

Arte, estilo de vida e criatividade:
contributos para a liderança

Os obstáculos de gêneros e as
estratégias das mulheres executivas...

INTELIGÊNCIA ALÉM DA ARTIFICIAL: A BUSCA DO HUMANO NO CENTRO

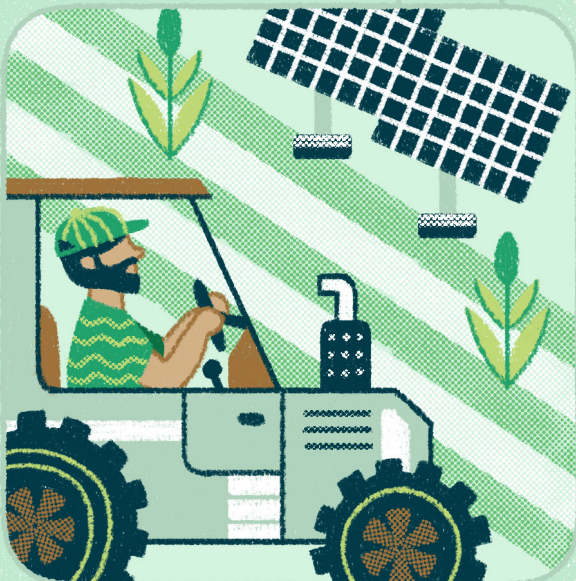


Ilustração: Ágatha Kretzl

Confira mais a seguir



FALE COM A DOM

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Coordenador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ILUSTRAÇÕES

Ágatha Kretli

Ideia Clara

Depositphotos

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

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



carta do editor

Falar sobre desafios e oportunidades tem se tornado uma pauta constante nas discussões de indivíduos e organizações. Será por meio do enfrentamento de contextos diversos que conseguiremos evoluir para uma sociedade mais justa e com crescimento sustentável.

É pensando neste cenário, que apresentamos nesta edição da Revista artigos que possam contribuir para reflexões e novas formas de pensar e agir dentro e fora das organizações. Para isso, convidamos alguns professores e especialistas para compartilharem conhecimentos e aprendizagens abordando os temas de diversidade, liderança, inovação, digital, empreendedorismo e estratégia.

Existem estudos que apontam para mudanças preocupantes no comportamento de gerações mais jovens, pelo enfraquecimento do pensamento crítico, devido ao uso excessivo da tecnologia. Será que não seria o momento para pensar em um novo caminho para a sociedade, menos centrado em elementos artificiais do uso da tecnologia e mais no humano? Esta é a tônica do artigo de capa.

Outro ponto importante de observação é como empoderar cada vez mais as camadas da sociedade menos favorecidas, dando oportunidades de desenvolvimento de habilidades para geração de renda, contribuindo assim para a economia do país. Como uma escola de educação executiva acreditamos que a educação é um caminho.

O trajeto é longo, mas é preciso dar passos constantes em mudanças essenciais para evoluirmos como sociedade mais equânime.

Boa leitura!

PAULO RESENDE
Editor Executivo

SUMÁRIO

- 5** **liderança** Arte, estilo de vida e criatividade: contributos para a liderança, por Denise Leite e Paulo Almeida
- 12** **diversidade** Os obstáculos de gêneros e as estratégias das mulheres executivas para alcançar o alto escalão nas organizações, por Alexandra de Oliveira Monteiro e Paulo Renato de Sousa
- 19** **inovação** O desafio de criar Culturas de Inovação por José Milton de Sousa Filho e Naiderson Ferreira de Lucena
- 24** **capa** Inteligência além da artificial: a busca do humano no centro, por Hugo Ferreira Braga Tadeu e Rodrigo Penna
- 34** **negócios** 5G: desafios para o varejo, por Marcelo Repetto
- 37** **estratégia** *Sensemaking* e *sensegiving* nas organizações: para além da comunicação, um processo multivocal, por Maria Elisa Brandão Bernardes
- 46** **empreendedorismo** Uma Escola de Negócios que fala “favelês”, por Ana Carolina Almeida, Ana Flávia Rezende, Emilena Oliveira e Letícia Ribas
- 53** **notas** Notícias sobre as novidades no campo da Gestão



liderança

Arte, estilo de vida e criatividade: contributos para a liderança

POR **DENISE LEITE E PAULO ALMEIDA**

LIDERANÇA INTEGRAL E MODELO © LEAD (INT) DA FDC A abordagem da liderança integral pressupõe o desenvolvimento do potencial de contribuição do indivíduo e da organização para o aprimoramento de uma sociedade mais consciente, inclusiva, equalitária e com aspiração para uma vida mais feliz e equilibrada. Em tempos de democratização do acesso à informação e ao conhecimento, espera-se mudanças aceleradas que revolucionem o pensar e o agir.

Mais do que nunca, é necessário dar saltos de consciência para a evolução saudável, sustentável e disruptiva de iniciativas norteadas por princípios e valores.

Com todo esse movimento, pode parecer complicado para as lideranças equilibrarem a promoção de negócios com propósito e geração de impacto positivo; o desenvolvimento da economia social e a prática do capitalismo consciente. A verdade é que todos esses elementos merecem espaço na pauta e devem ser reconhecidos como propulsores de uma liderança integral.

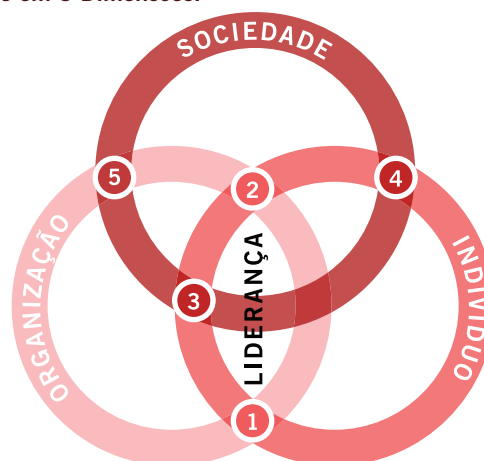
Na Fundação Dom Cabral, o conceito de liderança está intrinsecamente relacionado à liderança integral, ou seja, completa para tempos complexos e incertos. A liderança integral é aquela que é capaz de lidar com as transformações do trabalho, da cultura organizacional, das novas gerações e, porque não, do Planeta. Uma competência diferenciadora nesse conceito de liderança integral é a de liderança propositiva, que ganha relevância a partir de suas conexões, que consegue analisar de forma crítica situações complexas, a partir da avaliação, do pensar soluções práticas e eficientes. No contexto organizacional, um líder propositivo tem um plano de ação traçado e disposição para colocá-lo em prática rumo ao êxito. É esse o *benchmark* que estamos desenvolvendo com o Modelo © LEAD (INT) da FDC. Nesse modelo, entendemos que a liderança integral é aquela que é capaz de lidar com as transformações do trabalho, da cultura organizacional, das novas gerações e do Planeta. A liderança integral no Modelo © LEAD (INT) da FDC é aquela que se desenvolve em sua dimensão pessoal (inteligência emocional/ saúde física e mental), dimensão relacional (trabalho com pessoas, equipes, times diversos), dimensão organizacional (com um propósito, atenta à cultura e aos *stakeholders*), dimensão de inserção em redes (ecossistemas interno e externo) e dimensão de liderança relevante e responsável (para mobilizar pessoas e organizações para a transformação da sociedade).

O MODELO LEAD INT(EGRAL) FDC[®]

Pressupões o desenvolvimento de **Lideranças Completas e Integrais**, em **3 Esferas de Atuação do Líder**, e em **5 Dimensões**:

Tempos complexos exigem líderes completos, por isso o **Modelo LEAD Int(egral) FDC[®]** se baseia no pressuposto de que uma liderança completa/ integral é aquela que se desenvolve em 5 dimensões:

- 1) **Pessoal:** inteligência emocional/ saúde física e mental.
- 2) **Relacionamentos:** pessoas/ equipe/ 360º/ diversidade.
- 3) **Organizacional:** propósito/ cultural/ *stakeholders*/ liderança.
- 4) **Redes:** ecossistemas interno e externo (coalizões/ colaboração).
- 5) **Responsável:** mobilizar pessoas e organizações para transformação da sociedade.



A ARTE E LIDERANÇA NO LEAD INT(EGRAL) FDC[®]

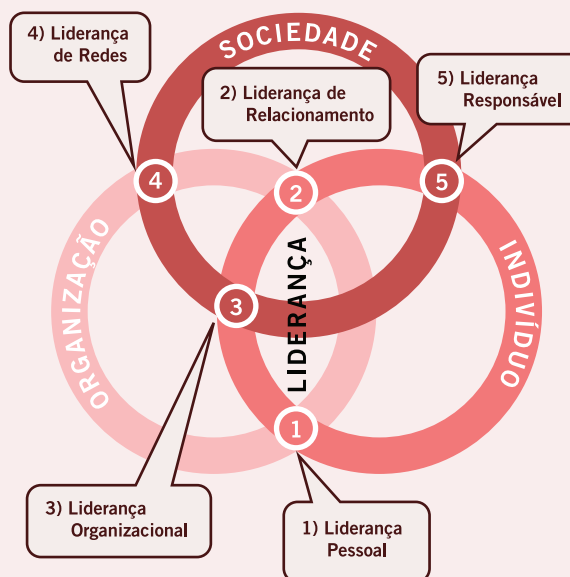
1) O gestor técnico deve combinar a racionalidade ao entusiasmo pelos rituais que exploram a criatividade e a inspiração. A narrativa é atributo que inspira e mobiliza, possibilitando promover diálogo aberto e vontade contínua de ouvir. Portanto, para alcançar os mais altos níveis de liderança é necessário combinar a racionalidade técnica, com a criatividade e a inspiração.

2) Não é apenas possível, é imperativo integrar os papéis de gestor e artista para enfrentar as complexidades da economia global, da política, dos problemas sociais e culturais que lhe estão associados.

3) As artes têm a capacidade de atualizar conceitos estéticos na mente de uma pessoa e levar um líder a inovar e gerar novas ideias e possibilidades como soluções para os desafios de negócios.

4) Os artistas são conhecidos por serem pioneiros da invenção e experimentais por natureza, com suas ideias, tornando-os líderes inatos. A inovação, em particular, baseia-se no pensamento e na imaginação, que quando combinados e em redes de relacionamento têm o potencial de produzir resultados e conceitos notáveis.

5) Lideranças que nutrem em suas equipes um alinhamento entre o propósito pessoal e o propósito organizacional alcançam entregas com valor superior, pessoas mais engajadas, realizadas e felizes. E a arte contribui fortemente para isso.



Mas, e afinal, o que a arte, o estilo de vida e o propósito nos ensinam sobre liderança integral?

O LONGO CAMINHO NA CRIAÇÃO DE UMA CULTURA MOVIDA PELA PAIXÃO No mundo corporativo, não é segredo que os negócios geralmente são dominados pelo lado esquerdo analítico, lógico e organizado do cérebro. E é fato que muitas lideranças não exploraram completamente seu lado direito do cérebro, de espírito livre, que se concentra na intuição, imaginação e criatividade.

Um dos maiores desafios que um líder de negócios enfrenta é o de gerar paixão, reunir energias e estimular a mudança entre suas equipes para trabalhar e alcançar seus objetivos comuns. Os papéis da arte, aqui, são de se relacionar e de se envolver com eles e ajudá-los a se conectar com suas paixões.

Sendo a arte um meio que depende da comunicação para transmitir uma mensagem, ela pode ser uma ótima forma de expressão para facilitar a colaboração e ajudar a resolver desafios no local de trabalho. As artes têm a capacidade de atualizar conceitos estéticos na mente de uma pessoa e levar um líder a inovar e gerar novas ideias e possibilidades como soluções para os desafios de negócios.

EXPRESSÃO CRIATIVA NO MUNDO CORPORATIVO A expressão criativa no mundo corporativo vem ganhando espaço na perspectiva das escolas de gestão e de negócios. Programas dedicados à valorização e experiência coletiva com vivências de aspectos comportamentais e da arte têm promovido movimentos que favorecem e permitem explorar novas experiências. Um dos significados de inspiração é atrair ar para os pulmões, respirar, renovar. Esses aspectos estéticos de liderança estão fortemente alinhados aos papéis sociais dos artistas.

Lideranças que nutrem em suas equipes um alinhamento entre o propósito pessoal e o propósito organizacional alcançam entregas com valor superior, pessoas mais engajadas, realizadas e felizes. Portanto, não é apenas possível, é imperativo integrar os papéis de gestor e artista para enfrentar as complexidades da economia global, da política, dos problemas sociais e culturais que lhe estão associados.

FAZER ARTE É MELHORAR A VIDA Nietzsche escreveu em *O Nascimento da Tragédia* que quando somos confrontados com as circunstâncias mais terríveis, “a arte aproxima-se como uma feiticeira salvadora, especialista na cura. Só ela sabe como tornar estes pensamentos nauseabundos sobre o horror ou absurdo da existência em noções com as quais se pode viver”. As ameaças estimulam novas respostas criativas.

Uma vez que a cura através da arte é uma das práticas culturais mais antigas no mundo, é curioso que algumas pessoas rejeitem esforços para reavivar esta tradição como uma prática da “Nova Era”.

O gestor técnico deve combinar a racionalidade ao entusiasmo pelos rituais que exploram a criatividade e a inspiração. A narrativa é atributo que inspira e mobiliza, possibilitando promover diálogo aberto e vontade contínua de ouvir. Portanto, para alcançar os mais altos níveis de liderança é necessário combinar a racionalidade técnica com a criatividade e a inspiração.

