade social corporativa evoluiu e é impactada pelo contexto.

O primeiro significado do termo Responsabilidade Social foi o sentido político, usado em expressões como “governo responsável” ou “responsabilidade do governo”, que exprimem o caráter pelo qual o governo constitucional age sob o controle dos cidadãos e em função desse controle.

O tema também esteve vinculado à filantropia e destinado ao alívio dos males sociais e/ou em benefício de um grupo desfavorecido. Em outro momento, a responsabilidade social passou a ser parte integrante da empresa e não mais imposta pelo sistema de negócios.

Acredita-se que o modelo mais citado na literatura seja o de Archie Carrol, criado na década de 70, que será considerado neste trabalho: “A responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem, em relação às organizações, em um determinado momento”.

Pelo modelo dos três domínios de Schwartz e Carroll, uma organização é socialmente responsável quando as responsabilidades econômicas, legais e éticas são conjuntamente exercidas.

Em seu artigo *Giving Thoughts*, Mirvis e Googins descrevem como as empresas globais líderes estão atuando junto à sociedade com um novo modelo de Responsabilidade Social e, agora, incorporando o conceito de Inovação.

A Inovação Social Corporativa (ISC) tem sido adotada nas últimas duas décadas, desenvolvendo atividades tradicionais de responsabilidade social corporativa (RSC), incorporando o impacto social mais diretamente em estratégias corporativas, atividades e parcerias.

Muitas empresas estão preocupadas em desenvolver inovações sociais que produzam valor comercial e social. Convém ter clareza de que inovações sociais promissoras, no entanto, não geram retornos financeiros imediatos. Portanto, as empresas socialmente inovadoras também levam em consideração os ganhos de relacionamento e reputação a serem obtidos com as parcerias de inovação e aplicam um horizonte de longo prazo para os retornos financeiros esperados. As decisões e a gestão do investimento social estão condicionadas, principalmente, à produção de “impacto social” mensurável.

A gestão de projetos permite que expectativas e resultados sejam comunicados de forma clara e concisa, fomentando o espírito de trabalho em equipe, pois facilita a comunicação com uma linguagem comum e fornece as ferramentas necessárias para utilizar os recursos do projeto da forma mais eficiente possível. Em particular, o gerenciamento de projetos

fornece um roteiro para o projeto, incluindo todas as suas alternativas, descrevendo como navegar do começo ao fim.

A realização de avaliação de projetos sociais é vista, sob a ótica da administração, como um instrumento indispensável à gestão, pois permite uma sistematização e difusão de informações, além de subsidiar decisões a respeito da continuidade ou não do projeto. Para se verificar a efetivação das mudanças pretendidas em uma realidade social, é necessária a realização de processos de avaliação que busquem quantificar e qualificar os efeitos das ações despendidas. Nos últimos anos, observou-se um crescimento na demanda por esse tipo de avaliações no mundo, principalmente devido à expectativa dos órgãos financiadores por conhecer os resultados gerados a partir de suas doações.

Uma avaliação é apropriada sempre que há uma intervenção social ou se planeja fazê-la. Entende-se que intervenção social é uma ação em um contexto social com a intenção de produzir um resultado, ou seja, a avaliação tem o propósito de identificar se os resultados esperados foram alcançados.

Se por um lado o processo é simples, por outro, a avaliação envolve método rigoroso para constatar o progresso do projeto de acordo com seus objetivos combinando muitos elementos importantes. Esse processo é uma ferramenta de vários campos, como estatística, economia, antropologia, e deve ser baseado em conceitos e procedimentos de metodologia de pesquisa.

Uma das principais ferramentas do PMI (Project Management Institute) é o ciclo de vida do projeto, que envolve cinco fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Essas fases podem ser aplicadas na avaliação de projetos sociais, permitindo uma análise completa de todas as suas etapas. Por exemplo, na fase de planejamento, é possível definir os objetivos específicos da avaliação, identificar as métricas a serem utilizadas e estabelecer os critérios de sucesso.

Além disso, o PMI enfatiza a importância da gestão de partes interessadas. Na avaliação de projetos sociais, é essencial utilizar a metodologia correta, envolver todas as partes interessadas relevantes, como beneficiários, voluntários, financiadores e parceiros. Através de uma abordagem participativa, é possível obter diferentes perspectivas e garantir a representatividade das vozes envolvidas.

Considera-se, portanto, que a avaliação de um projeto social busca averiguar a capacidade deste na solução de um problema social, respeitando os objetivos propostos e adotando-se uma metodologia adequada.

**PARA SE APROFUNDAR NO TEMA**

CARROLL, A. B. (1979). Three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

DUARTE, G. D.; DIAS, J.M. (1986). *Responsabilidade social: a empresa de hoje*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

GOLINI, R.; KALCHSCHMIDT, M.; LANDONI, P. (2014). Adoption of project management practices: the impact on international development projects of nongovernmental organizations. *International Journal of Project Management* 33(3), 650-663. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.09.006

MAXIMIANO, A. C. A.; VERONEZE, F. (2022). *Gestão de projetos: preditiva, ágil e estratégica*. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. Recuperado em 29 abr. 2022 de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771721>.

MIRVIS, P.; GOOGINS, B. (2017). The New Business of Business: Innovating for a Better World. *Giving Thoughts*.

RODRIGUES, M. C. Prates (2014). *Planejamento e avaliação de projetos sociais em organizações sociais*. Nova Lima, MG. Recuperado em 8 set de 2021 de <https://ci.fdc.org.br/AervoDigital/Publicacoes%20Eletronicas%20Diversas/Manuais/Manual%20Ode%20projetos%20sociais%20-%20MCPrates.pdf>.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. (2008) Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks. *Business & Society*, 47, 156. <https://doi.org/10.1177/0007650306297942>.

---

**MARCIA CONSUELO CYRNE DINIZ** é Mestra em Administração, pela Fundação Pedro Leopoldo.

---

**DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI** é Doutor em Antropologia Social, pelo Museu Nacional/UFRJ. Professor Titular do MPA/FPL.

---

**ADELAIDE MARIA COELHO BAETA** é Socióloga e Cientista Política – Doutora em Engenharia de Produção, pela Université du Montréal, CA.

# PAEX

## PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

PARCERIA EM GESTÃO  
E GOVERNANÇA QUE  
AMPLIA OS HORIZONTES  
DA SUA EMPRESA.

### VOCÊ PRECISA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E A RENTABILIDADE DA SUA EMPRESA?

Nós ajudamos você a construir  
os horizontes do seu negócio.

O **PAEX** promove a construção de um  
modelo de gestão e governança corporativa  
que alinha propósito, estratégia, inovação e  
resultados no curto, médio e longo prazos.

Escaneie  
o QR Code e  
saiba mais:



**FDC** MÉDIAS  
EMPRESAS



PARA VENCER A  
INDIFERENÇA E GERAR  
DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

para as pessoas,  
para as organizações  
e para a sociedade.

# EDUCAÇÃO SOCIAL

Inclusão produtiva de **jovens** | Desenvolvimento efetivo das **organizações da sociedade civil** | Educação transformadora para **empreendedores populares** | Bolsas de estudos para formar **futuras lideranças**

