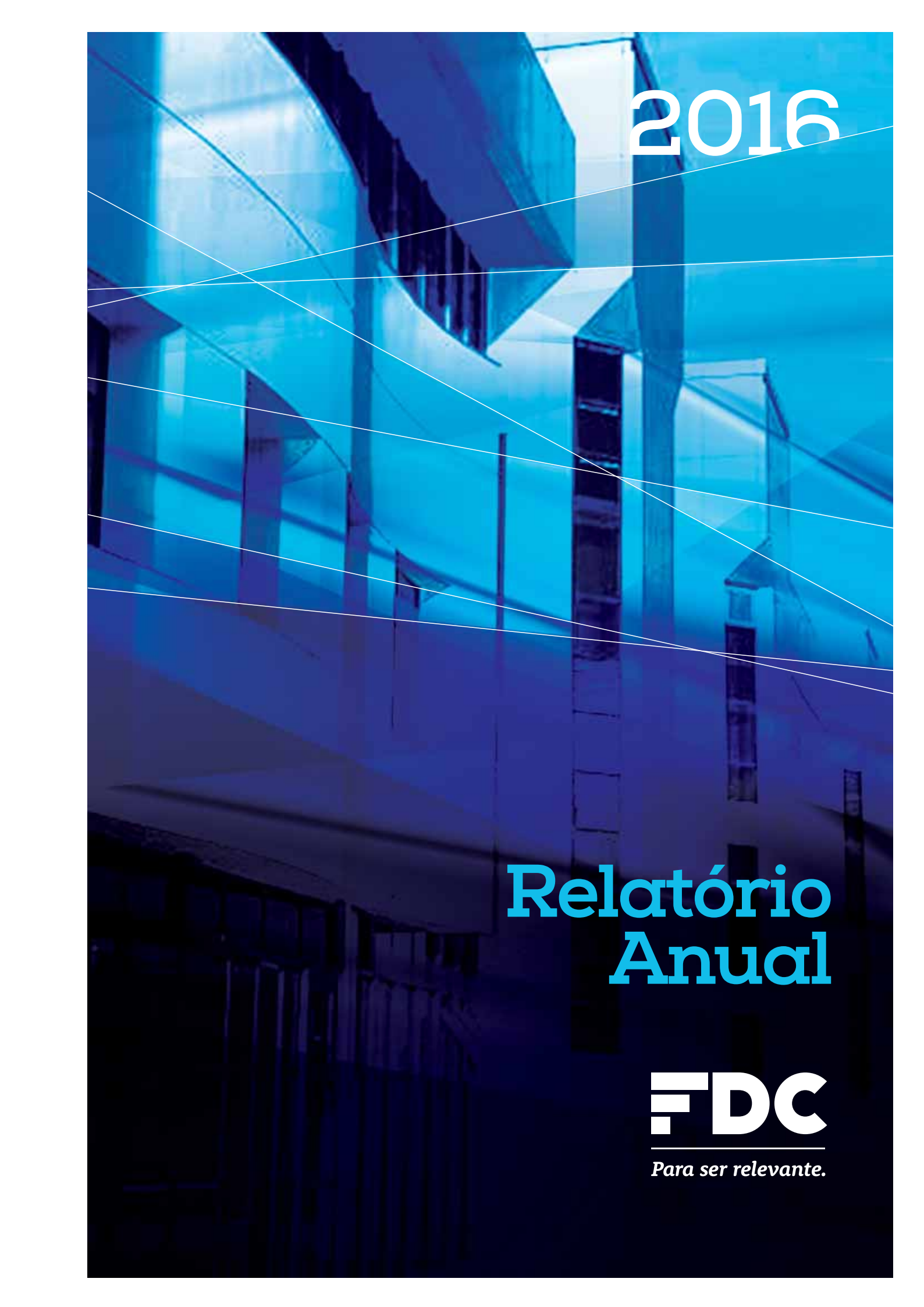


The background of the entire page is a photograph of a modern building's facade, featuring curved balconies and glass railings. The image is heavily tinted with a blue-to-purple gradient. Several thin, white, curved lines are overlaid on the image, creating a sense of movement and architectural structure.

2016

Relatório Anual

FDC

Para ser relevante.

Fundação Dom Cabral

RELATÓRIO ANUAL 2016





CONSELHO CURADOR

COFUNDADOR E PRESIDENTE

Dom Serafim Fernandes de Araújo

CONSELHEIROS

Angela Gutierrez

Damião Coutinho Paes

Eduardo Borges de Andrade

Guilherme Caldas Emrich

Gustavo Araujo Penna

Gustavo Fabian Grobocopatel

Henrique Moraes Salvador Silva

Luiz Henrique Souza Lima de Vasconcellos

Pedro Luiz Barreiros Passos

Sonia Regina Hess de Souza

Subramanian Rangan

Wagner Furtado Veloso

Weber Ferreira Porto

CONSELHO FISCAL

MEMBROS EFETIVOS

Alceu Moraes de Queiroz

José Epiphânio Camillo dos Santos

Sérgio Eustáquio Pires

MEMBROS SUPLENTE

Breno de Campos

Cândido Luiz de Lima Fernandes

Glac Maria Cesar Coura

DIRETORIA ESTATUTÁRIA

COFUNDADOR E PRESIDENTE

Emerson de Almeida

DIRETORES

Carlos Roberto Vasconcelos Novais

Mozart Pereira dos Santos

DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE EXECUTIVO

Antonio Batista da Silva Junior

DIRETORES EXECUTIVOS

Aldemir Drummond Júnior

*Desenvolvimento de Executivos,
Professores, Educação e Inovação*

Paulo Emílio Lima Carreiro

*Desenvolvimento de Médias Empresas, Infraestrutura,
Marketing e Comunicação Corporativa*

Roberto Sagot Monteiro

*Desenvolvimento de Grandes Organizações,
Internacionalização e Pessoas*

CONSELHO CONSULTIVO INTERNACIONAL

PRESIDENTE

Donald Jacobs – EUA

CONSELHEIROS

Rachel Jafta – África do Sul

Gustavo Grobocopatel – Argentina

Fernando Orocobre Oris de Roa – Argentina

Daniel Weinberg – Australia

Aécio Neves – Brasil

Anamaria Schindler – Brasil

Antonio Anastasia – Brasil

Cledorvino Belini – Brasil

Celso Amorim – Brasil

Gilberto Tomazoni – Brasil

José Luiz Olivério – Brasil

Josué da Silva – Brasil

Luis Roberto Pogetti – Brasil

Luiz Lopes – Brasil

Marcel Malczewski – Brasil

Marina Silva – Brasil

Mário Garnero – Brasil

Newton Neiva – Brasil

Paulo César de Souza e Silva – Brasil

Pedro Suarez – Brasil

Renato Vale – Brasil

Roberto Rodrigues – Brasil

Roberto Teixeira Costa – Brasil

Rodrigo Kede – Brasil

Sergio Foguel – Brasil

Sérgio Soares Cavaliere – Brasil

Tadeu Nardocci – Brasil

Vania Somavilla – Brasil

Wilson Brumer – Brasil

Dezsö Horváth – Canadá

Bing Xiang - China

Goh Kok Huat – Cingapura

Sunny George Verghese – Cingapura

Wong Weng Sun – Cingapura

Bernardo Vargas Gibsone – Colômbia

Ana Dutra – EUA

Benjamin Akande – EUA

Clifford Sobel – EUA

Dominic Barton – EUA

Don Defosset – EUA

Donna Hrinak – EUA

J. Douglas Gray – EUA

Jamal Khokhar – EUA

Jennie Hunter-Cevera – EUA

Kevin Connelly – EUA

Mariano Lozano – EUA

Melanie Katzman – EUA

Ronald DeFeo – EUA

Sally Blount – EUA

Tony Fratto – EUA

Peter Jambrek – Eslovênia

Javier Solana – Espanha

Alice Guilhon – França

Sandrine Ferdane – França

Gela Bezhuashvili – Geórgia

Ajit Singh – Índia

Narayana Murthy – Índia

Shantanu Prakash – Índia

Seiji Shiraki – Japão

João Figueiredo – Moçambique

Ernst Bergen – Paraguai

Fernando Pinto – Portugal

Guy Elliott – Reino Unido

Julia Middleton – Reino Unido

Mark Cutifani – Reino Unido

Sir Martin Sorrell – Reino Unido

Suzanne Gowler – Reino Unido

Darys Estrella – República Dominicana

Ruben Vardanian – Rússia

Daniel Schmucki – Suíça

Dipak Jain – Tailândia

Enrique Iglesias – Uruguai

SUMÁRIO

Apresentação 9

Carta do Presidente 11

Capítulo 1

Contexto Organizacional 15

1.1 Estrutura Organizacional	15
1.2 Perfil	16
1.3 Temas Relevantes definidos em escuta aos grupos de stakeholders	17
1.4 Síntese Estratégica	18

Capítulo 2

Destaques Institucionais de 2016 19

2.1 Nova logomarca FDC – 40 anos	19
2.2 Ranking de Educação Executiva Financial Times 2016	19
2.3 Certificação EQUIS	21
2.4 Reunião do Conselho Curador e Posse da Nova Diretoria	22
2.5 Reunião do Conselho Consultivo Internacional e FDC Global Thinkers Summit	23
2.6 Iniciativas de aproximação com o C-level das organizações	24
2.7 Lançamento do livro “A Sucessão como ela é” – de sentimentos a jogos políticos nas organizações”	24
2.8 Premiações e reconhecimento	25
2.9 Parceria FDC e Skema	27

Capítulo 3

Impacto Educacional 29

3.1 Desenvolvimento de Executivos	30
3.2 Desenvolvimento de Grandes Organizações	36
3.3 Desenvolvimento de Médias Empresas	42

Capítulo 4

Impacto Social 47

4.1 Compromissos e Pactos Globais	47
4.2 Projetos Sociais	48
4.3 Iniciativas de promoção de debates e construção de legados à sociedade	52
4.4 Participação em Prêmios para o desenvolvimento sustentável	56

Capítulo 5

Impacto em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação 57

5.1 Modelo de Inovação	57
5.2 Números de Pesquisa e Desenvolvimento	59
5.3 Associações e Acordos Internacionais de Pesquisa e Cooperação	60
5.4 Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento	61
5.5 Sistema de Bibliotecas	64
5.6 Memória FDC	65
5.7 Revista DOM	67

Capítulo 6

Gestão Operacional e Financeira 69

6.1 Gestão Matricial de Despesas – GMD	69
6.2 Desempenho Econômico-Financeiro	69
6.3 Recursos Não Operacionais	72
6.4 Gestão de Pessoas	72
6.5 Imagem Institucional	77

Notas 78

Lista de Publicações 2016 81



Apresentação

Seja bem-vindo ao Relatório Anual da Fundação Dom Cabral 2016.