LEADERSHIP DAY: CRIATIVIDADE E COOPERAÇÃO

O *Leadership Day* foi uma experiência de sucesso, altamente divertida, envolvente e eficaz. O ponto de partida aconteceu com a gravação em estúdio de uma música original para uma oficina de colaboração, integração e liderança, em um programa de desenvolvimento de lideranças realizado pela Fundação Dom Cabral. A dinâmica aconteceu em dois momentos do dia: abertura e encerramento. Ao final, garantiu a participação coletiva dos integrantes do programa que, por meio de estímulo à cooperação, senso criativo e capacidade de inovação colaborativa, foram divididos em grupos e escreveram a letra para a música em 45 minutos. Letra e música combinadas harmonicamente garantiram uma melodia que foi apropriada e cantada pelo grupo. Observou-se, portanto, que a expressão artística de uma pessoa estimula uma resposta do outro. Há um fluxo criativo no grupo, um fluxo contínuo de emanções criativas em que uma expressão artística se segue a outra. A oficina de colaboração e liderança vem sendo utilizada em outros programas de desenvolvimento de lideranças da FDC.

DESAPEGO DE IDEIAS PARA NOVAS SOLUÇÕES CRIATIVAS

O trabalho artístico coletivo é especialmente delicado no que se refere ao consenso de ideias. Há discordância, naturalmente. E se não houver, pelos integrantes do grupo, intenção e disposição de desenvolver-se no nível pessoal a partir dos processos coletivos, dificilmente o resultado do trabalho alcançará toda a potência possível. Durante o processo repetitivo das turnês, viagens, apresentações, gravações e ensaios, estar acompanhado pelos outros membros da banda dificulta na medida em que, às vezes, é necessário “desapegar-se” de suas ideias e exercitar uma complacência que pode parecer sofrida, mas que com o passar do tempo vai representar uma maleabilidade profissional muito importante. Na verdade, por meio da arte, que usa os dois lados do cérebro, líderes podem ser capazes de pensar de maneira abstrata e apresentar novas ideias e soluções criativas. Ao se entregar à arte como um meio de autoexpressão, ela pode ajudar muito a estimular energias criativas, fornecer inspiração e desenvolver a personalidade de um líder para gerar resultados de negócios. Embora o planejamento lógico e sua aplicação só consigam conduzir os negócios até certo ponto, acompanhar a evolução dos negócios exige imaginação e criatividade: os pontos fortes de um bom artista e líder.

MERGULHO EM IPANEMA: ECOSSISTEMA CRIATIVO E COLABORATIVO

O bairro de Ipanema, situado na Zona Sul do município do Rio de Janeiro, é hoje uma das vitrines da metrópole carioca e do Brasil. Ipanema foi e continua sendo o palco do surgimento de diversos movimentos culturais e inovações que ganharam o Brasil e o mundo. É um ecossistema de negócios de serendipidade acelerada. Em Ipanema, os gestores e membros de seu ecossistema cultural e de liderança criativa criam conexões dentro e fora do bairro. Os agentes que estabelecem seus negócios no bairro têm um capital social e cultural diferenciado. A experiência na jornada de programas da FDC de três horas do *Mergulho sobre Liderança e Criatividade* promove visitas virtuais aos lugares mais relevantes que fazem de Ipanema um bairro que cria tendências para o mundo. A abordagem é feita sob o prisma da liderança, criatividade e ecossistemas colaborativos, utilizando-se do método *Storytelling 5 P (People, Place, Pictures, Platforms & Personal)*.

CONCLUSÃO Os artistas são conhecidos por serem pioneiros da invenção e experimentais por natureza com suas ideias, o que os torna líderes inatos. A inovação, em particular, baseia-se no pensamento e na imaginação, que quando combinados têm o potencial de produzir resultados e conceitos notáveis.

Dito isto, inovação não costuma ser um conceito facilmente exposto, mas sim aquele que vem à tona, em conjunto com a criatividade. As artes têm a capacidade de atualizar esses conceitos estéticos na mente de uma pessoa e levar um líder a inovar e gerar novas ideias e possibilidades como soluções para os desafios de negócios.

A liderança integral vem ganhando relevância dentro dos ambientes corporativos a partir de suas conexões com a arte, estilo de vida, propósito, análise crítica e construções de narrativas com novas experiências. A Fundação Dom Cabral, escola de gestão e negócios, promove espaços para práticas de novas metodologias de aprendizagem, promovendo a arte como elemento inovador.

Como disse certa vez Pablo Picasso, “A inspiração existe, ela tem que te encontrar trabalhando”. Essas palavras, quando gravadas na mente e no coração de um líder, podem percorrer um longo caminho na criação de uma cultura corporativa movida pela arte, paixão, criatividade e pelo desejo de fazer melhor em todos os momentos.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CORDEIRO, J.; LAMOGLIA, L.; CRUZ FILHO, P. (2019). *Liderança integral: a evolução do ser humano e das organizações*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

HATCH, M.; KOSTERA, M.; KOZ'MIN' SKI, A. (2006). *The three faces of leadership: manager, artist, priest*. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 1, pp. 49–68. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.003.

MCNIFF, S. (2011). *Art heals: how creativity cures the soul*. Boston, Massachusetts: Shambhala Publications, Inc.

SPRINGBORG, C. (2010). *Leadership as art: leaders coming to their senses*. Denmark: Sage. doi: 10.1177/1742715010368766.

DENISE LEITE é gerente do Executive MBA da Fundação Dom Cabral e possui MBA Empresarial pela FDC. Possui pós-MBA pela *Kellogg School of Management* e Mestrado Profissional em Administração, pela FDC.

PAULO ALMEIDA é professor da Fundação Dom Cabral e pesquisador nas áreas de liderança, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. É Doutor em Sociologia, pela IUL-University, Pós-graduado em Administração, pela Nova School of Business & Economics, e Especialista em Liderança Adaptativa, pela Harvard Business School.



diversidade

Os obstáculos de gêneros e as estratégias das mulheres executivas para alcançar o alto escalão nas organizações

POR **ALEXANDRA DE OLIVEIRA MONTEIRO E PAULO RENATO DE SOUSA**

Vários aspectos relacionados à vida das mulheres mudaram, e muitas dessas mudanças foram decorrentes de movimentos feministas que permitiram a emancipação e o empoderamento da mulher, para que ela tivesse direito à educação, ao voto e ao trabalho fora de casa. O debate sobre como promover uma maior inserção das mulheres em posições de destaque dentro do mundo corporativo está em pauta, porém o processo é lento.

Quanto mais alto o nível hierárquico, menor a participação feminina. Em outros termos, isso significa que muitas empresas não estão obtendo os benefícios da diversidade real. Algumas podem estar mais preocupadas com as aparências, evitando uma equipe de liderança totalmente masculina, em vez de criar uma cultura inclusiva e genuinamente diversificada. O “viés inconsciente” de que mulheres não pertencem a posições do alto escalão nas organizações existe e é uma herança do estereótipo da figura feminina que a sociedade tem sustentado por décadas. O combate à desigualdade de gênero não deve se concentrar apenas em permitir e incentivar as executivas a chegarem ao topo, mas em garantir seu sustento e sua permanência nessas posições.

Considerando que as perspectivas de emprego, escolhas profissionais e carreiras resultam de uma socialização com viés de gênero, na qual os melhores empregos e oportunidades de carreira são naturalmente oferecidos aos homens, às mulheres são comumente oferecidas posições de status social inferior e, mesmo quando entram em espaços tradicionalmente masculinos, são percebidas como inferiores, promovidas temporariamente e suscetíveis a padrões de avaliação que favorecem aos homens. Pode-se perceber que a ascensão na carreira feminina é dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualificação e competência da mulher.

O compromisso com a diversidade estimula melhores práticas de negócio. Isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados. As empresas que adotam a diversidade são mais colaborativas, inovadoras e rentáveis, possuem uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem. Por outro lado, alcançar posições consideradas topo da hierarquia não é fechado para as mulheres, porém se percebe diante das estatísticas que é restrito; é possível verificar o afunilamento hierárquico no corpo dos funcionários com a menor inclusão de mulheres à medida que aumentam as atribuições de comando nas organizações.

Com o objetivo de identificar o fenômeno da ascensão da mulher executiva, na perspectiva das executivas, foi realizado um estudo de caso com vinte e três executivas, que ocupam posições nos conselhos de administração, presidências, vice-presidência, diretorias e superintendências.

As executivas que participaram do estudo têm experiências de trabalho acima de 15 anos, todas ascenderam em suas carreiras, nenhuma delas entrou no mercado de trabalho na posição em que estão atualmente. A idade média das entrevistadas é de 46 anos, ou seja,

nessa amostra, havia mulheres entre 32 e 58 anos. Entre as executivas, 15 têm filhos e há apenas uma solteira na amostra, todas as outras 22 executivas são casadas ou foram casadas ou têm união estável de mais de 2 anos com seu parceiro (**Quadro 1**).

QUADRO 1 | CARACTERÍSTICAS DAS EXECUTIVAS

Executivas	Posição na Organização	Idade	Localização	Segmento Atuação	Porte Empresa	Tempo de Experiência
R1	Conselheira	43	Belo Horizonte	Engenharia	Grande	>20 anos
R2	Diretora de Vendas	50	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R3	Diretora Gente	48	São Paulo	Indústria e Varejo	Grande	>20 anos
R4	Superint. Suprimentos	39	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R5	Superint. Planej. Estratégico	38	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R6	CFO	47	Belo Horizonte	Mineração	Grande	>20 anos
R7	Presidente	55	Belo Horizonte	Varejo - Bens de Consumo	Médio	>20 anos
R8	Superint. Projetos	32	Belo Horizonte	Siderurgia	Grande	>15 anos
R9	Presidente	45	Nova York	Comunicação	Grande	>20 anos
R10	Presidente	51	Nova York	Varejo - Bens de Consumo	Grande	>20 anos
R11	Presidente	40	Belo Horizonte	Energia Elétrica	Médio	>20 anos
R12	Diretora	33	São Paulo	Bebidas	Grande	>15 anos
R13	Presidente	56	Betim	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R14	Vice-Presidente	49	Nova Lima	Educação	Grande	>20 anos
R15	Superint. Jurídico e <i>Compliance</i>	40	Belo Horizonte	Prestação de Serviços	Grande	>15 anos
R16	Presidente	51	Belo Horizonte	Mineração e Siderurgia	Médio	>20 anos
R17	Presidente	58	Xangai	Logística	Médio	>20 anos
R18	Conselheira	49	Pará	Tecnologia	Grande	>20 anos
R19	Diretora	50	Betim	Automotivo	Grande	>20 anos
R20	Conselheira	48	Londres	Tecnologia	Grande	>20 anos
R21	Presidente	40	Belo Horizonte	Logística	Médio	>15 anos
R22	CFO	52	São Paulo	Telecomunicações	Grande	>20 anos
R23	Presidente	47	São Paulo	Tecnologia	Grande	>20 anos
Total tempo entrevistas						

Por meio dos relatos foi possível conhecer os fatores favoráveis e desfavoráveis que as executivas enfrentaram para alcançar posições no alto escalão das organizações. Esses fatores foram narrados nos discursos delas através dos preconceitos e barreiras enfrentados ao longo da trajetória profissional. Para elas, conquistar o alto escalão nas organizações significa transpor os obstáculos e superar a discriminação de gênero e os estereótipos existentes nas organizações.

AS INFLUÊNCIAS E AS ESTRATÉGIAS DAS EXECUTIVAS PARA ASCENSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender e compreender o processo de ascensão da mulher executiva, é necessário identificar quais as influências enfrentadas pelas executivas para superar barreiras de gênero no ambiente empresarial.

As **influências pessoais** se referem aos desejos e escolhas que a executiva faz ao longo da sua trajetória profissional, como: motivação; conflito entre vida pessoal e vida profissional; maternidade e estabilidade no emprego; dupla jornada de trabalho e nível educacional. Colocam-se como relações pessoais as interações entre a executiva e sua esfera privada (marido e filhos), e como relações profissionais as interações existentes entre a executiva e sua esfera pública (superiores, subordinados, clientes, fornecedores, colegas de trabalho, dentre outros).

As **influências sociais** são os resultados do que a sociedade espera do papel da mulher ou como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade. A formação do estereótipo feminino se torna um pejorativo para a mulher executiva, à medida que une a figura feminina a traços socialmente construídos a partir das características de seu gênero, por exemplo, ser vista como um ser dócil, frágil e submisso, características completamente opostas às esperadas para indivíduos que detêm poder organizacional. A presença feminina é predominante, uma vez que as atividades desempenhadas estão associadas ao cuidar e ao servir e são socialmente compreendidas como vocação e extensão do trabalho realizado no âmbito familiar.

As **influências organizacionais** são os fatores implícitos ou explícitos derivados das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão da mulher executiva. A discriminação pode ocorrer por estrutura organizacional, políticas, procedimentos administrativos, culturas que são dominadas pela visão de mundo masculinizada, que podem impedir a ascensão da mulher no ambiente corporativo. Esses fatores contribuem para formação de barreiras invisíveis, colocando a mulher em desvantagem competitiva em relação aos homens. Considerando que a maioria das lideranças é constituída por homens e são eles que definem os critérios à promoção e executam esse processo, é natural que privilegiem a promoção de outros homens por uma questão de identificação. Processos de avaliação e promoção subjetivos e complexos podem de forma velada prejudicar a ascensão das mulheres dentro das organizações. Pesquisas empíricas sobre a ascensão de mulheres executivas salientam que, para as mulheres ascenderem em suas organizações, independentemente da cultura ou do modelo da organização, elas necessitam de estratégias para romperem as barreiras que as afastam do nível mais alto da carreira gerencial.

Uma questão, então, é quais estratégias permitem que as mulheres cheguem ao topo de uma organização. Alguns estudos identificam estratégias de carreira que contribuem para a ascensão de mulheres executivas. O *networking* (rede de relacionamento) é uma estratégia comum, porque aumenta a visibilidade e as interações com a organização, o que permite maior poder e influência das executivas. O *mentoring* (mentoria) também transmite habilidades e conhecimentos, tanto pessoais quanto profissionais. O *feedback* é uma avaliação de desempenho que utiliza muitas informações, oriundas dos ambientes interno e externo de uma empresa; é um processo de intensa reflexão e aprendizado, repleto de *insights* e uma excelente oportunidade de crescimento profissional. *Competências Comunicativas x Machismo*, no âmbito da comunicação interpessoal, as mulheres enfrentam desafios extras por conta do gênero. Elas vivenciam situações de violência velada, ligadas a um machismo sutil por parte dos homens. São comportamentos e comentários machistas no trabalho que ofendem e buscam diminuir as mulheres, criando situações de desrespeito e discriminação. O *Desenvolvimento e Treinamento da mulher executiva* em uma organização têm sido considerados por diversos autores que estudam a carreira feminina como fatores relevantes na preparação da mulher para assumir cargos na alta hierarquia, porque é um processo que auxilia as executivas a adquirirem e aprimorarem sua eficiência em suas tarefas diárias, o que proporciona mudanças no pensamento, nas ações, nos conhecimentos e atitudes das executivas. No entanto, as empresas também devem incorporar práticas que tornem os modelos de carreira mais flexíveis para acomodar as necessidades díspares das mulheres. As políticas de inclusão de gênero, por exemplo, reduzem as barreiras que impedem as mulheres de alcançar cargos de liderança.

POLÍTICAS E AÇÕES CORPORATIVAS PARA IGUALDADE DE GÊNERO As empresas precisam dar um segundo passo e acrescentar novas ações que ajustem o modelo de carreira de acordo com as diferentes necessidades das mulheres. A responsabilidade social corporativa vem sendo cada vez mais valorizada pelos *stakeholders* (clientes, sociedade, fornecedores e funcionários). Nesse contexto, muitas empresas estão empenhadas em construir uma cultura organizacional que tenha a ética como base, com um investimento crescente em ações e políticas internas contra qualquer tipo de preconceito e discriminação para promoção da diversidade dentro das organizações. Além das pesquisas que comprovam que investir em equidade de gênero nas empresas traz resultado, o número crescente de empresas que vêm promovendo ações nesse sentido é outro forte indicativo de que essa postura realmente tem gerado retorno.

Uma pesquisa realizada pela Great Place to Work (GPTW, 2020) apresentou as melhores práticas e ações de empresas com políticas e ações que saíram do papel e estão em andamento a favor da mulher. As empresas participantes têm, no mínimo, 100 funcionários e, no mínimo, 15% de mulheres no quadro geral de funcionários e 15% de mulheres nos cargos de gestão. A pesquisa teve 575 empresas inscritas, representando 661.723 funcionários. Nessa edição da pesquisa, 70 empresas foram premiadas, sendo 35 de porte médio e 35 de porte grande. O gênero dos funcionários nas empresas premiadas foi composto de 52% mulheres e 48% homens. A pesquisa contempla a opção “outros gêneros”, contudo a representatividade foi menor que 1%. De acordo com a pesquisa, as melhores empresas para a mulher trabalhar têm maior representatividade do gênero feminino, sendo que o perfil dos presidentes nas empresas premiadas tem a idade média de 50 anos, e em 17% das 70 empresas premiadas, 12 delas têm mulheres no cargo de presidente. Ainda traz os números de destaque sobre a diversidade: 87% das empresas premiadas têm um responsável por combater a discriminação e promover a diversidade. E em 84% das premiadas, há uma política oficial de não discriminação relacionada à raça ou etnia.

No **Quadro 2**, pode-se observar uma análise baseada nas melhores práticas voltadas às mulheres adotadas pelas 70 empresas premiadas pela GPTW Mulher 2020.

QUADRO 2 | MELHORES PRÁTICAS VOLTADAS PARA PARTICIPAÇÃO DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES PREMIADAS PELA GPTW 2020

Combate à discriminação contra as mulheres	Políticas de contratação específicas para inclusão da mulher	Desenvolvimento da equidade de oportunidades
<p>Equilíbrio numérico de lideranças femininas.</p> <p>Igualdade salarial de homens e mulheres nas mesmas funções.</p> <p>Empoderamento e desenvolvimento pessoal das mulheres.</p> <p>Ampliação do conhecimento compartilhado entre homens e mulheres.</p> <p>Combate aos estereótipos.</p>	<p>Para acelerar a equidade entre homens e mulheres, são realizadas ações e movimentos dentro das organizações, por exemplo: Women's Leadership & Inclusion (WLI), #CompetênciaNão-TemGênero, que têm permitido a confluência de uma série de ações para o desenvolvimento e o empoderamento das mulheres.</p> <p>Esforço para equidade de gênero na alta liderança, para eliminar barreiras e promover a equidade de oportunidades.</p>	<p>Capacitação das profissionais para assumir cargos de liderança.</p> <p>Aceleração do desenvolvimento de talentos emergentes com recursos de capacitação, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>.</p> <p>Identificação e abordagem das principais barreiras para o crescimento das mulheres na organização.</p> <p>Licença-paternidade, examinar questões como maior disponibilidade para que os homens se envolvam com os filhos e mais flexibilidade nos horários de trabalho.</p>

FONTE: ADAPTADO DE GPTW MULHER (2020).

Um ponto crucial para ampliar as chances de ascensão na carreira da mulher é exatamente a escolha da empresa onde trabalhar. É importante optar por organizações que

valorizem e promovam a equidade de gênero, oferecendo oportunidades iguais de progresso profissional para homens e mulheres. Políticas de inclusão de gênero ajudam a reduzir as barreiras que dificultam a chegada de mulheres a cargos de liderança.

CONCLUSÃO As carreiras femininas não se desenvolvem de forma linear, mas a partir da coerência entre as dinâmicas femininas na condução de múltiplos aspectos de suas vidas pessoais e profissionais, com várias influências provenientes da cultura e da sociedade. Justapondo diversas tarefas e responsabilidades, as mulheres vivenciam dilemas, desafios e decisões que repercutem em suas carreiras.

De forma prática, a proposta deste artigo é levantar um debate sobre a criação de políticas corporativas e alternativas que reduzam as desigualdades de gênero em cargos de liderança, especialmente os de destaque na hierarquia, e servir de subsídio para o desenvolvimento de programas de capacitação que fomentem a ascensão de mulheres executivas nas organizações.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M.J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 31 No. 4, pp. 17–33. doi: 10.1590/S0034-75901991000400003

BOOTH-BELL, D. (2018). Social capital as a new board diversity rationale for enhanced corporate governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 18 No. 3, pp. 425–439, doi: 10.1108/CG-02-2017-0035

CHIES, P.V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, Vol. 18 No. 2, pp. 510–528. doi: 10.1590/S0104-026X2010000200013

GPTW. (2020). *As melhores empresas para a mulher trabalhar: panorama da edição 2020*. Disponível em: available at: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>. Acesso em: 8 dezembro 2020.

RANTA, M.; Ylinen, M. (2023). Board gender diversity and workplace diversity: a machine learning approach". *Corporate Governance*. doi: 10.1108/CG-01-2022-0048

ALEXANDRA MONTEIRO é consultora de negócios na área de empreendedorismo feminino, atuando em pequenas e médias empresas, apoiando em estratégias orçamentárias, reformulação de processos internos e liderança. Mestre em Administração pela Fundação Dom Cabral.

PAULO RENATO DE SOUSA é professor da Fundação Dom Cabral na área de supply chain. Doutor em Administração pela PUCMinas. Coordenador no mestrado profissional da FDC na área de Gestão Contemporânea das Organizações. Pesquisador do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura e do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo.



inovação

O desafio de criar **Culturas de Inovação**

POR **JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO E
NAIDERSON FERREIRA DE LUCENA**

Como inovar? Essa é a pergunta que muitos gestores e empresários têm feito ao longo dos últimos anos, principalmente com o emergente interesse pela temática da inovação e sua reconhecida importância. A pandemia de COVID-19 acelerou processos de inovação em diversas empresas, que tiveram que se adaptar às novas condições adversas causadas pela crise sanitária. Outros aspectos como aumento da concorrência, sofisticação da demanda, mudanças no comportamento do consumidor, pressões financeiras, dentre muitos outros, têm levado gestores e empresários a pensar de forma mais incisiva em inovação.

Contudo, “como inovar?” é uma pergunta subjetiva, complexa e que pode ser respondida de diversas formas a depender da perspectiva. Sejam mais objetivos – a principal pergunta que gestores e empresários deveriam fazer a todo momento é: Como criar culturas de inovação?

O desafio de inovar torna-se mais complexo quando a empresa não possui uma cultura de inovação. Ponto importante é que muitos gestores e empresários sequer pensam no assunto da cultura ao tratar da inovação. Desta forma, o processo de inovar se torna mais custoso e difícil. Contudo, para que a inovação se desenvolva, é essencial que a cultura da organização permita.

Dito isso, é importante ressaltar que aspectos da cultura organizacional precisam ser trabalhados para dar espaço à inovação e sustentá-la no longo prazo. Pode-se afirmar que a cultura organizacional é fator preponderante tanto para estimular quanto para inibir o comportamento inovador em qualquer organização, inclusive estabelecendo os limites de quanto inovadora uma organização pode ser. Desta interação entre cultura organizacional e inovação surge o que se convencionou chamar de **cultura de inovação**, que de forma simples pode-se conceituar como a inserção da inovação na cultura organizacional.

Inserir inovações em uma organização sem uma cultura preparada para recebê-las pode acarretar o uso ineficiente de recursos. Investimentos em inovação podem ser desperdiçados se as pessoas não estiverem preparadas para executar, avaliar e reavaliar a forma como conduzem suas atividades laborais, bem como podem não saber aproveitar as oportunidades e tendências de mercado a partir da lógica da inovação.

As inovações em culturas de inovação fracas ou não estabelecidas tendem a ser mais esporádicas, tendendo a organização a ter mais dificuldade de acompanhar tendência de mercado, causando o desengajamento dos times, menor atração e retenção de talentos e a crença de que as pessoas da organização não são capazes de inovar.

Assim, pôde-se observar os diversos problemas, de uma lista não exaustiva, que podem ser ocasionados quando busca-se inovar sem estabelecer esse aspecto na cultura da organização. Do ponto de vista da prática, o que deve interessar a gestores e empresários é o entendimento sobre como criar uma cultura de inovação em suas empresas. Ou seja, eles devem responder à pergunta mais importante, que é “Como criar culturas de inovação?”.

Nessa linha, seguem 06 (seis) passos que podem ajudar no desafio de criar uma cultura de inovação em empresas de qualquer porte:

- 1. Tenha a intenção de inovar:** A organização precisa ter uma intenção verdadeira de inovar. Isso é essencial para o processo. Muitas empresas tratam a inovação como algo interessante, que pode agregar valor. Querem passar essa imagem para os clientes, etc. Contudo, poucas são aquelas empresas que realmente têm uma intenção de inovar, em suas mais diversas linhas, como inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional, etc.
- 2. Assuma riscos calculados:** Inovação tem um risco inerente, muitas iniciativas inovadoras darão errado. Assim, o risco de inovar é real e precisa ser entendido e assumido pela empresa que pretende inovar, contudo, tal risco precisa ser analisado e planejado. Para isso existem diversas técnicas e *frameworks* que podem auxiliar a empresa nesse desafio.
- 3. Crie um ambiente adequado:** Criar um ambiente adequado diz respeito a empoderar funcionários para inovar, ouvir ideias, exercitar a tolerância ao erro, estimular a aprendizagem a partir das tentativas de inovar, proporcionar a qualificação adequada aos funcionários para inovar, apoiar projetos, dentre uma série de outros aspectos relevantes. Ao criar um ambiente adequado para inovar, os funcionários devem estar no centro do processo.
- 4. Estruture um processo de inovação:** A inovação precisa se inserir na cultura organizacional. Desta forma, institucionalizar a inovação ajuda nessa tarefa. A ideia é que a empresa consiga estruturar um processo formal de inovação que contemple aspectos da cultura organizacional, de como as coisas são feitas na empresa, ao mesmo tempo que utiliza melhores práticas de mercado.
- 5. Sensibilize e qualifique a liderança para inovar:** Os líderes precisam ser preparados para uma série de aspectos relevantes, como: entender a importância de inovar; entender o processo de inovação da organização; se possível, participar da criação desse processo; serem multiplicadores da inovação em seus departamentos; liderar a inovação em suas equipes e permitir que os funcionários inovem; dentre outros.
- 6. Oriente suas inovações para o mercado:** Inovação tem risco, precisa de investimento e é executada para trazer retornos à organização. Existem diversos exemplos de tentativas frustradas de inovação, sendo a falta de orientação ao mercado um dos principais motivos para os fracassos. Entenda profundamente o comportamento do seu cliente, pesquise o mercado e desenvolva inovações orientadas ao mercado. O risco permanece, mas as chances de falhas serão menores.

A Figura 1 apresenta os 06 (seis) passos:

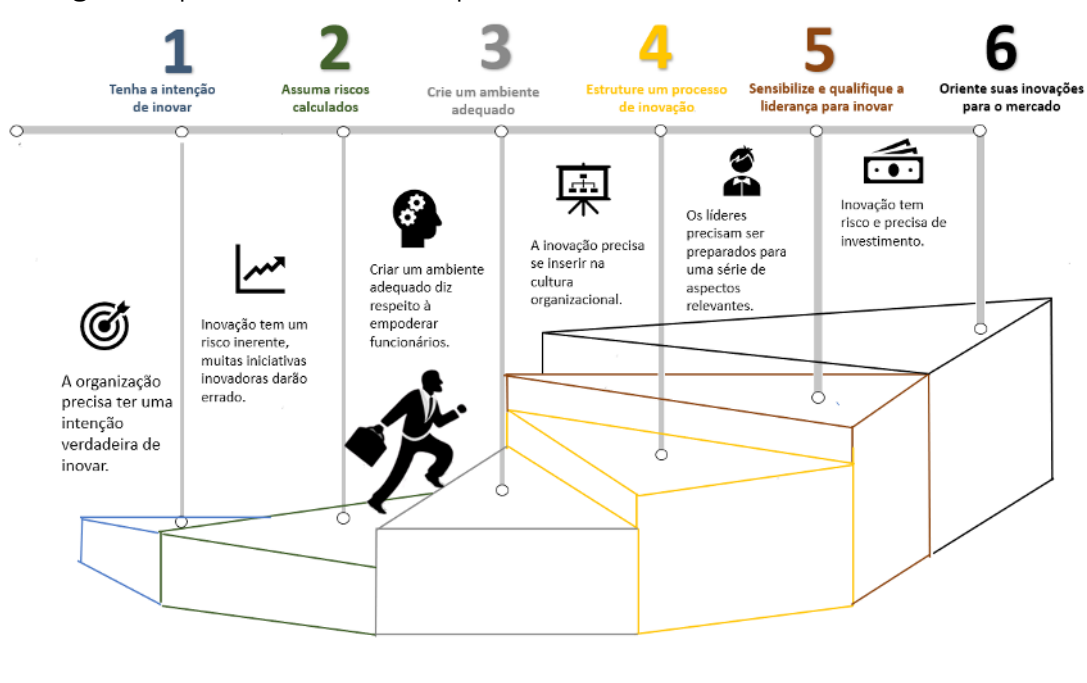


FIGURA 1 | SEIS PASSOS PARA CRIAR UMA CULTURA DE INOVAÇÃO.