Nas páginas a seguir, a FDC relata os resultados do ano e as principais ações realizadas em busca de cumprir sua missão e alcançar sua visão – focando no horizonte de 2020 a médio prazo e, a longo prazo, na longevidade da organização e da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Inspirados pelas diretrizes internacionais de elaboração de relatos organizacionais – os princípios do *Global Reporting Initiative* (GRI), a FDC consultou os principais grupos de stakeholders da instituição para chegar à definição dos temas considerados prioritários. As ações e iniciativas que atendem a cada um destes temas estão endereçados ao longo deste relatório nos capítulos que convidamos o leitor a conhecer:

- No **Capítulo 1** está descrito o **contexto organizacional** da FDC, que possui uma nova estrutura de operação, mais dinâmica e de acordo com as demandas do mercado, mantendo os mesmos valores e princípios que sempre nortearam a instituição. Já a síntese estratégica guiará as ações e iniciativas de desenvolvimento da FDC para os próximos cinco anos.
- No **Capítulo 2** encontram-se os **destaques institucionais de 2016**, dando relevância para os 40 anos da FDC e para as diversas ações de posicionamento da instituição na sociedade.
- O **Capítulo 3** trata do **impacto educacional** que a escola de negócios dedica-se a realizar, definindo sua atuação em três grandes frentes: desenvolvimento de executivos; desenvolvimento de grandes organizações e desenvolvimento de médias empresas.
- O **Capítulo 4** traz o **impacto social** da instituição, que tem nos seus compromissos e pactos assumidos, nos projetos sociais realizados e na sua atuação como promotora de diálogo e construtora de legados como os instrumentos para cumprir a sua missão de desenvolvimento sustentável da sociedade.
- No **Capítulo 5** está o **desenvolvimento de conhecimento e inovação** da FDC, em que são relatados os esforços de pesquisa e inovação da instituição, os acordos internacionais de cooperação e o dedicado trabalho dos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento, responsáveis pela pesquisa, conteúdo relevante e suporte educacional aos diversos programas oferecidos pela FDC.

- No **Capítulo 6** está descrita a **gestão operacional e financeira** da instituição, que teve como destaque em 2016 a busca contínua pela sustentabilidade financeira, com otimização de recursos e despesas em toda a organização. Os números e resultados operacionais, administrativos e de investimentos em desenvolvimento e pessoas também estão relacionados no capítulo.

Espera-se que o Conselho Curador encontre neste relatório uma fonte de informações útil e eficaz. E que encontre nas realizações da FDC em 2016 uma certeza de que estão todos trabalhando firmemente pelo desenvolvimento sustentável da sociedade.

Carta do Presidente

Em 2016, assumi a Presidência Executiva da FDC, depois de uma gestão conduzida de maneira competente por Wagner Furtado Veloso. Eu e meus colegas de Diretoria Executiva – Aldemir Drummond, Paulo Emílio Carreiro e Roberto Sagot – recebemos o desafio de implementar a Reflexão Estratégica, que definiu a visão do posicionamento futuro da FDC no mercado global. Durante o ano, concentramos esforços em quatro dimensões estratégicas, cujas principais ações e iniciativas são detalhadas ao longo deste relatório.



A primeira é a da inovação. Temos trabalhado para ajustar o nosso negócio ao tempo presente e, assim, antecipar o futuro. Muitas iniciativas foram colocadas em curso. Destacamos a construção do modelo FDC de inovação, que capta as necessidades de mercado e prevê importantes momentos como o Futurethon – uma verdadeira maratona de inovação que reuniu representantes de empresas do universo das artes e humanidades, comunicação, educação, tecnologia e consultoria para inspirar novos produtos na FDC. Trouxemos a inteligência cognitiva para nossos programas e o Watson, o supercomputador de terceira geração, foi para dentro da sala de aula do Programa de Gestão Avançada (PGA). Criamos um novo pós-MBA, o YBA (Yield, Believe and Act), que oferece uma experiência de imersão para líderes tomarem decisões rápidas em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Lançamos também a primeira turma do Mestrado Profissional em Administração. O MPA se distingue pelo seu Executive Advisory Board, composto por executivos de importantes empresas nacionais e multinacionais, que fazem o elo entre a teoria e a prática e garantem que o conhecimento gerado no programa seja de utilidade para os participantes e para as organizações. Iniciamos um novo ciclo de programas de curta duração, o FDC NOW, que possibilitam a atualização de executivos e o desenvolvimento de competências em temas da gestão, para aplicação imediata no dia a dia das organizações. Para as empresas de médio porte, iniciamos o Mentoria PME, em parceria com a revista Exame, para o desenvolvimento de empreendedores. E lançamos o Programa para Futuros Acionistas, voltado para jovens que desejam fazer a imersão no universo do trabalho em busca de seu propósito pessoal.

A outra dimensão estratégica diz respeito à necessidade de a FDC exercer o protagonismo em debates centrais do país, posicionando o conhecimento e a educação como força motriz das transformações da sociedade. Destaco alguns esforços realizados em 2016 nesse sentido.

O CEO's Legacy vai apoiar líderes de grandes organizações na construção de legados concretos para a sociedade. É uma inovação e uma iniciativa provocada pela FDC para que os líderes expandam o seu poder de influência e se tornem agentes de progresso da sociedade, gerando valor não só para a sua organização, mas principalmente para o ambiente social que a cerca. Além disso, este ano, integramos as redes do PAEX e do PDA para fazer surgir um dos maiores fóruns de debates sobre temas que interessam às médias empresas. O Fórum FDC de Governança e Gestão recebeu mais de 500 empresários e executivos para discutir os desafios do crescimento. Promovemos o primeiro ciclo do Vozes da Atualidade, debates online transmitidos via redes sociais, com a presença de executivos, especialistas e jornalistas sobre temas em destaque na agenda pública nacional. Realizamos também o FDC Global Thinkers Summit, com a participação de cerca de 160 executivos C-Level de grandes organizações nacionais e internacionais e a presença do filósofo norte-americano Edward Freeman. Travamos um rico debate sobre as relações entre ética e governança. As discussões foram repercutidas nas redes sociais e alcançaram mais de 50 mil pessoas no ambiente virtual.

A terceira dimensão estratégica é a da internacionalização. A FDC pretende exercer um papel relevante no mercado global e se consolidar como escola brasileira de padrão internacional. Nesse sentido, assinamos um memorando de entendimento com a Skema Business School para ampliar a nossa parceria. Em 2016, dobramos o número de estudantes estrangeiros no nosso campus. E estamos formatando juntos novos programas para iniciar em 2017. Para auxiliar e contribuir com o processo de internacionalização, reunimos o Conselho Consultivo Internacional, com 60 participantes, entre conselheiros e convidados especiais de diferentes países. Discutimos os aspectos econômicos, políticos e institucionais do cenário atual brasileiro.

A quarta dimensão estratégica é de vital importância para que a FDC fortaleça seu senso de utilidade e o cumprimento de sua missão refere-se à sustentabilidade. Iniciamos o ano com uma nova governança para a área, a fim de aproximar o tema à operação da instituição e conectá-lo à estratégia do negócio. Ampliamos o Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais (PDEOS) para o Balneário Água Limpa, loteamento vizinho ao campus Aloysio Faria. Durante o ano, 42 mil pessoas foram impactadas direta e indiretamente pelo PDEOS. Realizamos a terceira edição do Students Experience, uma parceria com a ONG inglesa Common Purpose para o desenvolvimento de lideranças jovens. Construímos dois módulos online do Raízes, que possibilitam expandir o alcance da iniciativa que busca ampliar os horizontes de adolescentes em situação de vulnerabilidade social. E disponibilizamos online gratuitamente para toda a sociedade o programa "Modelo de Gestão Financeira", dos professores Michel Fleuriet e Sergio Pires. Além disso, uma iniciativa muito importante começou a ser planejada e será voltada para desenvolvimento do empreendedorismo como força de inclusão social. São realizações como essas que impulsionam o compromisso ético da FDC de articular saberes e atores para fazer o Brasil avançar no seu processo civilizatório e diminuir as desigualdades sociais.

Por fim, considero importante registrar que o ajuste realizado na estrutura da FDC no primeiro mês de 2016 foi fundamental para preparar a instituição para o desafiante e complexo contexto político-econômico do Brasil. As equipes têm sido incansáveis para criarem oportunidades de negócios e se colocarem como parceiros estratégicos das organizações. Os números econômico-financeiros revelam o resultado desse esforço. A FDC reverteu a posição de déficit apresentada no ano anterior. Foi alcançado um superávit de R\$ 2,5 milhões, mesmo com a redução de receita, que totalizou R\$ 210,052 milhões. As margens operacionais, em termos percentuais, mantiveram-se dentro do orçamento e as despesas administrativas ficaram abaixo do previsto. Ou seja, enfrentamos um período difícil, mas encerramos o ano com o sentimento de realização e com a clara noção de que precisamos seguir firmes e atentos para vencermos os desafios de 2017. Agradeço o apoio de todos e, em especial, as orientações e as oportunidades de aprendizado com a Diretoria Estatutária e com o Conselho Curador.



Antonio Batista da Silva Junior
Presidente Executivo



CAPÍTULO 1

Contexto Organizacional

No ano em que a Fundação Dom Cabral celebrou 40 anos de história, a instituição decidiu se renovar para permanecer sempre atual e com a mesma força com que construiu as quatro décadas anteriores. Após um período intenso de Reflexão Estratégica, ocorrido em 2014 e 2015 com a intenção de definir os principais direcionadores de futuro da FDC – Visão 2020, quatro palavras-chave foram definidas como a síntese do posicionamento futuro da instituição no mercado global: **educação, inovação, transformação e confiança**.

1.1 Estrutura Organizacional

Os desafios impostos à gestão da FDC, sob a luz da Reflexão Estratégica 2020, no complexo contexto político, social e econômico, brasileiro e mundial, levaram a instituição a estabelecer uma série de ações de reestruturação organizacional em todos os níveis, áreas e unidades. A nova estrutura da FDC busca mais agilidade e dinamismo para a instituição, além de uma orientação para o mercado.

A Diretoria Executiva da FDC passou a ser composta pelo Presidente Executivo e três diretorias executivas:

- **Diretoria de Desenvolvimento de Grandes Organizações, Internacionalização e Pessoas**
- **Diretoria de Desenvolvimento de Médias Empresas, Infraestrutura, Marketing e Comunicação Corporativa**
- **Diretoria de Desenvolvimento de Executivos, Professores, Educação e Inovação**

Na estrutura dos Conselhos, não houve modificações. A instância máxima da governança organizacional permanece sendo o Conselho Curador, tendo o Conselho Fiscal para monitorar e orientar as questões financeiras da instituição. A Diretoria Estatutária segue como guardião dos princípios e valores da organização, garantindo assim o cumprimento da sua missão, servindo de elo entre as instâncias da governança e acompanhando as operações da FDC.

O engajamento de toda a equipe nesse novo modelo organizacional e seu comprometimento para implementar as ações e iniciativas da Reflexão Estratégica, com força criativa e empreendedora para buscar soluções inovadoras, deram forças à FDC para enfrentar os desafios impostos pelo ano de 2016.

1.2 Perfil

Definições Institucionais Básicas

A Fundação Dom Cabral foi criada em Belo Horizonte em 1976 como uma instituição autônoma e sem fins lucrativos. Comprometida com a excelência na educação executiva, a FDC exerce suas atividades em todo o Brasil e no exterior, muitas vezes em cooperação com instituições parceiras, por meio de sua rede de alianças nacionais e internacionais.

Há 40 anos a FDC alia teoria e prática, formação acadêmica e experiência empresarial, orientação para o mercado e sustentabilidade para desenvolver executivos, gestores públicos, empresários e organizações de todos os segmentos, em todo o Brasil e diversos outros países. Oferece soluções educacionais inovadoras, sustentadas por pesquisa, desenvolvimento acadêmico, alianças estratégicas e acordos de cooperação com renomadas instituições na Europa, Estados Unidos, Inglaterra, China, Índia, Rússia e América Latina. A filosofia da Fundação Dom Cabral – trabalhar COM e não apenas PARA o cliente – respeita a identidade das organizações, a peculiaridade dos segmentos em que atuam e a dinâmica dos mercados.

Missão

Contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos.

Negócio

Soluções educacionais para o desenvolvimento empresarial.

Objetivo Estratégico

Ser referência em desenvolvimento de executivos e organizações.

Princípios Fundamentais

I. Utilidade: ser útil à construção da sociedade, razão de ser da Fundação Dom Cabral.

II. Parceria: como fruto da interação entre a Fundação Dom Cabral, pessoas, instituições e empresas, por meio da qual limitações são superadas e soluções, obtidas.

III. Valorização da Pessoa: força interna que nasce no sentido de acolhimento e que conduz à construção conjunta, dentro da percepção de que cada um tem uma maneira de contribuir e onde ninguém é excluído.

IV. Autonomia: convicção de que a liberdade de escolha leva as pessoas ao sentimento de propriedade em sua esfera de atuação, observados os princípios e valores da instituição.

V. Ousadia e Tenacidade: para que se tente o impossível, com constância na superação de desafios e obstáculos na construção do sonho de ser uma instituição referência.

VI. Qualidade e Inovação: para estar à frente na busca de fazer o melhor para o cliente, foco central da sua atuação.

VII. Ética: concentrando-se na prática da lealdade, confiança e transparência, no relacionamento com terceiros, reconhecendo erros e corrigindo rumos.

VIII. Autossustentação: como instituição, a FDC cultivará a independência intelectual, a austeridade e a eficiência, de modo a manter um crescimento sustentado.

1.3 Temas Relevantes definidos em escuta aos grupos de stakeholders

A Fundação Dom Cabral realizou uma ampla escuta com os seus diversos grupos de stakeholders para compreender quais são os temas mais relevantes (também denominados de “Materialidade”) para a instituição, que devem influenciar decisões, ações e o seu desempenho como organização.

Os princípios do Global Reporting Initiative – GRI – e do seu modelo de relato – denominado G4 – foram a inspiração para a formulação dos temas relevantes para a FDC e para seus públicos de relacionamento, de acordo com a metodologia explicitada em nota ao final deste documento .

Temas Relevantes prioritários

Foram identificados seis Temas Relevantes prioritários para a FDC e seus públicos. As ações desenvolvidas para o endereçamento de cada um deles estão documentadas neste Relatório Anual 2016. Os detalhamentos sobre cada tema priorizado, assim como os temas que ficaram em segundo plano, podem ser verificados em anexo ao final deste documento .

1. Formação de líderes responsáveis e éticos
2. Capacidade financeira (da instituição)
3. Melhoria nos resultados econômico-financeiros dos clientes e incentivo ao empreendedorismo
4. Facilitação e articulação para soluções de questões críticas no contexto das organizações em âmbito nacional e internacional
5. Qualidade de ensino, equipe e pesquisa
6. Envolver e engajar atores para a construção de novos modelos de negócios

1.4 Síntese Estratégica

Ao final de 2016, o presidente executivo da Fundação Dom Cabral apresentou aos colaboradores a síntese estratégica que guiará as ações, iniciativas e todo o desenvolvimento da instituição pelos próximos cinco anos.

No período 2017 a 2021, a FDC se consolidará como uma **instituição de educação executiva de relevância e reputação** no Brasil e no mundo. Cumprirá sua missão como **agente de desenvolvimento da sociedade**, por meio da implementação de **soluções educacionais diferenciadas**. Estas soluções deverão se caracterizar por: impacto na **transformação de indivíduos e organizações**, aplicabilidade, conhecimento de vanguarda, construção conjunta, uso adequado de tecnologia e entrega de resultados contratados.

Para tanto, deverá atrair, desenvolver e reter **pessoas de alta competência, referência em sua área de atuação**, capazes de **instigar e inspirar a liderança das organizações**. Ampliará a sua capacidade de desenvolver e ofertar soluções educacionais por meio da construção de uma **rede de parceiros nacionais e internacionais**.

A instituição deverá se pautar pelas **melhores práticas de gestão e compliance**. O **reconhecimento de sua utilidade social e a sua autossustentação** deverão ser garantidos e ampliados, assegurando a independência e a longevidade da organização.

CAPÍTULO 2

Destaques Institucionais de 2016

Nas páginas seguintes estão relatados os principais destaques do período.

2.1 Nova logomarca FDC – 40 anos

A FDC completou 40 anos em 2016 e esta data foi celebrada ao longo do ano em diferentes atividades, com públicos distintos. Uma das ações realizadas no bojo das comemorações foi a reformulação da sua identidade visual, resgatando elementos de suas marcas iniciais, a partir do movimento de reflexão estratégica para posicioná-la no mercado global.

Para traduzir o seu atual posicionamento, a FDC escolheu um logotipo que resgata elementos de suas marcas iniciais. A ideia é reforçar o equilíbrio entre a tradição alcançada em quatro décadas de atuação e a contemporaneidade expressa na visão de futuro da instituição, que mira em sua expansão global. O redesenho da nova marca procura refletir a essência da FDC de contribuir para construção de uma sociedade melhor, por meio do desenvolvimento de organizações e líderes melhores. A *tagline* – Para ser relevante – apresenta a instituição como um meio para se conquistar tal destaque e convida o indivíduo e a empresa a atuarem de forma significativa, com intenção e propósito. O que se busca é o potencial transformador da FDC na instância individual, empresarial e coletiva que possa gerar este resultado: relevância. Ser relevante como cidadão, como profissional, como organização é poder fazer a diferença no micro ou macro ambiente.



2.2 Ranking de Educação Executiva Financial Times 2016

O jornal Financial Times, em seu Ranking de Educação Executiva 2016 que classifica as 50 melhores escolas de negócios do mundo, posicionou a FDC em 17º lugar. No ranking, pelo 11º ano consecutivo, a FDC está à frente de todas as escolas brasileiras e da América Latina. No quesito Programas Abertos, a FDC conquistou o 10º lugar.

Rank	School	Custom	Open
1	Iese Business School	1	2
2	IMD	4	1
3	HEC Paris	2	8
4	Center for Creative Leadership	7	6
5	Harvard Business School	14	3
6	London Business School	5	12
7	Insead	8	11
8	Esade Business School	18	7
9	University of Michigan: Ross	26	5
10	University of Oxford: Saïd	23	9
11	Stanford Graduate School of Business	16	15
12	ESMT - European School of Management and Technology	20	13
13	MIT: Sloan	17	16
14	Essec Business School	15	18
15	University of Virginia: Darden	40	4
16	University of Chicago: Booth	22	14
17	Fundação Dom Cabral	28	10
18	SDA Bocconi	6	39
19	Cranfield School of Management	10	34
20	Henley Business School	33	22
21	University of Pennsylvania: Wharton	39	17
22	Ashridge Executive Education at Hult	19	36
23	Thunderbird School of Global Management at ASU	24	30
24	ESCP Europe	27	28
25	Ceibs	38	22
26	UCLA: Anderson	48	18
27	National University of Singapore Business School	12	53
28	Stockholm School of Economics	30	31
29	Vlerick Business School	33	29
30	Western University: Ivey	49	25
31	Columbia Business School	50	24
32=	Ipade Business School	20	52
32=	Incae Business School	32	40
34	University of St Gallen	37	38
35	Melbourne Business School, Mt Eliza	35	41
36	Edhec Business School	29	48
37	Universidad de los Andes	31	51
38	Católica Lisbon School of Business and Economics	41	42
39	York University: Schulich	51	32
40	University of Toronto: Rotman	66	20
41	EM Lyon Business School	42	43
42	University of Cambridge: Judge	55	32
43	University of Pretoria, Gibs	45	46
44	Eada Business School Barcelona	54	44
45	Aalto University	61	37
46	IAE Business School	44	61
47	Indian Institute of Management Bangalore	47	57
48	Inspira	52	54
49	BI Norwegian Business School	56	58
50	Queen's University: Smith	81	26

O Ranking de Educação Executiva do Financial Times é o resultado conjunto da avaliação de Programas Abertos e de Programas Customizados. No ranking de Programas Customizados, a FDC ficou na 28ª posição. Os critérios para a elaboração do ranking levam em conta as opiniões das empresas-clientes das escolas em todo o mundo (80% da avaliação) e dados enviados pela própria participante (20% da avaliação).



[Auditores do EQUIS visitam o campus Aloysio Faria para realização de entrevistas](#)

2.3 Certificação EQUIS

O EQUIS *Accreditation Board* aprovou a reacreditação da Fundação Dom Cabral por mais três anos. A Certificação EQUIS é um ponto importante na estratégia da FDC pois representa o reconhecimento internacional da instituição como uma escola de negócios que está alinhada às melhores práticas e padrões mundiais de ensino, pesquisa e desenvolvimento em gestão de negócios, qualificando a FDC para a competição no mercado nacional e internacional.

Desta vez, o programa escolhido pelo EQUIS para análise foi a Especialização *In Company*. Os auditores visitaram os campi Rio de Janeiro e Aloysio Faria, onde realizaram entrevistas com conselheiros, diretores, gerentes, professores, participantes e clientes da FDC. Após essa visita, os auditores enviaram um relatório com suas recomendações ao EQUIS *Accreditation Board*.

O relatório aponta que “a FDC tem uma atuação excepcional no que diz respeito ao foco no mercado/clientes e às suas conexões corporativas. Altamente respeitada e muito bem posicionada em *rankings* (como o *Financial Times*), a FDC não encontra concorrência no contexto nacional, exercendo um importante papel em toda a América Latina. O conceito de “trabalhar com e não para os clientes” não é meramente uma retórica de marketing mas uma linha que guia a instituição

em tudo que ela faz. O profissionalismo e a dedicação da equipe e do corpo docente para ir ao encontro das necessidades dos clientes é excepcional.”

Foram indicadas quatro áreas de melhoria para a FDC: Internacionalização; Professores; Pesquisa e Desenvolvimento; e Relação com *Alumni*. O desafio da instituição a partir daí é integrar as recomendações à gestão estratégica de forma a clarificar prioridades e investimentos em cada uma das áreas apontadas.

2.4 Reunião do Conselho Curador e Posse da Nova Diretoria

Todos os anos, o Conselho Curador da FDC se reúne em um tradicional almoço, com a presença de cerca de 200 líderes empresariais, políticos e da sociedade brasileira, além dos conselheiros e da diretoria. Nesse momento, a FDC apresenta ao público presente suas principais realizações no período e o posicionamento futuro da instituição.