FONTE: AUTORES.

Conforme pode ser visto pelos passos descritos, criar uma cultura de inovação não é uma tarefa simples. Contudo, o aprendizado em cada etapa durante o processo de implementação é relevante e ajuda embasar e sustentar as etapas seguintes. Apesar de não ser simples, fato que afastará muitas empresas de tentar implementar uma cultura de inovação, a criação de uma cultura de inovação é extremamente necessária para quem decide inovar. A chance de obter sucesso em inovações no curto, médio e longo prazos é maior em empresas que desenvolvem e cultivam essa cultura.

Então, sua empresa está pronta para criar uma cultura de inovação? Caso não, segue uma dica importante: É sempre hora de começar!

JOSÉ MILTON DE SOUSA FILHO é vice-reitor de Pesquisa e professor titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É Doutor em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

NAIDERSON FERREIRA DE LUCENA é coordenador de Inovação e professor da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). É Doutorando em Administração de Empresas, pela UNIFOR.

**(Re)conhecimento que
transforma o mundo.**

**FDC. A 7ª melhor escola de negócios
do mundo entre as participantes
do Ranking de Educação Executiva
do Financial Times 2023.**

Única escola da América Latina entre as 10 primeiras colocadas.

Cocriar conhecimento, combinar perspectivas e conectar experiências
são nossos propósitos há mais de 45 anos. E quando isso é feito de um
jeito único, o reconhecimento ultrapassa fronteiras.

Critérios em destaque - 2023

- | Métodos de ensino e materiais didáticos.
- | Formato e preparação do programa.
- | Qualificação do corpo docente.

Confira o resultado completo
em: **rankings.ft.com**

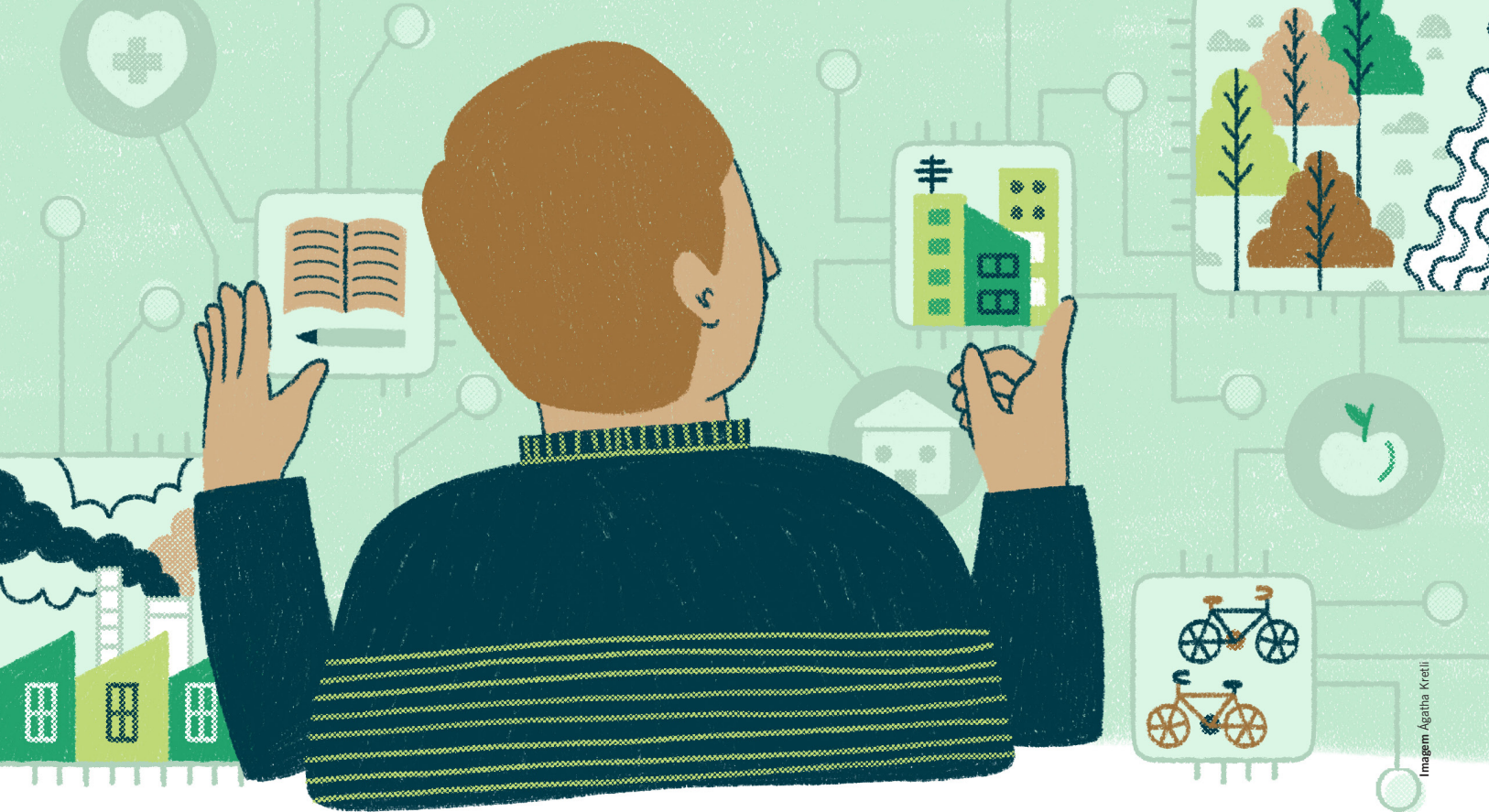


Imagem: Agatha Kreli

capa

Inteligência além da artificial: a busca do humano no centro

POR **HUGO FERREIRA BRAGA TADEU E RODRIGO PENNA**

São curiosas as perspectivas atuais para os avanços tecnológicos. Um universo de sistemas digitais surge em velocidade recorde, impactando supostamente a vida em sociedade, indivíduos e organizações. A narrativa das principais empresas de tecnologia tem sido a mesma, isto é, o mundo não será mais o mesmo, com a adoção de sistemas de inteligência artificial e modelagem baseada em algoritmos sofisticados, culminando na ruptura nos modelos de negócios. O potencial para o uso de dados, tratamento e projeções de longo prazo nunca esteve tão aquecido no debate recente, causando uma sensação de *fear of missing out* por muitos executivos.

Se voltássemos alguns anos atrás, seria inimaginável pensar em temas como modelos regenerativos, aprendizagem de máquina, cadeia de blocos de dados, armazenamento em nuvem, lei geral para proteção de dados pessoais, carros autônomos, veículos elétricos e tantos outros assuntos ditos revolucionários. Apesar de tanto brilho pela adoção destas novas tecnologias, poucas pessoas têm questionado as suas origens, riscos, as motivações desta valorização excessiva, benefícios e o real entendimento da palavra “tecnologia” além do usual.

Como ponto de partida, dados de pesquisas coletados de bases internacionais importantes pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral apontam que as principais empresas americanas de tecnologia são responsáveis em grande parte pelo avanço dos sistemas digitais modernos e pela capacidade para processamento de dados. Ademais, percebe-se uma importante correlação entre alocação de recursos por grandes fundos de investimentos nessas *big techs*, com expectativa de rápido retorno sobre o capital investido, hegemonia de mercado, uso de dados de clientes, a criação de uma narrativa única transformadora para o planeta baseada em sofisticados modelos de marketing e ganhos financeiros acima da média nas principais bolsas de valores. Da mesma forma, outras pesquisas sérias, conduzidas em universidades de ponta, indicam concentração de riqueza em alguns países e produtividade global estagnada na última década, devido à alocação de capital mal distribuído nos setores da economia e baixo investimento necessário para o avanço em novos métodos de produção.

Além desses temas, existem estudos que apontam para mudanças preocupantes em comportamentos de jovens, pelo enfraquecimento do pensamento crítico e padronização de comportamentos devido à modularização de comportamento com o uso prolongado de redes sociais e algoritmos que são utilizados nessas plataformas. Diante de tantas evidências, não seria o momento para pensar em um novo caminho para a sociedade? Um caminho que seja menos centrado em elementos artificiais e mais no humano, com ganho para o planeta por meio de novos modelos de produção?

ENTENDIMENTO CORRETO SOBRE TECNOLOGIA Pensar em tecnologia e centrar a análise para o tema em sistemas computacionais têm sido um grave erro. Como ponto de partida, nada melhor do que voltar aos bancos escolares da engenharia, quando é ensinado o uso de uma série de técnicas, habilidades, métodos de pesquisa, conhecimentos e processos para resolver problemas gerais. Isto é o correto conceito de tecnologia, que se orienta pela habi-

lidade humana em saber perguntar, pensar e buscar respostas adequadas de forma minimamente crítica-constructiva. Um conceito diferente do que é propagado por inúmeros meios de comunicação de forma equivocada.

De uma forma geral, inúmeras tecnologias foram desenvolvidas nos últimos anos, com impacto relevante para a humanidade. Antes de qualquer sistema computacional, as pesquisas no setor de saúde revolucionaram a vida em sociedade. O advento dos primeiros antibióticos no controle de doenças, a descoberta da estrutura do DNA e, recentemente, o tratamento da Covid-19 deveriam estar na pauta. Além destes exemplos, os inúmeros investimentos realizados para o crescimento do agronegócio e das cadeias globais de alimentação, os avanços nos meios de transportes e conexão entre países, nos sistemas de comunicação e da computação clássica trazem uma importante perspectiva de onde viemos e para onde estamos caminhando.

Todos estes avanços citados acima têm origem na curiosidade humana, na solução de problemas e nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para tanto, a alocação de recursos públicos em universidades de ponta, com destaque para o modelo de financiamento do governo federal americano, mediante desafios bem estabelecidos para o desenvolvimento de soluções, publicações relevantes, geração de conhecimento e sua aplicação para a sociedade deveriam estar no centro das análises. Antes que qualquer investimento privado em inovação, vale destacar que os recursos públicos são indutores do crescimento, quando associados aos talentos adequados, formados em ecossistemas de ponta e seus resultados acompanhados. Para maiores detalhes, recomenda-se a leitura dos estudos conduzidos pela professora Mariana Mazzucato, da Universidade de Sussex, especialista em temas da economia da inovação.

Como exemplo, valeria uma análise do centro de pesquisa do caso do MIT. Mesmo com inúmeras empresas privadas aportando recursos em larga escala para a solução de problemas específicos, a tradicional escola de engenharia, localizada em Boston, recebe uma das maiores quantias públicas para o desenvolvimento de pesquisas básicas, com estabilidade para professores em carreira e baixa quantidade de alunos quando sem compara com as melhores universidades brasileiras. O foco é a geração de conhecimento, aplicação e solução de problemas em inúmeros temas, destacando o futuro da educação das crianças, análises de sentimentos, práticas ESG e, claro, computação em larga escala. Não é por acaso que inúmeras soluções técnicas em campos distintos de conhecimento saem desta tradicional escola, além da engenharia de sistemas típica.

O Brasil também possui ótimos exemplos no desenvolvimento de conhecimento, novos métodos de produção e solução de problemas. Entre eles o ITA e com a concepção da Embraer, bem como da Embrapa e, conseqüentemente, todo o crescimento do agronegócio brasileiro. Aliás, antes mesmo do surgimento de *startups* em *hubs* importantes de inovação, com foco no uso de dados para modelos preditivos de produção no campo, a Embrapa já conduzia importantes pesquisas para o uso de novas técnicas para produção no cerrado brasileiro, manejo do solo e uso correto de águas, fertilizantes, máquinas e equipamentos agrícolas no geral.

O devido entendimento sobre o avanço das tecnologias também deveria estar associado aos ganhos de produtividade, melhor distribuição de recursos e benefícios para a sociedade, principalmente em tempos de tantas demandas por novas tecnologias orientadas a soluções ESG.

TECNOLOGIAS, FOCO E GANHOS DE PRODUTIVIDADE Um dos principais críticos sobre o uso de sistemas e tecnologias digitais é o professor Roberto Gordon, da Northwestern University, em Chicago, Estados Unidos. Ao longo dos últimos anos, os seus artigos têm focado na queda da produtividade e na importância de uma revisão da alocação de recursos nas principais empresas de tecnologias em todo o mundo. Em um importante ensaio publicado para o Fundo Monetário Internacional (FMI), em 2017, o autor já previa uma queda da produtividade, concentração de riqueza e problemas para o crescimento econômico global, como resultado da padronização das tecnologias digitais e ausência de políticas públicas sobre a distribuição de recursos com benefícios evidentes para a sociedade. Além de uma suposta visão pessimista, os dados destas pesquisas sugerem que os saltos tecnológicos relacionados aos adventos da eletricidade, motores a combustão e tratamento de água foram os grandes propulsores para a padronização da vida e conseqüente crescimento econômico. No entanto, desde a década de 70, vive-se uma concentração e baixo crescimento econômico em todo mundo, graças ao excesso de alocação de recursos dos principais bancos em tecnologias digitais. Curioso notar o início recente de uma possível crise financeira em todo mundo, justamente de um banco de investimentos com sede no famoso Vale do Silício e com alta exposição em ativos de empresas digitais, em um momento em que tecnologias digitais como o ChatGPT surgem, prometendo revolucionar a humanidade. Valeria uma análise um pouco mais crítica e pensar minimamente na gestão de riscos deste banco e seus similares, a partir de fundamentos essenciais de finanças.