[Dom Serafim Fernandes de Araújo preside a reunião do Conselho Curador realizada em março, no campus Aloysio Faria](#)

Em 2016, a reunião do Conselho Curador foi palco da posse da nova Diretoria Executiva da FDC, em cerimônia conduzida pelo cofundador e presidente da Diretoria Estatutária, Professor Emerson de Almeida, na presença de Dom Serafim Fernandes de Araújo, presidente do Conselho Curador e também cofundador da FDC.

Foi um momento também de agradecimento aos quatro conselheiros que passam a ser membros honorários do Conselho Curador: José Luiz Faria; Luiz Carlos Motta Costa, Paulo Guilherme Monteiro Lobato Ribeiro e Ozires Silva. Todos receberam uma homenagem pelo tempo dedicado à

FDC por tantos anos e foram homenageados com a entrega de uma escultura pelo representante do Governador do Estado de Minas Gerais, o Secretário de Planejamento e Gestão, Helvécio Magalhães; pelo Prefeito de Belo Horizonte, Márcio Lacerda, e pelo cofundador e presidente da Diretoria Estatutária da FDC, Emerson de Almeida. Na sequência, foram dadas boas-vindas aos novos membros dos Conselhos Fiscal – Alceu Queiróz e Glac Coura; e Curador – Luiz Henrique Vasconcellos, Damião Paes e Wagner Furtado Veloso.

2.5 Reunião do Conselho Consultivo Internacional e FDC Global Thinkers Summit

O Conselho Consultivo Internacional da FDC teve sua 8ª Reunião Anual, com cerca de 60 participantes entre conselheiros, convidados especiais e CEOs de grandes organizações. O tema foi o contexto político-institucional, social e econômico do Brasil, proposto para que os conselheiros pudessem formar uma visão própria sobre o que se passa no país: a crise, sua origem, situação atual e perspectivas futuras. Na ocasião, foi realizado um jantar dos conselheiros internacionais com lideranças empresariais e políticas de Minas Gerais para celebrar os 40 anos da Fundação Dom Cabral.

Realizado no dia seguinte à reunião do CCI, o FDC Global Thinkers Summit teve a participação de cerca de 160 lideranças empresariais, sociais e acadêmicas do Brasil e do mundo e discutiu as relações entre competitividade e inclusão social nas organizações e as conexões entre governança e ética. A abertura foi feita pelo filósofo norte-americano Edward Freeman, criador da Teoria dos Stakeholders.



Reunião Anual do Conselho Consultivo Internacional da FDC discute o momento atual do Brasil

2.6 Iniciativas de aproximação com o C-level das organizações

CEO's Legacy

A iniciativa liderada pelo Presidente Executivo da FDC é voltada para um grupo de CEOs capazes de contribuir com o desenvolvimento de uma nova liderança, engajada e conectada com os avanços que estão modificando a sociedade. Foi criado um grupo com mais de 20 líderes que ajudou a definir uma ação exclusiva para CEOs, cujo objetivo é a criação de legados concretos para a sociedade. Partiu-se da premissa de que o CEO precisa expandir a sua liderança e o seu poder de influência para se tornar um agente de progresso da sociedade, gerando valor não só para a sua organização mas, principalmente, para o ambiente social que o cerca.

Projeto Pé na Estrada

O Presidente Executivo da FDC realizou visitas institucionais às principais lideranças empresariais do país e aos clientes de maior impacto para a instituição. Foram mais de 100 lideranças visitadas, com foco em buscar aproximação com os executivos de grandes organizações, entidades de classe e grupos de comunicação. As visitas tinham como ponto central conhecer os principais desafios do líder no conturbado ambiente político e econômico brasileiro e apresentar a instituição como parceira de desenvolvimento das organizações e da sociedade. Buscou-se ampliar o relacionamento, a articulação e o diálogo entre a FDC e seus públicos estratégicos, fortalecendo sua reputação e ampliando a captura de oportunidades para a instituição.

One to Few

Projeto com altos executivos de RH de grandes organizações brasileiras. O objetivo é provocar debates sobre o papel dos Recursos Humanos no processo de desenvolvimento das organizações e de seus executivos. Durante o ano, foram realizados cinco encontros, com 68 executivos de RH de empresas nacionais e multinacionais como Samsung, Sky e Walmart.

2.7 Lançamento do livro “A Sucessão como ela é” – de sentimentos a jogos políticos nas organizações”

O Professor Emerson de Almeida, cofundador e presidente da Diretoria Estatutária da FDC, lançou seu novo livro “A Sucessão como ela é – de sentimentos a jogos políticos nas organizações”. O livro discute a vivência de líderes e empresas no momento da sucessão, dando ênfase não apenas às questões objetivas das organizações, mas também às emoções e sentimentos vividos pelos executivos que estão passando pelo processo de escolha de um substituto. Utilizando conceitos

e análises sobre os trâmites do processo sucessório, o livro relata a experiência da própria Fundação Dom Cabral, que passou por dois processos de sucessão nos últimos anos, e de outras grandes organizações do país. Durante o ano, o livro foi lançado em eventos com palestras para o público interno; durante o FDC Global Thinkers Summit; no campus São Paulo; campus Belo Horizonte; durante a reunião com os professores de Especialização; e para participantes do Programa de Desenvolvimento de Conselheiros (PDC), no campus Aloysio Faria.



Livro relata vivência de líderes no momento sucessório

2.8 Premiações e reconhecimento

Prêmio Empresa dos Sonhos 2016

A Fundação Dom Cabral conquistou o 10º lugar na pesquisa “Empresa dos Sonhos 2016”, na categoria Alta Liderança. A pesquisa, promovida pela Cia. De Talentos em conjunto com a *NextView People*, busca convergir aquilo que os jovens desejam para a sua carreira com o que as empresas oferecem. Nesta edição, o questionário também foi enviado para três mil executivos de alta gestão, de gerentes sêniores a presidentes, que avaliaram a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas no Brasil. A FDC ficou entre as 10 mais citadas por esses profissionais. Entre os motivos pela escolha da FDC estão a admiração pelos produtos e/ou serviços, a possibilidade de desenvolvimento e aprendizado contínuos, ser uma líder/referência de mercado e a possibilidade de crescimento e desafios constantes.



FDC recebe Prêmio Empresa dos Sonhos 2016 na categoria Alta Liderança

Destaque em educação executiva pela revista Você S/A

A revista *Você S/A* realizou uma pesquisa em conjunto com o Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente sobre a qualidade dos programas brasileiros de MBA. A Fundação Dom Cabral foi eleita a melhor instituição para fazer o programa, o melhor MBA do Brasil e o segundo melhor custo-benefício. Os resultados foram publicados na edição especial de educação executiva da revista, “MBAs que valem o investimento”, de fevereiro de 2016. Foram entrevistados 256 executivos de RH de grandes empresas, que indicaram os melhores cursos de MBA do mercado na sua opinião. A pesquisa também levantou dados quantitativos das escolas e ouviu 2.378 ex-alunos para descobrir suas percepções em relação às instituições, ao curso e à relação de retorno sobre o investimento, aquisição de novos conhecimentos e avanços na carreira.

Prêmio “Empresas que melhor se comunicam com jornalistas” 2016

Idealizada pela revista Negócios da Comunicação, a premiação reconhece a qualidade do relacionamento que as empresas mantêm com os jornalistas e com o mercado e ressalta o nível de tratamento conferido aos profissionais da imprensa quanto ao acesso, disponibilidade e facilidade de apuração de informações empresariais, setoriais e gerais. Na sexta edição do prêmio, a FDC foi eleita a melhor organização na categoria Educação. Foram avaliados outros 30 setores da atividade econômica do país e as melhores empresas em cada um deles foram premiadas.

Prêmio Embraer de Melhor Fornecedor

A Fundação Dom Cabral recebeu da Embraer o prêmio de Melhor Fornecedor de 2016 e foi considerada a melhor na categoria “MKT & Institucional”, durante o Encontro Anual de Fornecedores Indiretos, em São José dos Campos, SP. A FDC concorreu com outros 3,8 mil contratos de fornecedores de produtos e serviços da companhia. A premiação foi um reconhecimento do Programa de Desenvolvimento da Liderança, uma solução educacional construída em parceria com o RH da Embraer, voltada para diretores e gerentes da empresa.



[Embraer reconhece programa da FDC com prêmio de Melhor Fornecedor de 2016](#)

2.9 Parceria FDC e Skema

A parceria com a escola de negócios francesa teve uma ampliação do número de turmas e alunos em 2016, finalizando o ano com aproximadamente 120 alunos e previsão de receber 220 em janeiro de 2017.

Novas iniciativas educacionais, criadas em parceria entre FDC e Skema, estão em negociação, prevendo frentes de atuação no Brasil e em outros países. As duas instituições assinaram uma Carta de Intenções em 2016 acrescentando novos projetos ao escopo da parceria iniciada em 2015. Entre eles, estão um curso de especialização e um mestrado, com diplomas certificados em conjunto pelas duas instituições, a continuação do *Learning Journeys* e uma pós-especialização para participantes da FDC nos campi da Skema em diversas localidades do mundo.



FDC recebe turma com cerca de 120 estudantes franceses da Skema



CAPÍTULO 3

Impacto Educacional

A Fundação Dom Cabral idealiza, desenvolve e executa soluções educacionais que atendem a três segmentos do mercado: Executivos, Grandes Organizações e Médias Empresas. Os programas da FDC são realizados também com a parceria dos 25 associados regionais em todo o Brasil.



3.1 Desenvolvimento de Executivos

A nova estrutura da FDC, voltada para o mercado, procura compreender o cliente em seus diversos graus de envolvimento com a instituição. Na Fundação Dom Cabral, seja por interesse da organização que o emprega ou por interesse próprio, o executivo encontra conhecimentos em gestão, capacitação e desenvolvimento da sua liderança. E na formação de líderes responsáveis e éticos, a FDC realiza uma das suas funções mais relevantes para a sociedade. Dessa forma, o desenvolvimento do indivíduo, independentemente de onde ele se encontra, onde trabalha, em que ponto da carreira ele está, é um dos principais focos do trabalho da FDC.

Desenvolvimento de Executivos em números

Em 2016, a FDC contou com 27.304 participantes em seus programas Abertos, Especialização, MBA, Mestrado Profissional, Customizados e Parcerias Empresariais oriundos de 1.783 empresas clientes. No ano anterior foram registrados cerca de 40 mil participantes, a principal diferença apresentada se deve a queda nos números de programas customizados, por fatores de mercado e mudança na metodologia de cálculo. Neste último caso, não foram considerados, a partir de 2016, os participantes exclusivos de palestras. A FDC emitiu, ao longo do ano, 7.315 certificados nas diversas soluções educacionais.

	2015	2016
Abertos	1.365	1.462
MBA/MPA	614	589
Especialização	2.635	2.932
Customizados	28.994	14.695
Parcerias	7.314	7.626
Total de Participantes	40.922	27.304
Total de Empresas Clientes	1.751	1.783
Total de Certificados Emitidos	11.184	7.315

Programas Abertos

Os Programas Abertos da FDC têm foco no desenvolvimento de competências e habilidades capazes de construir líderes e organizações para o futuro. Programas nacionais e internacionais preparam executivos para os desafios do mundo corporativo, desde o cenário regional até as tendências mundiais.