Além dos dados do professor Gordon, séries históricas disponíveis em fontes públicas, como o *The Conference Board*, remetem às mesmas análises. Isto é, a produtividade global cresceu pouco nos últimos anos, com grande concentração de investimentos em empresas de tecnologia e riscos potenciais para outros segmentos da economia, dada a distribuição desigual de recursos. Esses dados poderiam trazer uma importante perspectiva para a análise séria da regulamentação de empresas de tecnologia e até mesmo para uma potencial priorização das demandas globais para inovação. Nesse contexto, as agências de governo e fundos públicos possuem um papel importante para desenvolvimento de novas soluções técnicas, com críticas de especialistas em tecnologia sobre os tradicionais modelos de medição da economia e que estaríamos vivendo a era do conhecimento e não mais da produção em larga escala industrial.

Outro tema delicado, mas também importante, seria a qualidade dos investimentos realizados por grandes bancos públicos, privados e fundos de investimentos em *startups* de tecnologia, com adoção de técnicas de valorização dos resultados futuros, mas com impacto duvidoso das soluções destas empresas para o mercado. Basta perceber a grande taxa de mortalidade destas *startups* em todo mundo, com poucas empresas sobrevivendo, em contrassenso ao constante crescimento do capital alocado em fundos de capital de risco, sobre ganhos maiores na rentabilidade da sua carteira em depósito, do que via crescimento das novas tecnologias para mercado. Ou seja, estaríamos vivendo um novo ciclo de especulação, potencial bolha tecnológica, como vivenciado no início da última década, e concentração de riqueza em alguns poucos setores da economia? Valeria a leitura do livro “Speculation, trading and bubbles”, do professor José Alexandre Scheinkman, com análises históricas similares ao que se presencia atualmente.

SUGESTÕES PARA O FUTURO Pensar no avanço tecnológico no sentido amplo e geral demandaria uma análise adequada dos nossos principais problemas e na organização de um ecossistema de inovação coerente às demandas locais. Para tanto, adotar um plano estratégico seria essencial, ainda mais pensando em visão futura, políticas públicas, alinhamento com empresas, universidades, investimentos necessários e desafios da sociedade. Além da visão de país, pensar com indivíduo e prioridades também seria importante.

Existem inúmeros exemplos de países pensando na sua priorização de iniciativas estratégicas, com clara definição de caminhos, metas de curto e longo prazos. Para tanto, são su-

geridas dez dimensões importantes para um futuro realmente inteligente, além dos modelos artificiais atuais para o país e as organizações:

- 1. Visão futura:** criação de um plano estratégico futuro para o país. Para o caso brasileiro, em especial, existem inúmeras demandas latentes, como distribuição de renda, qualidade da educação, acesso à moradia, água potável, redução da miséria, problemas tributários, corrupção, entre inúmeros outros sérios desafios. No entanto, além da boa vontade em resolver tantos assuntos, existe uma limitação na capacidade do orçamento público para resolver inúmeras demandas ao mesmo tempo. Ou seja, qual a visão futura do país, bem como a capacidade para coordenar esforços entre representantes públicos, privados e sociedade civil? Antes de pensar nos avanços tecnológicos recentes, existe a demanda pela tratativa de temas relacionados à qualidade básica de vida, com comprometimento futuro para as gerações atuais. Para alcançar um patamar de país desenvolvido, *benchmarkings* internacionais importantes deveriam ser conduzidos e o foco necessário entre projetos de curto, médio e longo prazos devem estar na agenda.
- 2. Compreender o foco:** estabelecer um plano prioritário de iniciativas *versus* alocação de recursos é vital. Para suportar uma grande transformação da sociedade, antes mesmo da adoção da inteligência artificial, recomenda-se um caminho crítico e foco necessário. Além disso, compreender as raízes do país, a qualidade dos recursos locais, das pessoas e no que poderia ser feito de melhor é o cerne da grande transformação. Por exemplo, se a opção for crescer como um país amplamente reconhecido por suas tecnologias vinculadas ao agronegócio, estimular a formação de gente altamente capacitada nesta área, com investimentos em pesquisas, atração de empresas, parcerias internacionais, criação de *hubs* e medir o resultado destas iniciativas deveriam estar na pauta. Isso vale para os potenciais pilares estratégicos de crescimento em setores, como engenharia espacial, mineração, saúde e o uso consciente da diversidade ambiental na floresta amazônica. Outro aspecto importante vale para o tempo de cada indivíduo. Isto é, o entendimento que estamos gerando dados para alguma empresa e a mesma está monetizando-os também é vital. Ou seja, focar o tempo no que deve ser útil e gerar aprendizagem é importante.
- 3. Projetos prioritários:** a partir dos itens 1 e 2, estabelecer prioridades para políticas públicas, investimentos, atração de empresas e formação de gente deveria ser o cerne dos esforços. Como exemplo, a política de campeões adotada pela Coreia do Sul na década de 70 teve foco na melhoria dos indicadores educacionais, com posterior atração de

polos industriais, formação de consórcios de empresas, o surgimento de indústrias com alto poder tecnológico e de produção. Exemplos vindos da China, Canadá e Japão são similares, respeitando elementos da cultura local e potencial para crescimento.

4. **Indicadores de resultado:** como resultados da visão futura, compreensão de indicadores de referência internacionais seria determinante para o sucesso da visão de futuro. Por exemplo, conhecer as métricas de sucesso de publicações de organismos internacionais, como as Organizações Unidas, Fórum Econômico Mundial, Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, entre tantas outras fontes deveria estar na agenda. Ou seja, o que outros países internacionais têm feito e quais rotas deveriam ser elaboradas em solo nacional seriam alternativas.
5. **Gente no centro:** pensar em inteligência demanda formar gente. No sentido amplo, existem desafios relacionados à qualidade das escolas públicas e privadas no país, demandando melhor formação em matemática, português e inglês como itens básicos. Os testes internacionais destacam essa necessidade de melhoria no Brasil. Além disso, valorizar a formação dos professores, a inserção de mais tecnologia nas escolas e até mesmo de temas relacionados ao bem-estar cívico poderiam ser reforçados. No campo das universidades, pensar em aproximar as empresas, trazer desafios e repensar os mecanismos de incentivo para pesquisas também denotam urgência. Na esfera dos indivíduos, a agenda do treinamento contínuo deve ser constantemente avaliada, ainda mais com tantos temas de fronteira surgindo diariamente. Para tanto, pensar em políticas de gestão de pessoas, com indicadores de sucesso na formação e aplicação de conhecimento, é importante.
6. **Educação e profundidade:** depositar todas as soluções para os problemas atuais nas tecnologias digitais, no mínimo, parece estranho e nada razoável. Conflitos entre países, imigração, mudanças climáticas severas, problemas políticos e governança em organizações no geral requerem soluções para além da tecnologia. Neste caso, nada melhor do que focar na qualidade da educação, melhoria dos resultados em testes internacionais e formar gente de qualidade. No caso brasileiro, em especial, ainda temos a dificuldade de acesso escolar e minimante atender aos parâmetros de testes internacionais relevantes como citados no item 5, quiçá para avanços tecnológicos. Estruturar um plano coerente entre alocação de recursos, formação de professores e resultados dos alunos deveria estar na agenda, com a devida busca pela profundidade em saber perguntar, e não apenas obter respostas em computadores.

7. **Qualidade do investimento:** a execução de uma visão futura depende da qualidade do investimento. Tanto para a agenda de governo quanto para as organizações no geral, avaliar a capacidade de alocação de recursos para a formação de pessoas e em inovação e tecnologia no sentido amplo deve estar na pauta. Além dessa perspectiva, sugere-se uma análise detalhada sobre a origem dos recursos para investimentos em inovação, o seu real impacto e retorno. Percebe-se uma grande concentração de recursos em fundos de investimentos, com foco em retorno financeiro, em vez de ganhos de produtividade na economia real. Esse tema seria importante para uma possível regulamentação de mercado e gestão de riscos.
8. **Regulamentação:** ao contrário do senso comum, ambientes com regras claras estimulam o crescimento de mercado e bons resultados financeiros, conforme dados do Banco Mundial. Ambientes com práticas únicas de mercado e ausência de instrumentos de controle resultam em perdas para os investidores e contribuintes. Logo, pensar em regras para o uso de dados, tecnologias, potenciais benefícios e riscos para a sociedade em geral deveria ser uma agenda em debate, estimulando o crescimento e bem-estar.
9. **Práticas ESG:** considerando os inúmeros desafios relacionados às mudanças climáticas, pensar em qualquer tipo de inteligência e em novas tecnologias poderia estar centrado em assuntos como melhor uso dos recursos do planeta, na geração de energia mais sustentável, repensar padrões de consumo e até mesmo em rever os modelos de crescimento econômico. Além das tecnologias artificiais para uso em telefones celulares, pensar em reduzir a temperatura do planeta e garantir a sua sobrevivência no longo prazo seria um caminho mais razoável do que o destaque dado para soluções únicas das empresas de sistemas da informação.
10. **Maturidade das empresas:** por fim, o avanço na implantação dessas agendas e práticas sugeridas deve refletir diretamente no desenvolvimento de organizações sustentáveis, no seu sentido estrito. Ou seja, no desenvolvimento de um conjunto de indivíduos que possuem como objetivo comum a perpetuidade de curto, médio e longo prazos, em contextos sociais, econômicos e ambientais. Assim, a maturidade de uma empresa pressupõe estruturas que reflitam as dimensões anteriores mencionadas: uma visão futura clara, foco a partir de um planejamento definido, priorização de projetos, uso constante de indicadores de resultado para mensuração de objetivos alcançados, valorização e investimento em colaboradores, alocação inteligente de recursos, desenho de processos e normas e adoção de práticas ESG junto a *stakeholders*. Para tanto, *assessments* e

benchmarkings entre setores e entre países são importantes para a circulação de conhecimento e compreensão melhor de níveis de maturidade atuais e desejáveis.

BRASIL COMO UM CELEIRO DE INTELIGÊNCIAS ALÉM DA ARTIFICIAL Considerando a proposta para um repensar sobre o uso das tecnologias e um foco maior sobre o humano, o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC iniciou um importante projeto de pesquisa com foco em mapear importantes projetos de inovação em empresas brasileiras, merecendo maior atenção global para o nosso protagonismo e inteligência, além da artificial.

Se existe produção alimentar em larga escala e se o saldo para o crescimento econômico é positivo nos últimos anos em solo brasileiro, torna-se vital reconhecer o importante trabalho da Embrapa. São anos dedicados em fazer pesquisa aplicada de ponta sobre o agronegócio brasileiro e caminhos alternativos para o desenvolvimento de novos produtos. A existência de produção em larga escala de milho, soja, café, algodão entre tantos outros insumos advém do conhecimento brasileiro e uso de tecnologias nacionais importantes.

A existência de uma indústria nacional advém de planos econômicos da década de 70, com investimentos importantes para o estabelecimento de usinas em inúmeras cidades brasileiras, exportando aço de qualidade única para países e indústrias automotivas, por exemplo. A qualidade do aço produzido, por exemplo, em cidades do interior em Minas Gerais deveria ser motivo de orgulho e reconhecido em todos os cantos do planeta.

Pensar em uma indústria da mineração, explorando minerais nobres, destinando volumes de produção para o desenvolvimento de veículos elétricos, bancos de baterias, telefones celulares, chip de computadores, entre tantos outros elementos técnicos advém da sofisticação da exploração de áreas em todo o solo nacional, fruto do conhecimento instalado em universidades brasileiras nestes mais de cem anos de história do setor extrativista.

Para quem imagina que o Brasi vive somente de explorar as suas riquezas naturais e exportar para o mundo, valeria destacar a competência instalada para desenvolver empresas em setores como óleo & gás, aeroespacial, saúde, tecnologia, alimentos, bebidas, calçados, financeiro, entre tantos outros. Exportamos tecnologia, com destaque para empresas como Petrobras, Embraer, Hermes Pardini, Totvs, Stefanini, Inbev, Arezzo, Itaú, Nubank, entre inúmeros outros exemplos para não ser exaustivo.

Finalmente, um dos poucos países do mundo a implementar um sistema único de saúde, garantindo acesso aos mais pobres a tratamentos médicos complexos e caros, está regis-

trado no Brasil. O SUS (Sistema Único de Saúde) integra pacientes, hospitais, laboratórios, médicos e uma rede de atendimento com tecnologia única e padrão nacional.

Vale destacar que existem resultados expressivos destes setores e empresas, além do universo digital usual. Talvez seja o momento para gerar mais comunicação e um marketing mais efetivo, demonstrando o potencial do conhecimento brasileiro e o impacto nos ganhos de produtividade local e global.

Os resultados de outras pesquisas em andamento na FDC sugerem que o uso de tecnologia isoladamente não traria benefícios para os países, indivíduos e organizações, sendo necessário um repensar dos caminhos atuais adotados e ganhos concretos para todos os envolvidos. Logo, pensar em visão futura, projetos prioritários, qualificação de pessoas, indicadores de resultado e nos bons exemplos, de preferência, os brasileiros poderiam ser um bom caminho rumo ao futuro.

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*, Vol 42, No.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), p. 62-71.

HESS, et.al., (2016); Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, Vol 15, No. 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*, Vol 37, No. 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 Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. É Pós-Doutor em Análise Multicritério, pela Sauder School of Business, da University of British Columbia (Canadá).

RODRIGO PENNA é pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral. É Mestrando em Administração, pela FDC.

5G: desafios para o varejo

POR **MARCELO REPETTO**
(PGA)



O artigo aborda como a tecnologia 5G pode revolucionar o setor varejista brasileiro, permitindo novas experiências de compra personalizadas e imersivas, melhorando a eficiência da operação de varejo e aumentando o relacionamento com o cliente. No entanto, há muitos desafios a serem enfrentados, como a infraestrutura de rede e o conhecimento por parte dos clientes (externos), bem como cultura organizacional e integração de sistemas.