Em 2016, foi iniciado um movimento de revisão do portfólio de Programas Abertos, de forma a adaptá-lo aos desafios do atual contexto econômico, político e social do Brasil e do mundo. O projeto de inovação e renovação do portfólio contou com entrevistas com executivos, profissionais ligados à orientação de carreiras e gestores de RH.

As áreas do conhecimento em gestão mais demandadas em 2016 foram estratégia, finanças e governança. Programas relacionados a essas áreas apresentaram crescimento no interesse, como o PDC – Programa de Desenvolvimento de Conselheiros, o programa Estratégia e Execução, o Gestão Econômico-Financeira (oferecido pelos Associados Regionais) e o Liderança Transformadora. Destaque para a participação de mulheres no PDC que dobrou em 2016, se comparada com 2015, e atingiu a marca de quase 30% do número total de participantes. O número é bastante expressivo quando comparado com a participação atual de mulheres nos conselhos de administração no Brasil: em torno de 8%, segundo dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Foi lançado em 2016 o Programa Gestão da Sustentabilidade Corporativa. O público alvo são gestores de grandes e médias organizações responsáveis pela identificação dos principais desafios relacionados à sustentabilidade em seus negócios e pela construção de estratégias para gerenciá-los de acordo com suas metas. O diferencial do novo programa é a ênfase na aplicação do conhecimento na empresa, com uso de metodologias que privilegiam a construção de soluções práticas.

Uma importante inovação foi a criação da linha de programas FDC NOW, com curta duração e formatos mais dinâmicos, trazendo temas de relevância no cenário atual da gestão de negócios. Esse tipo de produto torna o portfolio da FDC mais flexível e ágil, atingindo novos e diferentes públicos.

Os programas internacionais, em especial, passaram por revisão devido às incertezas na conjuntura econômica e nas cotações das moedas estrangeiras. Alguns não foram realizados em 2016, como o caso do *Skills, Tools and Competencies* – STC, realizado com a Kellogg School of Management, e do Gestão Estratégica de Pessoas – GEP, em parceria com o Insead, na França.

Inteligência cognitiva no PGA

O Programa de Gestão Avançada – PGA, realizado em parceria com o Insead, deu continuidade ao processo de reformulação da sua metodologia, iniciado em 2015.

Mas o destaque da edição de 2016 do programa aconteceu no módulo *“Future of Business Excellence”*, em que os participantes receberam um “convidado” especial: o Watson, plataforma de computação cognitiva da IBM que auxilia CEO’s na tomada de decisão e na geração de novos pontos de vista para o negócio.

O Watson representa a Terceira Era da Computação, pois se aproxima da forma humana de pensar, interagir e aprender, extraíndo conhecimento de dados estruturados e não-estruturados, como texto, imagem e vídeos, que podem contribuir para a solução de problemas complexos. No PGA, a interação com a plataforma envolveu cerca de 20 lideranças de grandes empresas. Os participantes fizeram diversas perguntas ao Watson, que atuou como um assistente para a resolução de cases reais. Realizada em parceria com a IBM, a iniciativa proporcionou uma experiência cognitiva pioneira no que se refere à utilização do sistema como ferramenta de gestão.



CTO da IBM Brasil, Luis Fernando Liguori, apresenta o Watson para os participantes do PGA

Especialização

Os Programas de Especialização da FDC buscam desenvolver competências técnicas e gerenciais que possibilitem aos participantes uma visão sistêmica e integrada dos negócios. Estão em diversos estados brasileiros, de todas as regiões do país, do Amazonas ao Rio Grande do Sul, ofertados pela própria FDC ou com o apoio dos Associados Regionais.

O ano de 2016 foi um marco para os Programas de Especialização da FDC. Foram ampliados contratos para a realização de turmas de Especialização *In Company*. O SEST/SENAT, por exemplo, contratou diversas turmas para capacitar as próprias equipes e também as equipes de empresas de transporte em todo o Brasil. Houve também a criação de novas turmas de Especialização em todo o país, por meio dos Associados Regionais, e em São Paulo e Rio de Janeiro. Em 2017, Brasília terá sua primeira turma de Especialização em Negócios.

“A especialização me ensinou a ter mais paciência e cuidado ao lidar com as pessoas. Também, ao fazer o projeto, enxergamos ferramentas e possibilidades que mostraram que existem caminhos para trazer a empresa familiar para a gestão profissional. Posso dizer que renovei minha motivação. Agora vejo que estou preparada para conduzir este sonho que é dar continuidade a empresa que meu avô fundou há mais de 50 anos.”

CAROLINA CRUZ – PARTICIPANTE DO PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO SEST SENAT/ITL

Executive MBA

Já mencionado anteriormente como um destaque institucional de 2016, o Executive MBA da FDC obteve grande reconhecimento na edição especial de educação executiva da revista Você S/A, “MBAs que valem o investimento”, de fevereiro de 2016. Foram superadas as expectativas no número de participantes no ano. Diante da instabilidade do mercado nos últimos tempos, alguns executivos que haviam interrompido o programa há alguns anos reativaram suas matrículas.

Destaca-se a consolidação do Alumni Network, criado em 2015. Ao longo do ano, a rede de ex-participantes promoveu *networking*, propostas de educação continuada e troca de vivências e experiências, além de uma proximidade maior entre a instituição e os executivos que participaram do MBA.

Foi desenvolvido um projeto para revitalizar o MBA, prevendo mudanças significativas a partir de 2017. O exercício de planejamento do MBA2020 contou com ações de escuta com RHs, ex e atuais participantes, CEOs, professores e gerentes da instituição. O objetivo é tornar o MBA da FDC um programa mais denso, com maior carga horária, que passa de seis módulos para sete, com possibilidade de módulos ministrados exclusivamente em inglês, em parceria com escolas de negócios internacionais. Não haverá mais distinções claras entre o aprendizado virtual e o presencial e o participante será instigado a aprender nos mais diversos ambientes e momentos. Assim, o Executive MBA da FDC ficará cada vez mais aderente às necessidades dos gestores e das empresas e efetivo como ferramenta de transformação na vida dos executivos.

“Falar de impacto é falar de expectativas. Quando eu vim fazer o curso, eu tinha a expectativa de ter uma visão mais holística do negócio, com as matérias que um executivo tem que conhecer. Quando eu comecei a minha jornada aqui, aos pouquinhos eu fui percebendo que o grande objetivo superou completamente as minhas expectativas. A profundidade das discussões e a forma como o MBA é conduzido levam a uma reflexão que faz você ver o mundo com outra perspectiva. E o impacto disso, tanto na sua vida pessoal quanto profissional, é a forma como você vai tomar as decisões daqui para frente.”

NATÁLIA CURY – Gerente de RH Business Partner GSK - Glaxosmithklyne Brasil Ltda

Pós-MBA

YBA

Um novo programa de pós-MBA, exclusivo para os ex-participantes do MBA da FDC, foi lançado em 2016. O YBA – *Yield, Believe and Act* – tem metodologia inovadora, com um olhar diferenciado sobre o momento que o mundo está passando, para ajudar os participantes a entender e tomar decisões em ambientes atualmente conhecidos como VUCA – voláteis, incertos, complexos e ambíguos. A primeira edição aconteceu no período de 20 a 24/11 no campus Aloysio Faria.



Programação do YBA incluiu visita ao local do acidente ocorrido no município de Mariana

“Muito positivo em relação às atitudes que a gente tem que ter nas empresas, as atitudes que a gente tem ter que em relação ao mercado.”

GUSTAVO ROZENBAUM BCHECHE – Grupo Ferroeste

“Permitiu a todos uma reflexão muito profunda sobre o novo, sobre esse ambiente que está aí fora, um ambiente que a gente vê o quanto está se transformando.”

MURILO FRANCO – St. Jude Medical Brasil

“O YBA foi um programa muito assertivo ao combinar uma introdução, trazendo um cenário macroeconômico, e toda uma abordagem de economia pra gente, complementando com questões críticas que estamos vivendo no momento. Como disseram alguns colegas, o payback foi imediato, o investimento já teve retorno.”

LUCIANE MACIEL – Ferrero

Programas e módulos internacionais

A FDC oferece diversas oportunidades de aprendizado, *networking* e experiências internacionais, tanto para os executivos brasileiros no exterior, quanto para os estrangeiros vivenciarem o ambiente de negócios no Brasil, conhecerem experiências empresariais bem-sucedidas e terem contato com normas socioculturais e princípios de gestão praticados no país.

O pós-MBA realizado em parceria com a *Kellogg School of Management* acontece uma vez ao ano no campus da escola norte-americana. Em 2016, o programa contou com 42 participantes de empresas como Unilever, Neoenergia, BRF, Raízen, Itaú, BNDES, VLI, Votoratim, dentre outras.

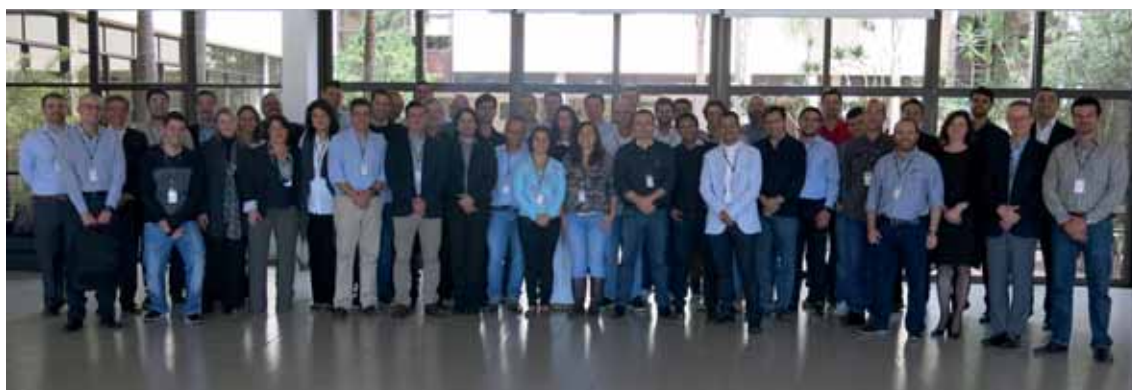
Também realizado em parceria, desta vez com a francesa Insead, o Programa de Gestão Avançada – PGA – tem um módulo realizado em Fontainebleau, França.

No Brasil, os campi da FDC receberam turmas internacionais do programa *Learning Journeys*, com a *Vlerick Business School*, escola da Bélgica parceira da FDC; do *Global Executive MBA – GEMBA*, ofertado pela *University of St. Gallen*, Suíça, que tem módulos na própria escola e em escolas parceiras no Brasil (FDC), África do Sul, China, EUA e Turquia; e do *Women's Global Leaders Program*, que é realizado em conjunto pela FDC e pela *Smith College Executive Education for Women*, dos EUA.

A *Kellogg* também realizou pela primeira vez no Brasil, em parceria com a FDC, um de seus mais importantes programas de educação executiva, o *Advanced Management Program: The Global Experience*, com 23 participantes C-level de empresas multinacionais de diversas nacionalidades.

Mestrado Profissional em Administração

O Mestrado Profissional em Administração – MPA – da FDC iniciou sua primeira turma no segundo semestre de 2016. Com 33 participantes, dentre executivos e consultores, o objetivo do MPA é formar profissionais que ocupem funções relevantes na direção de suas organizações, levando conceitos atualizados em gestão e inovação, com o rigor da pesquisa acadêmica, ao cotidiano de suas empresas.



Primeira turma do MPA é iniciada com 33 participantes

O MPA apresenta duas linhas de pesquisa: Estratégia e Liderança. O equilíbrio entre teoria e prática é uma das tônicas mais valorizadas do programa. Por isso, foi criado o *Executive Advisory Board*, que é composto por lideranças e executivos do meio empresarial com sólida experiência e notório saber em temas vinculados às áreas de pesquisa do programa. A iniciativa inovadora traz para o participante a experiência de diretores e CEO's de algumas das maiores empresas do país, como Natura, Hprojekt, Saint Gobain, IBM, Ipiranga, Banco Votorantim, Fundação Roberto Marinho, NIC, Berlitz, Fiocruz, Iopche Maxion, Sebrae, Embraer e Precon.

3.2 Desenvolvimento de Grandes Organizações

Ao longo de 2016, as equipes dedicadas ao atendimento de grandes organizações buscaram estreitar o relacionamento com os clientes, no sentido de compreenderem melhor o atual contexto das organizações para construir a melhor solução para os desafios existentes. Foram realizados esforços importantes para fomentar e ampliar a proximidade da instituição com o nível estratégico das organizações.

Um exemplo entre as iniciativas de aproximação realizadas em 2016 foi o projeto *One to Few*, desenvolvido pela FDC com vice-presidentes e diretores de RH de algumas das maiores organizações do Brasil, já citado na página 22.

Desenvolvimento de Grandes Organizações em Números

Em 2016, a FDC realizou projetos especiais, projetos customizados e programas de desenvolvimento para 330 grandes organizações, entre públicas e privadas.

MACROTERRITÓRIO 205 EMPRESAS

. **Grandes Organizações | PRIVADAS 160 EMPRESAS**

. **Grandes Organizações | PÚBLICAS 45 EMPRESAS**

Projetos customizados com grandes organizações privadas – destaques

EMBRAER

O Programa de Desenvolvimento da Liderança Embraer é uma solução customizada de educação executiva, desenvolvida pela FDC em parceria com a área de Recursos Humanos da Embraer, que tem o objetivo de desenvolver a liderança para atuar como protagonistas, principalmente no desenvolvimento de negócios e resultados, mercado e cultura organizacional. O programa aconteceu entre 2015 e 2016, teve seis turmas – sendo quatro nacionais e duas globais, reunindo participantes do Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, China, Cingapura e Holanda – e um total de 183 participantes, dentre gerentes e diretores da empresa.

Pela relevância deste programa para a estratégia da Embraer, a FDC recebeu da empresa o prêmio de Melhor Fornecedor de 2016, durante o Encontro Anual de Fornecedores Indiretos.

LÍDER MAN VW ÔNIBUS E CAMINHÕES

A demanda por um programa de liderança na montadora de ônibus e caminhões surgiu em visita do presidente executivo da FDC ao presidente da MAN VW. Para de fato contribuir com ganhos rápidos e resultados tangíveis no contexto de crise, o programa foi estruturado a partir dos cinco objetivos estratégicos de curto prazo da MAN, instrumentalizando o time para a aplicação imediata.

JOHNSON&JOHNSON – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DE HOSPITAIS PÚBLICOS

O Programa de Desenvolvimento de Gestores de Hospitais Públicos foi uma solicitação da Johnson&Johnson, que destina uma verba anual para apoio ao setor da saúde pública em diversos países do mundo. A empresa escolheu a Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte para a realização deste programa piloto no Brasil. Cinco hospitais públicos participam da iniciativa, com sete gestores cada um. O programa tem foco na gestão do negócio e de pessoas e busca auxiliar os hospitais a otimizarem os recursos e a aprimorarem a gestão. Os participantes desenvolverão um projeto aplicativo para cada hospital, com indicadores para acompanhamento dos resultados, que será apresentado ao final do programa.



Programa tem como foco o aprimoramento da gestão de hospitais públicos

FUNDAÇÃO RENOVA

A Fundação Renova é uma instituição autônoma e independente constituída para reparar os danos causados pelo rompimento da barragem de Fundão, de propriedade da Samarco Mineração, localizada em Mariana, MG. Foi criada para garantir transparência, legitimidade e senso de urgência a um processo complexo e de longo prazo. A Fundação Renova escolheu a Fundação Dom Cabral como parceira para auxiliar na criação de um modelo de gestão para a instituição.



[Evento com economista Pavan Sukhdev inicia parceria entre FDC e Fundação Renova](#)

LIDERANÇA COPEL

A Companhia Paranaense de Energia – Copel realiza com a Fundação Dom Cabral o Programa Liderança Transformadora – Ampliando Conexões, baseado no modelo do *Pipeline* da Liderança Copel, cujos principais objetivos são a internalização das competências da liderança, o desenvolvimento do líder para o desempenho do seu papel como protagonista e a busca de uma atuação sinérgica na organização, com níveis de confiança, comprometimento e comunicação ampliados. A solução contará com módulos presenciais e online, sendo contemplados cerca de 520 participantes, dentre gerentes e superintendentes.

ACADEMIA DE LÍDERES MRV

Como desdobramento de um trabalho, conduzido pela FDC, de mapeamento e identificação de sucessores na MRV, foi realizada em 2016 a Academia de Líderes MRV, com 25 participantes entre diretores e gerentes da construtora. O diferencial do programa é ter sido construído a partir da reflexão sobre os resultados do processo de desenvolvimento do negócio. A MRV teve seus

sucessores mapeados, a estratégia desdobrada e acompanhada, o modelo de análise financeira alterado e os projetos de inovação prototipados.

PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE DIRETORES ITAÚ

A metodologia do programa foi criada e desenvolvida pela FDC com o envolvimento direto da alta liderança da empresa. Presidente do Conselho, Vice-Presidentes e Diretores participam em aulas preparatórias, painéis e debates durante os módulos de imersão.

SETOR AUDIOVISUAL NO BRASIL

Por encomenda da Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais – APRO – e do Sebrae, a FDC realizou o estudo inédito “Mapeamento e Impacto Econômico do Setor Audiovisual no Brasil”. O estudo evidencia a relevância e o impacto do setor para a economia brasileira e aponta o crescimento do mercado audiovisual nos últimos anos e a tendência de continuar crescendo.

PESQUISA SAÚDE SUPLEMENTAR

Articulada por 14 empresas da área de saúde, lideradas por um renomado escritório de advocacia, e com a participação da Agência Nacional de Saúde – ANS, a pesquisa realizada pela FDC sobre Saúde Suplementar no Brasil visa aprofundar a compreensão sobre o impacto desse segmento de serviços na competitividade das organizações.

Programas e Parcerias Internacionais – Destaques

GLOBAL LEADERS BRASKEM

O programa *Global Leaders* Braskem tem como base conceitual o Modelo de Criação de Valor Internacional da FDC, que visa apoiar as empresas no desenvolvimento de modelos de internacionalização e capacitar os gestores para a consolidação de um *mindset* para atuação global. Participaram do programa, que tinha a atuação de diversos professores internacionais, 26 gerentes sêniores da Braskem do Brasil, Alemanha e Estados Unidos.

DSM LATIN AMERICA

Advanced Business Management Program é um programa com foco nos temas Estratégia e Execução, Inovação, Mercado e Clientes, *Accountability for Performance* e *Collaboration with Speedy*. São 27 participantes do Brasil, Chile, Peru, México, Guatemala, Argentina e Colômbia. O programa tem como objetivo ampliar o conhecimento dos participantes sobre Gestão de Negócios, alavancando as competências necessárias para a execução da estratégia da DSM diante dos desafios do mercado da América Latina.

UNILEVER – GENERAL MANAGER DEVELOPMENT PROGRAM

Contando com 20 participantes de 11 países em que a Unilever tem operações, o *General Manager Development Program* reúne na mesma sala – a *Xperience Room* da FDC, no campus Aloysio Faria – desde a primeira escala de executivos da Unilever nos países da América Latina até os talentos indicados para as posições de alta liderança. Realizado em parceria com as escolas da Rede Enlaces – Universidad de los Andes (Uniandes), da Colômbia, e Universidad de San Andrés (Udesa), da Argentina – o programa tem como objetivo apoiar o desenvolvimento dos participantes como *general managers*, ampliando o seu *mindset* e contribuindo para a melhoria da sua tomada de decisão. O programa também conta com módulos em São Paulo e nas unidades das escolas parceiras, na Colômbia e na Argentina.



[Programa reúne 20 participantes de 11 países onde a Unilever atua](#)

MODEC – INTERNATIONAL LEADERSHIP

A Modec, empresa japonesa que presta serviços para a indústria de petróleo e gás natural em várias partes do globo, realiza o seu programa *International Leadership: A New Mindset* com a Fundação Dom Cabral desde 2012. Em 2016 foi realizado o módulo *Transformation and Influence*, ministrado pelo professor italiano Marco Dalpozzo. A turma é composta por representantes de diversas áreas da Modec no Brasil e no exterior.

SICREDI

A FDC realiza com o Sicredi, uma das maiores instituições financeiras cooperativas da América Latina, um programa internacional para três públicos distintos: presidente e diretores, gerentes e assessores. O programa é realizado em escolas parceiras da FDC, como a *Kellogg School of Management*, a *University of Cambridge* e a *Insead Business School*.

PROGRAMA DA ABRADILAN

A Associação Brasileira de Distribuição e Logística de Produtos Farmacêuticos – ABRADILAN realizou com a FDC o programa “*Situación Actual y Perspectivas de la Distribución de Medicamentos en México*”, no Instituto Tecnológico Autónomo de México – ITAM. Participaram 38 empresários e executivos brasileiros ligados à ABRADILAN. Um dos objetivos do programa é o de promover uma reflexão sobre a aplicação na realidade brasileira dos modelos de negócios observados no México.



[Abradil实现 programa com apoio da FDC no México](#)

Programas customizados para grandes organizações públicas – destaques

TSE – TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

A FDC realizou o Programa de Desenvolvimento de Gestores do Tribunal Superior Eleitoral – TSE. O objetivo do projeto foi criar um ambiente favorável para o desenvolvimento do papel mais estratégico, proativo, inovador e inspirador dos integrantes do TSE.

Programa visa desenvolver o papel estratégico dos colaboradores do TSE

TCE-RO – TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

A FDC realizou, junto ao Tribunal de Contas do Estado de Rondônia – TCE-RO, o programa Planejamento e Implantação da Política de Gestão de Pessoas por Competências. O que mais se destacou no processo de negociação e fechamento do contrato, que durou cerca de dois anos, foi a capacidade da FDC de construção conjunta, o que era importante para o órgão para o engajamento dos colaboradores.