O presente artigo elucida as características principais da tecnologia 5G, suas aplicações e desafios de implementação e escala de uso pelo mercado.

A tecnologia 5G é a quinta geração de tecnologia móvel que promete revolucionar a forma como nos comunicamos, interagimos e consumimos conteúdo digital. Com velocidades de conexão muito mais rápidas e maior largura de banda, o 5G tem o potencial de oferecer uma conectividade mais robusta e confiável, permitindo o desenvolvimento de aplicações e serviços cada vez mais avançados e sofisticados, melhorando a vida das pessoas e impulsionando o crescimento econômico.

Essas características tornam o 5G uma tecnologia transformadora que pode impulsionar a inovação em uma ampla variedade de setores na economia.

Dentre os segmentos com maior potencial de ganhos, destaca-se o setor varejista brasileiro, que pode se beneficiar significativamente com o 5G. O alto potencial para aprimorar a experiência de compra do cliente, oferecendo novas possibilidades de personalização e imersão em lojas virtuais, e o aumento da eficiência da operação de varejo são apenas algumas das grandes oportunidades que a tecnologia pode oferecer.

Com sua capacidade de conectar muitos dispositivos simultaneamente e em alta velocidade, o 5G é uma tecnologia transformadora que pode mudar a maneira como as empresas de varejo operam no Brasil, criando novas oportunidades de negócios e uma experiência de compra mais agradável e eficiente para o cliente.

O POTENCIAL IMPACTO DO 5G NO SETOR VAREJISTA Com a evolução das aplicações em 5G, a tecnologia permitirá uma jornada de compra mais personalizada e imersiva. Os varejistas poderão oferecer experiências de realidade aumentada e virtual que permitirão aos clientes experimentar produtos antes de comprá-los. Além disso, a tecnologia 5G pode ser usada para criar lojas inteligentes que se adaptam automaticamente às preferências dos clientes. Livestream Shopping, Realidade virtual (VR), Realidade aumentada (AR), Metaverso e muitas outras tecnologias serão facilitadas com o 5G, podendo trazer experiência de imersão, possibilitando experimentar o produto antes da compra.

A internet das coisas (IoT), por exemplo, tem um grande potencial para melhorar a gestão de estoque no setor varejista, e o 5G pode acelerar ainda mais esse processo. Com a tecnologia 5G, os dispositivos IoT podem se comunicar uns com os outros em alta velocidade, permitindo que os varejistas monitorem automaticamente os níveis de estoque, identifiquem os produtos que estão com alto giro e solicitem automaticamente a reposição de produtos. Isso pode melhorar a eficiência da operação de varejo, reduzindo o tempo de espera do cliente e garantindo que os produtos estejam sempre disponíveis.

Adicionalmente, a tecnologia 5G pode ter um impacto significativo nas estratégias de segurança do varejo, oferecendo aos varejistas novas ferramentas para proteger suas lojas, clientes e produtos. Uma das principais vantagens da tecnologia 5G é a velocidade de transmissão de dados, que permite que os varejistas capturem e analisem informações em tempo real. Isso pode ser usado para aprimorar a segurança do varejo, permitindo que os varejistas monitorem suas lojas e produtos em tempo real e identifiquem possíveis ameaças imediatamente.

DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE APLICAÇÕES 5G PARA O VAREJO BRASILEIRO O desenvolvimento de aplicações que explorem as redes 5G com foco no varejo brasileiro é um desafio que envolve diversos aspectos, desde a infraestrutura de rede até a criação de soluções inovadoras que atendam às necessidades do setor. A seguir, descrevo alguns dos principais desafios que devem ser considerados ao desenvolver essas aplicações:

Infraestrutura de rede: a implantação da rede 5G no Brasil ainda está em fase inicial, e a disponibilidade de cobertura pode variar bastante de acordo com a região. Portanto, é preciso avaliar cuidadosamente a cobertura da rede antes de desenvolver aplicações que dependam dela. Além disso, o acesso à rede 5G requer a aquisição de dispositivos compatíveis, o que é uma condição de uso da tecnologia pelos consumidores e varejistas.

Segurança: o aumento da velocidade e da capacidade da rede 5G pode trazer novos desafios de segurança; os ataques cibernéticos mais sofisticados e invasões de privacidade são pontos a serem incorporados na discussão da estratégia de uso do 5G nas operações. Ou seja, é importante que as aplicações desenvolvidas levem em consideração as melhores práticas de segurança e criptografia de dados.

Integração com sistemas existentes: muitos varejistas já possuem sistemas ligados que gerenciam suas operações. Ao desenvolver novas aplicações para a rede 5G, é preciso considerar a integração com esses sistemas existentes, de modo a garantir que os dados sejam transmitidos corretamente e que as operações sejam integradas de forma eficiente.

Experiência do usuário: aplicações que exploram a rede 5G devem ser projetadas de forma a oferecer uma experiência de usuário excelente. Isso envolve a criação de interfaces intuitivas e atraentes, o uso de recursos de realidade aumentada e virtual, e a incorporação de inteligência artificial e aprendizado de máquina para personalizar a experiência do usuário.

Adoção pelo consumidor: finalmente, é importante lembrar que a adoção de novas tecnologias pode levar tempo, especialmente em um país com as dimensões do Brasil. Para que as aplicações desenvolvidas para a rede 5G tenham sucesso no varejo brasileiro, é preciso que haja uma ampla divulgação e conscientização sobre seus benefícios e que os varejistas trabalhem para criar uma cultura de inovação em seus negócios.

Em resumo, o desenvolvimento de aplicações que explorem as redes 5G com foco no varejo brasileiro é um desafio complexo, que envolve a consideração de diversos aspectos técnicos e de experiência do usuário. No entanto, se esses desafios forem enfrentados com sucesso, as aplicações desenvolvidas podem trazer benefícios significativos para o setor, como a melhoria da eficiência operacional, a personalização da experiência do cliente, sua fidelização e, por conseguinte, recomendação, favorecendo o aumento das vendas e um novo posicionamento estratégico do setor.

MARCELO REPETTO é administrador de empresas, possui MBA em Gestão de Negócios pelo IBMEC e Cursos de Gestão Avançada no IEDE (Espanha) e FDC/INSEAD (França). Atualmente, Diretor Regional da Claro com mais de 25 anos de experiência em mercados B2C e B2B nos segmentos de telecomunicação e automotivo.



Imagem: Agatha Kretili

estratégia

Sensemaking e sensegiving nas organizações: para além da comunicação, um processo multivocal

POR **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES**

Temos visto, nos últimos anos, um massivo crescimento do uso do termo *sensemaking* no universo organizacional. Tem sido usado por líderes, empresas de consultoria, escolas e já está até na wikipedia. Mas do que se trata, afinal, e por que esse crescente interesse?

Na verdade, o termo foi cunhado pelo filósofo pragmático americano John Dewey (1859-1952), que defendia que o desenvolvimento do conhecimento humano é um processo eminentemente *social*. Esta abordagem foi trazida para o contexto do comportamento empresarial nos anos 60 pelos professores Karl Weick e Dennis Gioia, que pesquisavam sobre como ocorria a construção dos “entendimentos coletivos” nas organizações. Em 1995, Weick

publicou seu livro seminal – até hoje não traduzido no Brasil –, que se chama justamente *Sensemaking in Organizations*, onde ele aprofundou o tema. Hoje, o livro tem mais de 33 mil citações no Google acadêmico e é considerado incontornável para quem se interessa pelo assunto.

MAS, AFINAL, O QUE É SENSEMAKING? Uma tradução literal seria “construção de sentido”. Mas, no contexto organizacional, refere-se a uma atividade mais complexa. Como vimos, o que esses estudiosos tentavam entender era sobre a influência dos indivíduos nos diferentes resultados coletivos – ou no chamado “comportamento organizacional”. Eles elucidaram o seguinte: para tomar decisões no meio de milhares de eventos e informações que têm que lidar no seu cotidiano, os executivos precisam empreender esforços para escanear no contexto os dados que os interessam, interpretar esses dados socialmente (isto é, traduzir eventos e informações num entendimento compartilhado – transformando dados em informações úteis) e assim viabilizar a tomada de decisão ou a ação organizacional. Esse processo de interpretação do que está acontecendo dentro e fora da organização, de forma coletiva, para viabilizar a tomada de decisão, é que é o *sensemaking*.

FIGURA 1 | ELEMENTOS DO PROCESSO DE *SENSEMAKING*



Apesar de parecer muito básico, autores diferentes estudaram (e continuam estudando) sobre essas atividades que não são triviais: elas são construídas coletivamente, exigem negociações de pontos de vista diferentes e, na maioria das vezes, são recheadas de símbolos e metáforas, *scripts* cognitivos, histórias, imagens visuais e outros artefatos... Ou seja, há muito conteúdo tácito ou implícito que não é fácil de acessar e muito menos de gerenciar. Pode-se dizer que, na medida em que a realidade é discutida e interpretada, ela vai sendo também de alguma maneira construída pelas pessoas que se engajam nessa tarefa. Essa interpretação,

construída de maneira subjetiva e coletiva, influencia diretamente as decisões tomadas pelas pessoas na organização.

É claro que é uma atividade ainda mais necessária no mundo atual volátil, incerto, complexo e ambíguo: as lideranças das organizações precisam continuamente tentar entender o que está acontecendo no mundo, extraindo e interpretando sinais de como os fatos externos afetam ou podem afetar suas empresas. Dessa forma elas podem usar essas interpretações como base para uma narrativa plausível e razoavelmente ordenada que “faça sentido” para guiar as tomadas de decisão internas. A atividade de *sensemaking* é assim, uma atividade estratégica muito importante.

SENSEMAKING E ESTRATÉGIA No campo da estratégia, sobretudo no estudo da estratégia na prática (existe uma corrente de estudos da estratégia que se chama SAP – *strategy as practice*), há um grande interesse em entender melhor como acontece a construção de sentido coletivo que leva à tomada de decisão.

Se consideramos os processos cotidianos, a prática da estratégia acontece num fluxo de decisões que ocorrem através das conversas entre as pessoas nas organizações. São diálogos entre as diversas linhas de lideranças que negociam continuamente entre si suas diferentes interpretações sobre os fatos e sobre qual seria o melhor curso de ação a seguir. São essas interações que ajudam a construir o *sentido* coletivo para as milhares de decisões que precisam ser tomadas corriqueiramente, de maneira alinhada, pelas pessoas.

No seu famoso livro, Weick estabelece que um processo de *sensemaking* possui sete características: 1) É ancorado nas construções identitárias (construímos sentido a partir de como nos entendemos enquanto organização); 2) É retrospectivo; 3) É promulgado pelos indivíduos; 4) É fruto de interação social; 5) É contínuo; 7) É baseado em sinais que as pessoas extraem dos eventos; 8) É mais impactado pela plausibilidade do que pela exatidão.

Sendo assim, estamos dizendo que o processo estratégico é um processo de *sensemaking* na medida em que é construído através das interações entre os indivíduos, em sua capacidade de interpretação, de negociação e de influência mútua. Ele é um processo contínuo e também é eminentemente político, porque pesam sobre ele as relações de poder e a maneira de se lidar com as pressões cotidianas. Em uma organização, coexistem múltiplas negociações entre os diferentes indivíduos e grupos o tempo todo. No planejamento estratégico, por exemplo, diferentes realidades são avaliadas, criadas e transformadas na medida em que as

decisões são tomadas baseadas em uma interpretação dos fatos, construída idealmente no coletivo. Um observador atento consegue ver claramente como as diferentes interpretações são negociadas nesses fóruns. Tipicamente, a primeira resposta para o questionamento sobre uma tendência “xyz” do ambiente externo ser uma oportunidade ou uma ameaça para a empresa é “depende”. Depende de como vamos interpretar os recursos que temos, e de se e como queremos nos esforçar para aproveitar ou combater a tal “tendência”. Depende da negociação, da retórica, do poder de influência dos participantes, da *plausibilidade* muitas vezes mais do que da exatidão (são inúmeras as pesquisas que provam os vieses inconscientes dos tomadores de decisão). No fim das contas, a decisão estratégica se baseia na narrativa que mais “convenceu” adeptos.

O LÍDER E O SENSEGIVING Chamamos de *sensegiving* o processo pelo qual o líder compartilha suas informações com outros participantes das decisões (internos e externos à organização), de maneira a influenciar as interpretações que eles possam ter sobre os fatos e/ou contextos. Essa também é uma atividade importante, inicialmente estudada por Dennis Gioia e seus colaboradores.

Precisamos reconhecer que o gestor atento pode ser intencional em suas interações. Ele é proposital no uso da linguagem, de textos, de metáforas, das narrativas que ajuda a construir. Suas falas são pensadas, focadas, comunicativas. Ele sabe que seu *discurso*, por assim dizer, direciona as interpretações das ações (iniciando-as, autorizando-as, reconhecendo-as ou contradizendo-as), definindo as escolhas e, assim, direcionando os desdobramentos da estratégia na prática.

A importância dos esforços da liderança para influenciar na construção de sentido dos diversos *stakeholders* da sua empresa (internos e externos), provocando resultados positivos, está cada vez mais evidente. O exercício do *sensegiving* contribui para promover a renovação de laços da empresa junto a seus *stakeholders* e sua aderência ao conteúdo da estratégia. Em última instância, pode-se dizer que o discurso do líder, através da sua linguagem, da sua fala e seu impacto nas decisões, leva à construção da realidade, uma vez que impacta rotinas e provoca ou destrói estabilidades.

No entanto, a maior quantidade de atividade de *sensemaking* e *sensegiving* ocorre mesmo através de processos informais. São interpretações replicadas e compartilhadas em comportamentos, intervenções em conversas e interações de todos os colaboradores, na medida

em que as pessoas fazem seu trabalho cotidiano. E acontecem mesmo a despeito da participação intencional das lideranças.