ALTO COMANDO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Programa de Governança Corporativa para o Alto Comando do Exército Brasileiro, com o objetivo de propiciar aos oficiais gerais aprofundar seus conhecimentos sobre governança corporativa, bem como refletir sobre as melhores práticas de gestão a serem implementadas nas corporações.

SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

O Programa de Desenvolvimento de Gestores é um trabalho focado na identificação dos princípios da instituição que entregam valor à sociedade brasileira. Estão sendo elaborados projetos que promovam a transparência, integração, excelência, confiança e ética.

Depoimento de Participantes – Organizações do Setor Público

“A Fundação Dom Cabral pode trazer pra gente um framework, uma estrutura, e várias questões que levam a gente a repensar: como melhor montar uma estratégia para atender e entregar esse valor público que é a demanda e a expectativa dos nossos stakeholders?”

VINICIUS MENDONÇA NEIVA – Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional

3.3 Desenvolvimento de Médias Empresas

Uma das iniciativas de maior destaque e significativa mudança para o desenvolvimento da parceria da FDC com as médias empresas em 2016 foi a criação do **Diagnóstico de Gestão e Governança** para Médias Empresas. Elaborado pela equipe da FDC, a ferramenta identifica as reais necessidades das empresas, via questionário aplicado aos executivos, e direcionar as ações da FDC para apoiar seus clientes, apresentando as soluções mais adequadas para cada caso. Os resultados do diagnóstico geram propostas de aperfeiçoamento da gestão em sete aspectos: estratégia; econômico/financeiro; marketing e vendas; processos internos e tecnologia; gestão de pessoas; governança; e sustentabilidade. O diagnóstico é realizado em empresas clientes e não clientes da FDC.

Desenvolvimento de Médias Empresas em Números

Mais de 700 empresas mantêm parceria com a FDC. Em 2016, foram ampliadas as soluções educacionais para este segmento de mercado, customizadas para as necessidades de cada cliente.

. **PAEX** 480 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **PCS** 8 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **PDA** 119 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **MENTORIA PME** 20 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **AVANCE** 19 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **PDCA** 70 EMPRESAS PARTICIPANTES

. **CUSTOMIZADOS** 19 EMPRESAS PARTICIPANTES

TOTAL 716 EMPRESAS

Fórum Anual de Governança e Gestão

O Fórum Anual FDC de Governança e Gestão consolidou os Encontros Anuais da Rede Parceiros para a Excelência – PAEX e da Rede Parceria para o Desenvolvimento do Acionista e da Família Empresária – PDA. Em programação intensa de três dias, o Fórum discutiu “os desafios da prosperidade empresarial” com 465 lideranças, de 147 empresas, avaliando múltiplas perspectivas empresariais em temas como o imperativo do crescimento, a importância do processo sucessório, a ética empresarial e a capacidade de antever o futuro e superar crises.



Fórum promove debate sobre desafios da prosperidade empresarial

Parceiros para a Excelência – PAEX

Com cerca de 500 empresas participantes, o PAEX é a principal solução educacional da FDC voltada para a gestão de médias empresas. Ao longo do ano, foram realizadas ações que garantem a qualidade e atualização do programa como o treinamento dos Orientadores Técnicos e do Monitores de gestão de pessoas.

Em 2016, a equipe do PAEX também trabalhou a retenção de clientes e proatividade nas vendas, realizando: pesquisa de satisfação adicional e individual das empresas; um modelo preditivo de tendência de saída de empresas; o diagnóstico de gestão e governança; e um projeto de relacionamento e comercialização, a ser implantado em 2017.

“Nós começamos o PAEX em 2005 e nos últimos dez anos os nossos resultados são surpreendentes. Foram muitos ensinamentos. Fizemos uma expansão, fruto desse trabalho da FDC, e já estamos em oito estados mais o Distrito Federal, fizemos 11 operações de fusão, aquisição ou crescimento orgânico. Eu não sabia que seríamos desse tamanho, com esse crescimento tão grande. Muita gente me pergunta como nós demos conta e eu digo que nós temos ferramentas para isso, que são exatamente as do Modelo PAEX, que traz informações sobre o que deu certo, alinhando com as melhores práticas no mundo e torna aquilo realidade dentro da nossa gestão.”

JANETE VAZ – Proprietária Sabin

Parceria para o Crescimento Sustentável – PCS

A PCS é um programa de parcerias da FDC inovador, que apoia empresas de médio porte, de vários setores, no desafio de criar novos modelos de gestão capazes de gerar crescimento e lucro, além de promover o desenvolvimento sustentável da empresa e de seus *stakeholders*.

Em 2016, destaca-se a integração de algumas atividades da PCS com outras parcerias da FDC, visando uma maior oferta de valor para os clientes. Dentre as atividades que foram integradas estão o Fórum Anual FDC de Governança e Gestão e os Encontros de Presidentes do PAEX, com a presença de empresas participantes da PCS.

Também foi dado foco especial na expansão internacional da parceria, principalmente no Paraguai, onde já existem três empresas parceiras: La Loteadora, Alianza e Chacomer. Um novo associado da FDC no Paraguai, em acordo celebrado em 2016, poderá comercializar a PCS de maneira ainda mais próxima ao mercado.

Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas e da Família Empresária – PDA

A Parceria que busca contribuir para o desenvolvimento de empresas familiares, auxiliando seus membros na criação de um ambiente favorável à construção de um futuro maduro e profissionalizado, já tem mais de 15 anos de existência, tendo em sua história mais de 5.400 famílias empresárias, de diversos estados do Brasil, como parceiras.

Em 2016, 21 grupos fizeram parte do PDA, englobando 119 famílias empresárias e um total de 419 participantes.

Destaca-se o lançamento do primeiro grupo em duas localidades do Paraná, Arapongas e Francisco Beltrão; a retomada do PDA em duas regiões, Santa Catarina e Campo Grande; e a formatação de um novo programa dedicado a futuros acionistas.



[Turma do PDA é encerrada com palestra do filósofo e professor Mario Sergio Cortella](#)

Projeto Mentoria PME

Em parceria institucional com a revista Exame, a FDC lançou um projeto inédito voltado para o desenvolvimento de lideranças de médias empresas. Composto por cinco fóruns, que trazem os temas de estratégias de crescimento, fontes de financiamento, liderança, inovação e gestão corporativa, o projeto também oferece mentorias individuais com CEOs de grandes organizações e discussões com especialistas das mais variadas áreas de conhecimento.

Programa Avance: Estratégia em Gestão de Varejo

Parceria entre a FDC e a Universidade Martins do Varejo – UMV, o Programa Avance tem o objetivo de desenvolver a gestão e a operação de empresas que atuam no mercado varejista. Participam do programa cerca de 30 proprietários, sucessores e gerentes de empresas que atuam neste mercado, especialmente redes de supermercados.



[Programa Avance tem como objetivo o desenvolvimento de empresas do mercado varejista](#)

PDCA – Programa de Desenvolvimento da Cadeia Aeronáutica

O Programa de Desenvolvimento da Cadeia Aeronáutica é executado pela FDC em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, o Parque Tecnológico de São José dos Campos e a Embraer. Iniciado em 2014, o PDCA tem como objetivo promover a sustentabilidade da rede de suprimentos da indústria aeronáutica, por meio de um modelo de desenvolvimento e gestão com foco em melhoria de resultados, novos negócios e aumento de produtividade das empresas.

CAPÍTULO 4

Impacto Social

A FDC tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, da capacitação e do desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. A missão é exercida por meio de seus programas, pelos seus projetos sociais e pelos compromissos com entidades globais.

4.1 Compromissos e Pactos Globais

Pacto Global – ONU

Tendo como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade, a Fundação Dom Cabral é signatária do Pacto Global, iniciativa da ONU para o engajamento do mundo empresarial na construção de um mercado mais estável, igualitário e inclusivo e assim gerar uma sociedade próspera e assegurar o desenvolvimento sustentável. Participando ativamente do Pacto Global desde 2004, como membro da Rede Brasil do Pacto Global, a FDC busca ser referência no debate e na implementação de práticas que viabilizam e valorizam a sustentabilidade, tanto nas suas próprias atividades quanto na disseminação de práticas entre seus clientes.

Em 2016, a FDC participou do *Global Compact Leaders Summit*, em Nova York (EUA). O encontro mundial dos signatários do Pacto Global teve como objetivo principal discutir a transformação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS – em inovação e negócios para o setor empresarial pelos próximos 15 anos. Já no Brasil, a Fundação Dom Cabral esteve presente no Fórum Pacto Global 2016, em São Paulo, evento que reuniu representantes de organizações signatárias e não signatárias para discutir sobre o tema “Setor privado rumo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

PRME e GRLI

Como uma escola de negócios que atua na formação de lideranças responsáveis para o futuro, a Fundação Dom Cabral também é signatária de dois outros compromissos internacionais que impactam diretamente a educação para o desenvolvimento sustentável: os Princípios para a Educação Empresarial Responsável – PRME e a Liderança Globalmente Responsável – GRLI.

Criado em 2007, a partir de um acordo entre as principais escolas de negócios do mundo, o PRME é uma plataforma de engajamento voluntário para escolas de negócios que tem como objetivo fomentar um ensino que promova a responsabilidade corporativa e sustentabilidade, colaborando para uma nova geração de líderes. A FDC participa ativamente da construção do *PRME Chapter*

Brazil. Em encontro dos membros do *Chapter Brazil*, realizado em 2016 no campus Rio de Janeiro da FDC, os signatários brasileiros discutiram a preparação do encontro mundial do PRME que vai acontecer no Brasil em 2017. A FDC também ficou com a incumbência de planejar as ações do *Chapter Brazil* para o próximo ano.

4.2 Projetos Sociais



Comitê discute como a sustentabilidade se desenvolve dentro da FDC

O Comitê de Sustentabilidade e Inclusão Social da FDC foi criado em 2008 com o objetivo de promover a sinergia e integrar as áreas da instituição na realização de ações estratégicas relacionadas aos diversos programas e projetos que têm a sustentabilidade como eixo central. Entre eles, os projetos de cunho social – que também estão sob a tutela do Comitê – que visam o desenvolvimento sustentável da comunidade, utilizando a principal expertise da instituição: a educação.

Em 2016, o Comitê passou por uma reformulação na sua estrutura para promover uma maior integração entre a sustentabilidade e as áreas de operação da FDC. Foram realizados encontros e promovidas reflexões para que o Comitê esteja pronto para o patamar de liderança dos projetos de sustentabilidade da instituição.

POS – Parceria com Organizações Sociais

A POS oferece a organizações sociais ferramentas para a melhoria de sua gestão. Em 2016, o trabalho se consolidou em três grupos de parcerias, em Belo Horizonte, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Importantes organizações da sociedade civil ingressaram no programa, tais como Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro, Instituto Votorantim e Federação das APAES (Belo Horizonte e São Paulo). A POS contou com a participação em 2016 de 42 organizações sociais, que têm em conjunto cerca de 2500 colaboradores e voluntários.