Além do mais, é preciso admitir que nem sempre o líder consegue ser claro em sua comunicação de sentido, traduzindo a sua interpretação dos acontecimentos e mesmo da sua escolha estratégica para os demais participantes da organização, influenciando-os. A consequência é que, quando o entendimento não está claramente compartilhado, cada um constrói a interpretação que lhe parece fazer mais sentido, criando um desalinhamento organizacional. Já é notório o desafio da comunicação para as empresas hoje em dia.

Pela ótica do *sensemaking*, podemos entender melhor que, quando a comunicação não está consistente, em termos de modelos mentais e interpretação, não adianta divulgar exaustivamente de maneira mecânica quais são os objetivos e prioridades da organização. As pessoas precisam que aquilo *faça sentido para elas* – elas precisam entender as lógicas por trás das decisões –, para poderem de fato adotar os comportamentos alinhados. Por isso, hoje, fala-se tanto na importância do propósito organizacional, porque *propósito* faz mais sentido para as pessoas do que um objetivo macro (invariavelmente financeiro) da organização.

Para tentar melhorar essa habilidade de *sensegiver inclusive*, tem crescido no mercado a oferta de cursos e ferramentas para melhorar a habilidade de “*storytelling*” dos líderes. Ou seja, tenta-se melhorar suas habilidades narrativas em termos de repertório e retórica, de modo a que eles aprendam a comunicar com as pessoas de maneira mais eficaz sobre a organização, suas complexidades, propósito e objetivo. E fazendo de uma forma mais holística, razoavelmente agradável, que prenda a atenção de quem ouve, isto é: diferente daquela lista de números, estatísticas e metas, que fazem sentido apenas para muito pouca gente da empresa e motiva um número ainda menor.

A falta de entendimento do sentido (do *sensemaking*) da escolha de estratégia organizacional resulta diretamente na deficiência da sua execução: pessoas e áreas trabalhando de maneira antagônica, disputando recursos, dificultando as atividades uns dos outros, não cooperando, e tudo, muitas vezes, até com boa-fé. Tudo como resultado de interpretações distintas da estratégia pretendida. O não entendimento dos motivos por trás das escolhas estratégicas pode levar pessoas ou departamentos inteiros a trabalharem por um fim ou objetivo que a direção da organização já decidiu não adotar. Não há como uma organização executar uma estratégia se as pessoas não a entendem bem. Desprovidas da compreensão relevante (e exata) para direcionar suas ações, as pessoas acabam por

atribuir o sentido que lhes parece mais razoável (plausível), não raramente ligando-as à identidade do próprio departamento em que trabalham. Assim, quem trabalha na área comercial acaba interpretando que a estratégia da empresa é customização; quem trabalha na área de produção acredita que a estratégia é excelência operacional; quem trabalha na área financeira interpreta que a estratégia da empresa é custos... e assim por diante. Nesse cenário de sentidos diferentes e até antagônicos, as áreas acabam por conflitar umas com as outras, todas acreditando que estão com a razão. Quando o *sensemaking* e/ou *sensegiving* é compartilhado, existe uma maior probabilidade de as pessoas atribuírem o mesmo sentido às ações que precisam realizar.

SENSEMAKING E SENSEGIVING NA COMPLEXIDADE Em organizações e situações complexas, construir sentido compartilhado é ainda mais difícil e processos de aprendizagem sistemáticos podem de fato ajudar. Realizamos uma pesquisa em parceria com a Fiocruz após uma extensa capacitação de suas lideranças com a FDC e o *sensemaking* emergiu como um dos maiores benefícios do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG – para o alinhamento estratégico. O *sensemaking* não foi propriamente um tema da capacitação (os temas foram Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Gestão da Informação e do Conhecimento). No entanto, todos os gestores entrevistados afirmaram que a capacitação tinha contribuído para melhorar seus entendimentos sobre a própria organização Fiocruz (que é complexa e *sui generis*), sobre a estratégia e até sobre seu papel como líderes. Esses entendimentos impactaram positivamente as suas práticas, possibilitando-os a serem melhores *tradutores* dessas questões, de forma a garantir a melhor execução da estratégia. Se tornaram melhores *sensegivers*.

A promoção do *sensemaking* apareceu tanto em relatos de melhoria da relação com subordinados quanto da relação com superiores, aprimorando o alinhamento vertical da instituição. Muitos citaram o fato de passarem a ter mais repertório para interagir na construção de sentido, influenciando a tomada de decisão superior. 25% dos respondentes mencionaram que aumentaram a assertividade na interlocução com seus superiores, contribuindo mais, expressando opiniões ou se posicionando mais claramente.

Os resultados da pesquisa nos levaram a concluir que a capacitação proporcionou aos líderes treinados um melhor *entendimento* da própria organização complexa, com suas pluralidades. Ela também proporcionou que eles compreendessem melhor sobre o papel da

estratégia e do planejamento para o futuro coletivo da organização. A partir desse sentido, os líderes ficaram mais bem equipados para influenciar seus liderados e colegas, participando mais ativamente e intencionalmente do *sensemaking* e exercitando o *sensegiving* para viabilizarem o alinhamento em torno do futuro estratégico coletivo.

SENSEMAKING E SENSEGIVING NAS CRISES Além de na complexidade, o exercício do *sensemaking* é particularmente importante na gestão de crises. Foi Karl Weick mesmo quem inaugurou uma robusta linha de estudos sobre como as pessoas constroem sentido nas crises e qual seu impacto. O interesse pelas crises se dá porque quando as organizações se veem diante de mudanças dramáticas, como a que vivemos com a crise da COVID, por exemplo, as interpretações e as crenças individuais e as compartilhadas são todas desafiadas. Vários significados predominantes, construídos anteriormente e que faziam muito sentido no contexto estável, são expostos à reconstrução. Nas crises, padrões de ação tradicional podem não fazer mais sentido. Entender e interpretar o momento caótico é fundamental para poder melhor lidar com ele.

Já sabemos, através de crescente número de pesquisas, que quanto menos adequado for o processo de *sensemaking*, maior a probabilidade de a crise sair do controle. Quando as pessoas têm pouco entendimento do que está acontecendo e ainda assim precisam tomar decisões, acabam se baseando no repertório tradicional e muitas vezes cometem erros de interpretação e, conseqüentemente, de ação. Se as pessoas não compartilham suas diferentes interpretações da crise, por exemplo, podem tomar decisões desastrosamente desalinhadas e levar ao agravamento da situação. O não compartilhamento de informações importantes pode levar também a uma paralisia da organização, a uma ausência de decisões importantes por falta de *sensemaking* compartilhado. Às vezes, até indivíduos isolados acreditam que eles são os únicos que estão confusos diante da situação e se paralisam, confiando que os demais saberão como agir.

Pesquisas em andamento estão nos ajudando a entender como e por que temos processos de *sensemaking* tão diferentes que influenciam ações tão antagônicas tomadas por organizações do mesmo setor numa crise. Vimos, na crise do COVID, por exemplo, alguns restaurantes ou empresas do varejo reagirem com total ausência de alteração nas rotinas e acabaram falindo. Outros, porém, dos mesmos setores, se mobilizaram para a inovação e até cresceram no mesmo período. Sabemos que o processo de construção de sentido afetou

sua reação prática, possibilitando uma alteração em suas rotinas estabelecidas, para melhor enfrentamento da crise.

São as características de imprevisibilidade, ambiguidade e gravidade que tornam a tarefa de dar sentido e apresentar soluções mais desafiadora em uma crise. Porém é extremamente recomendável que ela seja feita coletivamente. É através de conversas sobre o que está acontecendo que as pessoas vão atribuindo, juntas, sentido ao caos cotidiano e decidindo cursos de ações possíveis e alinhados. Ao decidirem sobre suas ações, elas co-constroem o contexto, influenciando-o a seu favor. Também aqui vemos a importância do *sensegiving* para ajudar a oferecer um norte à ação dos colaboradores.

Weick sempre lembra, porém, que as pessoas pensam agindo. Logo, para entender uma crise na medida em que ela se desenrola, são necessárias ação e reflexão constantes. Justamente em uma crise, quando muitas vezes acreditamos que não temos tempo para parar para refletir, é que os encontros para *sensemaking* são os mais importantes, mesmo quando os líderes não têm claro o curso de ação a adotar. Já sabemos, que as ações influenciam as interpretações, retrospectivamente, e o sentido vai ficando mais claro com o passar do tempo, na medida em que, paulatinamente, eventualmente, alteramos as rotinas para nos adaptar ao contexto da crise. Assim como o *sensemaking* provoca mudança nas ações, as mudanças nas ações influenciam o *sensemaking*.

CONCLUSÃO O conceito de *sensemaking* vai além do conceito de comunicação, de retórica, de *storytelling* e de linguagem – apesar de implicar nisso tudo. O *sensemaking* é dialogal e se constrói na troca. Ele influencia a ação, mas é também influenciado por ela. Weick afirma que, muitas vezes, as pessoas só vão de fato saber sobre o que pensam sobre determinada questão, depois que tomarem uma decisão ou ação a respeito dela. O autor tem uma famosa frase sobre o indivíduo *sensemaker* que diz: *como vou saber o que penso até eu ver o que eu vou falar?* Existem pesquisas que, inclusive, demonstram que o sentido que as pessoas dão aos acontecimentos e às suas próprias ações vai mudando ao longo do tempo. Ainda assim, ele é essencial para organizações complexas, para se sobreviver no mundo contemporâneo VUCA e, sobretudo, para se lidar com as crises.

Na esfera da ação organizacional, para um *sensemaking* coletivo se efetivar, é necessária a existência de processos sociais alinhados que privilegiem o pensamento coletivo, que admitam a importância da participação de diversos atores organizacionais (e não apenas da

alta direção), notadamente dos gestores intermediários e dos empregados da linha de frente, para viabilizar o *sensemaking* como um processo multivocal. Mas é fundamental que a liderança compreenda sua complexidade. Para isso, continuamos estudando e desvendando sua dinâmica.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERNARDES, M. E. B.; FERREIRA, L., Kaufmann, C.; FERREIRA, V. (2020). Alinhamento estratégico em contexto pluralista: impactos da capacitação de lideranças da Fiocruz. *Revista Economia & Gestão*, 20(57), 81-102.

BERNARDES, M. E. B.; MILAGRES, R. (2021). Sense and Action in the Covid-19 Crisis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 13495.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(Sep 6), 433-448.

WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES, PhD em Gestão, pela HEC-Montréal/McGill University (Canadá), é professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações/Fundação Dom Cabral – FDC.



empreendedorismo

Uma Escola de Negócios que fala “favelês”

POR **ANA CAROLINA ALMEIDA, ANA FLÁVIA REZENDE,
EMILENA OLIVEIRA E LETÍCIA RIBAS**

As favelas e periferias brasileiras são territórios potentes, sob perspectivas econômica, financeira e geográfica. Muitas organizações já enxergaram essas oportunidades, mas muitas vezes esbarram no desafio de acessar esses territórios e de construir um conteúdo que, ao mesmo tempo, seja sólido, mas também aderente à realidade, ao linguajar e às características do empreendedorismo da favela. A partir desse cenário e da parceria de três instituições, Favela Fundos, FDC e CUFA, nasce a Escola de Negócios da Favela.

No dia 28 de setembro de 2022, dez empreendedores da favela comemoraram a sua formatura na Escola de Negócios da Favela. Pouco tempo depois, em novembro do

mesmo ano, outros 136 empreendedores da favela também finalizaram a formação na segunda turma da Escola de Negócios da Favela. O Brasil é um país que atualmente possui mais de 13.151 favelas, que abrigam cerca de 17,1 milhões de pessoas (Data Favela, 2022), ou seja, se todas as favelas brasileiras fossem um estado, este seria o quarto maior do país.

Caracterizadas pela precariedade, condições socioeconômicas desfavoráveis e a falta ou escassez de serviços básicos, as favelas são frequentemente lembradas por conta da violência e da pobreza, à medida que os seus moradores são marcados por vários estigmas e preconceitos pautados em estereótipos negativos. Ademais, não se pode ignorar o fato de que boa parte dessa população residente de favelas faz parte de grupos marginalizados, como o de pessoas negras. No Brasil, a favela tem o rosto de uma pessoa negra, como aponta a pesquisa do Data Favela (2022), que mapeou que 67% dos moradores de favela se autodeclaram da cor preta, o que representa 11,5 milhões de pessoas.

Se por um lado a favela é lembrada pela carência, aqui apresentamos a favela como potência, ou seja, partimos de um referencial no qual a favela é vista como um lugar propulsor de criatividade, resiliência e capacidade inovativa, onde as pessoas precisam pensar em soluções para superar os vários desafios que enfrentam no dia a dia. Em um ambiente de carência é preciso aprender a “se virar”, muitas vezes movidos pelas dificuldades e vivendo no limite da vida constantemente, a capacidade de execução e solução de problemas dessas pessoas que vivem nas favelas e periferias é superior às pessoas em condições de vida mais favoráveis. Tratar a favela como potência não diz respeito a uma romantização dos desafios enfrentados pelas pessoas que lá vivem, mas sim reconhecer que com acesso a oportunidades é possível construir uma sociedade mais justa e menos desigual. Nesse contexto, lançamos luz aos empreendedores da favela.

Apesar de uma realidade marcada pelo acesso precarizado à renda, nos últimos anos foram movimentados ao menos 180,9 bilhões de reais nas favelas, uma renda que, segundo o Data Favela (2022), é maior do que 21 dos 27 estados brasileiros. Além disso, chama atenção o fenômeno do empreendedorismo nesses territórios. De acordo com a mesma pesquisa, 76% dos moradores de favela tiveram ou pretendem ter um negócio próprio, seja porque identificaram uma oportunidade ou por necessidade. Cada sete em dez, daqueles que ainda não têm um negócio próprio, pretendem abrir um negócio e vender dentro da favela. Apesar de dados tão expressivos, uma das grandes dificuldades dos empreendedores da favela é

conseguirem dialogar com os empresários e o mundo dos negócios. É neste contexto que nasce a Escola de Negócios da Favela.

A ESCOLA DE NEGÓCIOS DA FAVELA A escola é um ecossistema de impulsionamento do empreendedorismo periférico e de favela, através de curadoria, formação, financiamento e acesso ao mercado, com o objetivo de transformar a realidade das favelas e periferias brasileiras. Por meio de plataforma digital, com uma linguagem mais próxima aos desafios do dia a dia e dos próprios moradores das favelas (uma Escola de Negócios que fala “favelês”), os empreendedores da periferia aprendem conteúdos específicos, com aplicação prática ao negócio e à realidade dos empreendedores, conectando oportunidades e construindo o desenvolvimento econômico saudável dentro das favelas.

A Escola de Negócios da Favela nasce pela união dos parceiros Fundação Dom Cabral (FDC), Central Única das Favelas (CUFA) e Favela Fundos. Neste ecossistema, a Favela Fundos tem como objetivo investir em negócios de empreendedores de favelas e periferias. Contudo, antes do investimento financeiro, percebeu-se a necessidade de levar formação sobre gestão para esses empreendedores, qualificando-os para que possam, em seguida, ter acesso ao crédito e saber utilizá-lo da maneira mais adequada em seus negócios.

A Fundação Dom Cabral (FDC), considerada uma das melhores escolas de negócios do mundo em educação executiva, é a responsável para coconstruir a metodologia educacional da Escola de Negócios da Favela, com conteúdo proprietário voltado para carreira, gestão, negócios, precificação, marketing e vendas, com linguagem e formatos apropriados, para gerarem mais valor para os negócios.

Já a CUFA é responsável pela mobilização dos empreendedores de favela, uma organização não governamental brasileira fundada há 20 anos para representar e promover os interesses das pessoas que vivem nas favelas do Brasil. Ela utiliza de todas as articulações e atuação no território para atração dos empreendedores. A CUFA e os interlocutores da favela têm protagonismo nessa iniciativa. A CUFA participa da estruturação dos cursos, trazendo as perspectivas e desafios vivenciados pelas pessoas que empreendem nas favelas. Com isso, desenvolvemos algo com embasamento científico e extremamente prático. Por isso, dizemos que é a escola que fala favelês não somente na perspectiva da linguagem, mas também nos formatos, nas dinâmicas e no próprio conteúdo dedicado ao público.

O DESAFIO Uma queixa comum entre os empreendedores da favela é a falta de dinheiro para investir nos seus negócios que advém da dificuldade para obter crédito e da difícil comunicação entre público da favela e empresários do mundo dos negócios, à medida que um não domina a linguagem do outro. Por exemplo, muitos empreendedores brasileiros de favela não sabem o que significa “um *share*”, “um *trade*” ou “*network*”, linguajar comum no universo dos negócios ou, como os moradores das favelas costumam dizer, “linguagem do asfalto”, expressão comumente usada por pessoas de periferias para se referirem àqueles que não fazem parte deste lugar social e físico.

Por outro lado, esse empreendedor fala em “paranaoê”, “no corre”, “fechamento” ou “pega a visão”, expressões que não são de fácil compreensão para o mercado e possíveis investidores. Partimos da ideia de que esse empreendedor precisa ter uma melhor compreensão da linguagem do mundo dos negócios, para que assim possa aumentar as chances de sucesso de seu empreendimento, ao mesmo tempo que o mundo dos negócios precisa aprender um pouco do “falevês” para conseguir se aproximar desses empreendedores.

Outro ponto de atenção é a dificuldade que os empreendedores de favela têm para chegar até aos investidores e, quando conseguem acesso ao dinheiro, outro desafio que surge é como utilizá-lo de maneira mais eficiente, contribuindo para a sustentabilidade do negócio. Durante a jornada de testes e de diálogos com os empreendedores, foi identificado que, para que este recurso financeiro possa chegar e ser bem aplicado por esse público, é necessário suprir um *gap* de letramento sobre negócios.

A partir desses desafios e acreditando na i) educação como base de transformação social; ii) empreendedorismo como desenvolvimento econômico dentro da favela; e iii) promoção social por meio de financiamento de microcréditos do mercado para decolagem dos negócios, a Escola de Negócios da Favela foi criada como um ecossistema que tem como objetivos:

- contribuir para a transformação da matriz econômica dos territórios a partir do empreendedorismo;
- capacitar, em escala, empreendedores das periferias e favelas, em gestão e comportamento, usando linguagem e conteúdos adequados ao público beneficiário;
- viabilizar financiamentos de microcréditos e acesso à “capital semente” para impulsionar o crescimento dos negócios;
- desenvolver estratégias de aproximação, *networking* e impulsionamento dos negócios locais para os empreendedores, por meio de *hubs* presenciais na periferia.

O público-alvo da Escola são empreendedores de favelas e periferias brasileiras, independentemente do grau de maturidade dos seus negócios.

A INICIATIVA L&D A metodologia da Escola perpassa por três frentes de atuação, balizando o escopo do portfólio da Escola de Negócios da Favela. A primeira frente é a de mobilização, etapa responsável pela divulgação, atração, comunicação e marketing da Escola. A segunda frente diz respeito ao engajamento, que consiste em ações de captação e fidelização para as ações do público-alvo. Por fim, a terceira frente é a da educação, ou seja, processo de capacitação e construção do conhecimento dos empreendedores.

Uma relevante porta de entrada para a Escola é o evento chamado Expo Favela, realizado pela Favela Fundos com o suporte da CUFA, para mobilizar as pessoas da favela. A Expo Favela é uma feira de negócios, cujos expositores são empreendedores e *startups* da favela. O objetivo é dar visibilidade a essas iniciativas e, assim, promover um palco para este encontro com investidores que possam acelerar estes empreendimentos e gerar negócios a partir das oportunidades que nascerão nos eventos. Além disso, o evento também oferece palestras, workshops, exposições, rodadas de negócios, *itches* de *startups*, mentorias, debates, cursos, shows, filmes, desfiles e outras iniciativas criadas por moradores das favelas de todo o país.

O IMPACTO Com o propósito de promover o empreendedorismo periférico por meio da oferta de letramento empreendedor (qualificação profissional) e crédito, a Escola, em seu primeiro ano de atuação e com a entrega de 2 turmas, alcançou os seguintes resultados:

1. Formação gratuita para 146 empreendedores de favela.
2. 57 horas e 30 minutos de aulas.
3. 19 horas de mentorias.
4. 4 horas e 30 minutos de lives.
5. Conteúdos que vão desde conhecimentos básicos sobre gestão até *soft skills*.
6. Aumento do interesse de investidores pessoa física e institucionais em apoiar o projeto, além dos fundos de venture capital.

DEPOIMENTO DE JOSÉ MÁRCIO (UM DOS TOP 10)



“Não é medo da nossa negritude, é medo da sua própria mediocridade que não se sustenta diante de um (a) preto (a) que pode assumir e tomar seus espaços. Deseducar o negro é um projeto histórico de manutenção do racismo, que falha, pois somos malandros e encontramos a educação em cada encruzilhada que atravessamos.

Nossa educação tá no rap, no samba, nas giras do candomblé, está na oralidade dos nossos mais velhos, no senso de comunidade de quem encara a morte e a fome todo dia. Não é a educação branca institucionalizada, é uma educação de guerrilha para a organização do nosso ódio, pois é preciso que ele tenha uma finalidade prática.

Minha primeira educadora foi uma pessoa que não pode pisar na escola, me educa todo dia sem saber ler e escrever, é uma mulher preta, a minha mãe. Meus segundos educadores foram e são os @racionaiscn, responsáveis por salvarem a minha vida no meu pior e mais frágil momento. Ouvir, se ver e poder se pensar diferente daquilo que esperam de nós é revolucionário. São 27 anos contrariando as estatísticas, sendo cria da educação pública e projeto social de educação. Sou o primeiro da minha família a acessar o ensino superior e tornar possível o fim de ciclos de deseducação.

Foi uma honra poder estudar na @fundacaodomcabral, a 9º melhor escola de educação executiva do mundo, graças a @cufabril e @favelaholding, sonhos do meu parceiro @celsoathayde, que segue mudando vidas pretas através da educação na @escoladenegociosdafavela.

Tomar de assalto e empretecer os espaços embranquecidos historicamente é uma responsabilidade de quem luta diariamente contra o racismo e as desigualdades. Olhar pra trás e lembrar de quem ficou; olhar para o lado e ver quem está e não pode acessar; olhar pra frente e abrir caminho para quem está vindo e poder estar onde estamos é a nossa missão.

Salve a educação. Salve a revolução negra”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A Escola de Negócios da Favela é uma iniciativa que surge para romper com o desafio de acessar territórios periféricos e construir um conteúdo sólido e aderente à realidade, ao linguajar e às características do empreendedorismo da favela. Através de parcerias entre FDC, CUFA e Favela Fundos, a Escola é um ecossistema de impulsionamento do empreendedorismo periférico e de favela, que busca transformar a realidade das favelas e periferias brasileiras. Apesar dos estigmas e preconceitos pautados em estereótipos negativos, a escola surge com uma perspectiva de enxergar a favela como potência, um lugar propulsor de criatividade, resiliência e capacidade inovativa. Com acesso a oportunidades, é possível construir uma sociedade mais justa e menos desigual. A Escola de Negócios da Favela utiliza uma plataforma digital com uma linguagem mais próxima aos desafios do dia a dia e dos próprios moradores das favelas, com conteúdos específicos e aplicação prática ao negócio e à realidade dos empreendedores, conectando oportunidades e contribuindo para o desenvolvimento econômico saudável dentro das favelas.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

DATA FAVELA. (2022). *Um país chamado favela 2022*. Rio de Janeiro: Data Favela, Instituto Locomotiva e Central Única das Favelas.

ANA CAROLINA ALMEIDA é vice-presidente de Educação Social na Fundação Dom Cabral. Conta com ampla experiência no mercado financeiro internacional e no desenvolvimento de soluções educacionais de impacto social. É engenheira civil com MBA pela Kellogg School of Management.

ANA FLÁVIA REZENDE é professora da Universidade Federal de Ouro Preto. Doutora em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais, na linha de Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas.

EMILENA OLIVEIRA é gerente de projetos na Fundação Dom Cabral. Especialista em Projetos Educacionais e Sociais, com MBA na área de Gestão de Projetos e de Negócios e design instrucional; graduada em Serviço Social.

LETÍCIA RIBAS é analista de desenvolvimento na Fundação Dom Cabral. Mestra em Relações Internacionais, especialista em Gestão de Negócios e graduada em Comunicação.



Esgotamento feminino

As mulheres estão deixando as organizações em um ritmo nunca antes visto, é o que aponta a edição de 2022 do relatório “Women in the Workplace”, desenvolvido pela consultoria McKinsey & Company. De acordo com a pesquisa, para cada mulher em cargo de direção que é promovida, outras duas mulheres em posição semelhante estão escolhendo sair das empresas.



Acesse o relatório em: <https://leanin.org/women-in-the-workplace>

IA concentrando poder

A dependência da inteligência artificial generativa (IAG) pode levar a uma concentração de poder ainda maior nas mãos das grandes empresas de tecnologia, é o que afirma Melissa Heikkilä em matéria à MIT Technology Review, da qual é jornalista sênior. De acordo com ela, essa dependência pode resultar na criação de barreiras significativas para novas empresas que desejem competir. Segundo Heikkilä, desenvolver tecnologias *open source* (código aberto) e garantir a aplicação rigorosa das leis de proteção à concorrência são artifícios para se evitar esse cenário de concentração de poder.



<https://bit.ly/3GTUb2e>

Metaverso em evolução

O relatório Technology Vision 2022, da Accenture, destacou três tendências relacionadas ao metaverso: 1) a ascensão do “Spatial Web”, que permitirá a criação de experiências imersivas em 3D no mundo digital; 2) o aumento da presença de empresas no metaverso, buscando criar novas formas de engajamento com clientes e colaboradores; 3) a evolução da infraestrutura tecnológica do metaverso, com a integração de tecnologias como *blockchain*, inteligência artificial e *edge computing* para permitir a escalabilidade e interoperabilidade das plataformas.



<https://accntu.re/3MT6gbN>

Quatro visões para o varejo

A MIT Sloan School lista o que seriam as “Quatro visões para o futuro do varejo”, apresentando possíveis tendências para o setor nos próximos anos: “O mundo dos shows”, “A cidade como loja”, “A loja como casa” e “Uma plataforma para tudo”. Cada cenário apresenta uma visão diferente do futuro do varejo, desde a criação de experiências emocionais em lojas até a integração das lojas com a cidade e a criação de espaços de convivência que se assemelham a casas. O artigo ainda destaca como a tecnologia pode ser usada para melhorar a experiência do cliente, como a realidade aumentada e a personalização por meio de dados.

Por fim, o autor destaca que os varejistas precisarão se adaptar a essas tendências para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e em constante evolução.



<https://bit.ly/3NbnvXR>





Cuidamos do que importa para você.

O Alfa tem as melhores soluções financeiras para você, sua família e sua empresa.

- Private Bank
- Wealth Management
- Fusões e Aquisições
- Asset Management
- Previdência Privada
- Seguros
- Crédito para Pessoas Físicas e Jurídicas

Conte com o Alfa para ir cada vez mais longe.



CONHECIMENTO QUE **EXPANDE**

SUAS POSSIBILIDADES

EXECUTIVE MBA

77%

dos ex-participantes tiveram
ascensão profissional*

46%

estão em cargos
de diretoria*

Profundidade e consistência com aplicação
prática e imediata do conhecimento.

Escolha a 7ª melhor escola de negócios do mundo.

Turmas em
Nova Lima (MG)
e São Paulo (SP)

12% de desconto**

Pagamento à vista até 60 dias
antes do início da turma

fdcagora.fdc.org.br/executivemba | atendimento@fdc.org.br | 0800 941 9200

*Após 2 anos de conclusão do
programa. **Condição válida para
as turmas com início em 2023 e não
cumulativa com outros benefícios.

FDC
Para ser relevante.

FT
7ª posição no Ranking
de Educação Executiva
do Financial Times 2023

EQUIS
ACCREDITED

**ASSOCIATION
OF AMBA**
ACCREDITED