PDEOS – Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais

O programa aproxima empresas, organizações sociais e instituições públicas (como escolas municipais e estaduais, postos de saúde, entre outros) para promover a gestão responsável das parcerias e promover o desenvolvimento local sustentável. O local escolhido para os primeiros ciclos do projeto é o Jardim Canadá, comunidade do entorno do campus Aloysio Faria, em Nova Lima, MG. Em 2016, após a realização de um diagnóstico sobre potenciais empreendedores sociais e empresas da região, o PDEOS foi estendido para o loteamento Balneário Água Limpa, nas redondezas do campus Aloysio Faria.

Ao longo do ano, 42 mil pessoas foram impactadas pelas atividades, eventos e ações de mobilização social promovidos pelas organizações sociais e empresas participantes do PDEOS.



[PDEOS incentiva o desenvolvimento local sustentável no entorno do campus Aloysio Faria](#)

Student Experiences

Em parceria com a ONG inglesa *Common Purpose*, que atua na formação de líderes em todo o mundo, a FDC realiza desde 2014 o programa *Student Experiences*, para jovens universitários que estão buscando se tornar líderes do desenvolvimento sustentável. A terceira edição do programa, em 2016, contou com 92 participantes e abordou o tema “Como praticar a cidadania de forma engajada e responsável em nossa cidade?”



[Programa aborda desenvolvimento sustentável para jovens universitários](#)

Programa Finanças Online

Desenvolvido durante o ano de 2016 pelos professores Michel Fleuriet e Sérgio Pires, o programa “Modelo para Gestão Econômico-financeira” foi feito em plataformas digitais para acesso público e gratuito da sociedade. O conhecimento em gestão econômica com foco no social é um legado que o professor Fleuriet, em parceria com a FDC, disponibiliza para a sociedade de forma gratuita, podendo ser utilizado por organizações sociais, empreendedores, pequenas empresas, entre outros, para alavancar negócios e gerar impacto social.

Raízes – Programa de Inovação Social

O programa, desenvolvido para o público jovem de 16 a 18 anos proveniente de escolas públicas ou em situação de vulnerabilidade social, completou seis anos em 2016. O Raízes proporciona acesso a conteúdo humanista em diferentes áreas do conhecimento, normalmente não acessíveis na escola tradicional, na expectativa de que os jovens possam não só ampliar a visão de mundo à sua volta, mas também tornarem-se atores e autores do próprio processo de inclusão. 29 adolescentes participaram do programa em 2016.

A avaliação do programa, realizada entre 2015 e 2016, demonstrou o impacto positivo que o projeto vem exercendo na vida e nas perspectivas de carreira dos jovens atendidos. Os questionários da avaliação, aplicados entre os participantes antes, durante e depois do programa, demonstram como eles modificam seus conceitos, planejamentos e hábitos ao longo do curso. Um exemplo é o aumento, entre o questionário respondido no início e o respondido ao final do programa, no número de jovens com intenção de cursar o ensino superior ou técnico, para ampliar as possibilidades de uma carreira bem sucedida. A avaliação também revelou aspectos do programa que podem ser reconfigurados nos próximos ciclos para que ele atinja mais jovens e aumente o seu poder de mudança social como, por exemplo, a redução no número de módulos, tornando-o mais dinâmico e facilmente adaptado para expansão em empresas parceiras, em Minas Gerais ou até mesmo outros estados do país.



[Participantes do Raízes têm aulas com foco em conteúdo humanista](#)

Raízes online

O programa Raízes já conta com dois módulos disponíveis para serem realizados online, expandindo o alcance da metodologia e dos objetivos do programa de inovação social. O módulo Raízes Brasileiras já estava disponível anteriormente e, em 2016, o módulo Raízes dos Negócios entrou em fase de finalização, para poder ser ofertado a qualquer parte do país.

Instituto Cultural Inhoré

O Instituto foi criado para incentivar o desenvolvimento social, cultural e econômico da comunidade de Capão Grosso, em Jaboticatubas, MG. Em 2016, oficinas profissionalizantes de manicure e de mecânica de motos foram oferecidas na região, para capacitação e ampliação do acesso dos moradores da região ao mercado de trabalho.

Projeto Brasileirinho

Desenvolvido pela FDC em extensão ao Instituto Cultural Inhoré, o Projeto Brasileirinho dá apoio às professoras e alunos da Escola Municipal Padre Candinho, com encontros pedagógicos para desenvolvimento do corpo docente, buscando a melhoria na qualidade de ensino e nos resultados da escola no Índice de Educação Básica – IDEB. Em 2016 o projeto atendeu 50 alunos e quatro professoras.

Biblioteca do Jardim Canadá

A FDC mantém uma biblioteca no bairro Jardim Canadá, com acesso livre de toda a comunidade, em conjunto com a ACH – Associação dos Condomínios Horizontais. Em 2016, duas mil pessoas foram atendidas pela biblioteca.

Bolsas de Estudo para Especialização

A FDC oferta bolsas de estudo para o Programa de Especialização em Gestão de Negócios. O processo seletivo é anual e beneficia profissionais que atuam, preferencialmente, em organizações que participam da Parceria com Organizações Sociais – POS, ou em outros projetos sociais realizados pela FDC. Em 2016, quatro bolsistas estavam em curso. O projeto de concessão de bolsas está sendo revisto para ampliar as possibilidades de um interessado – que comprovadamente não teria recursos para arcar com o programa – conseguir uma bolsa.

Fundação José Fernandes de Araújo

A Fundação José Fernandes de Araújo – FJFA, entidade fundada em 1980 por Dom Serafim Fernandes de Araújo, tem o objetivo de auxiliar na educação e formação de jovens carentes. Em 2016, 270 jovens e crianças contaram com o apoio da FJFA.

A FDC destina aproximadamente 50% de seu investimento social para a FJFA.

4.3 Iniciativas de promoção de debates e construção de legados à sociedade

Vozes da Atualidade

O projeto busca criar um ambiente propício para que grandes nomes do mundo empresarial e acadêmico possam discutir temas, aprofundar reflexões e iluminar caminhos para questões relevantes do país, com a participação da sociedade por meio de plataformas da internet de transmissão ao vivo. A iniciativa atende a um dos objetivos estratégicos da FDC: ser protagonista no debate de temas relevantes para a comunidade e contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva.

O primeiro encontro teve como tema de abertura “Governança e Ética – caminhos para as organizações”. O projeto ainda trouxe para o debate os temas “Raízes da corrupção e avanços democráticos para um ambiente de negócios prósperos” e “Competitividade e Inclusão Social – o Brasil que queremos”. O projeto impactou diretamente 2.282 pessoas nas redes sociais.



[Segunda edição do Vozes da Atualidade debate raízes da corrupção](#)

Summit FDC Global Thinkers

O *Summit FDC Global Thinkers*, um dos maiores eventos anuais promovidos pela FDC, contou com a participação de cerca de 160 lideranças empresariais, sociais e acadêmicas no Brasil e no mundo e discutiu as relações entre competitividade e inclusão social nas organizações e as conexões entre governança e ética. A abertura foi feita pelo filósofo norte-americano Edward Freeman, criador da Teoria dos Stakeholders, que falou sobre as relações entre ética e governança. Os eventos foram repercutidos nas redes sociais e alcançaram mais de 58 mil pessoas no ambiente virtual. O Summit integrou a programação da reunião anual do Conselho Consultivo Internacional da FDC, marcada por debates acerca do momento político-econômico vivido pelo Brasil.



[Filósofo Edward Freeman aborda ética e governança em abertura do Summit](#)

FERC – Family Enterprise Research Conference

A FDC recebeu a 12ª edição da FERC – Family Enterprise Research Conference, conferência internacional de acadêmicos interessados em conduzir pesquisas sobre empresas familiares. Essa edição do evento teve como foco a influência do fundador na empresa familiar, em questões como valores e cultura organizacional. A conferência recebeu 60 participantes, de 22 diferentes países das Américas, África, Europa e Ásia.

1º Compartilhar – Encontro entre Organizações Sociais e Sociedade Civil

Os programas da FDC voltados para o Terceiro Setor – Programa Dignidade, Parceria com Organizações Sociais – POS, e Programa de Desenvolvimento de Empresas e Organizações Sociais – PDEOS – tiveram o seu primeiro fórum para troca de experiências, ideias e conhecimentos. O objetivo era que os cerca de 60 participantes das organizações sociais e empresas parceiras pudessem discutir propósitos, estratégias e metodologias especialmente voltadas para o Terceiro Setor.



[Encontro permite compartilhamento de experiências no Terceiro Setor](#)

Fórum do Observatório do Jardim Canadá e Região

O Observatório do Jardim Canadá e Região é uma iniciativa da FDC e da Associação de Condomínios Horizontais – ACH para gerar e debater conhecimentos sobre a região do entorno do campus Aloysio Faria, em Nova Lima, MG, criando diálogo social e incentivando o desenvolvimento sustentável da comunidade.

Em 2016, aconteceu o 3º Fórum do Observatório do Jardim Canadá e Região, no campus Aloysio Faria. Cerca de 70 participantes, entre representantes dos setores público, privado e da sociedade civil, discutiram sobre os desafios para o desenvolvimento integrado e sustentável do bairro Balneário Água Limpa. O local não dispõe de saneamento básico ou energia elétrica para todos os moradores, correios, ruas pavimentadas ou transporte público. A intenção do Fórum era debater e buscar soluções, com propostas reais e factíveis, de curto, médio e longo prazos, nas áreas de Saúde, Assistência Social, Educação, Oportunidades de Trabalho e Renda, Uso e Ocupação do Solo, Segurança Pública, Infraestrutura Urbana e Mobilidade.



[Fórum discute sustentabilidade nos campi Aloysio Faria e São Paulo](#)

Fórum das Águas

A 4ª edição do Fórum das Águas, com o tema “Nosso Futuro em Comum” foi realizada no campus Aloysio Faria, pela IdeSCA, com o apoio da Fundação Dom Cabral, da CSul Desenvolvimento Urbano e outras entidades. O evento teve como objetivo discutir a preservação da Serra da Moeda e o plano de ação da Agenda 2030 da ONU, que aborda soluções sustentáveis, visando o equilíbrio econômico, social e ambiental, de modo a transformar as comunidades em todo o mundo.

O Poder das Sinergias – Parcerias entre empreendedores sociais e empresas

O evento “O Poder das Sinergias – Parcerias entre empreendedores sociais e empresas” foi realizado no campus São Paulo da Fundação Dom Cabral, com o objetivo de expor casos de sucesso e promover um ambiente de debates sobre possibilidades de parcerias que unem negócios sociais e empresas. O ponto de partida da discussão foi a pesquisa elaborada pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC sobre o potencial desse tipo de parceria, evidenciando como esta cooperação pode ser benéfica para os negócios envolvidos e para a sociedade.

Encontro Regional 10.000 mulheres

A rede *alumni* do programa 10.000 Mulheres, uma parceria entre a Goldman Sachs e a Fundação Dom Cabral, promoveu o seu encontro regional 2016 no campus Belo Horizonte da FDC. O evento foi um momento para consolidar conhecimentos, trocar experiências e fortalecer a rede, tendo como tema principal “O sucesso do passado garantirá o futuro?”. Durante o encontro, as participantes discutiram novas alternativas de acesso ao mercado em um cenário atual tão incerto e complexo. Estiveram presentes cerca de 60 empreendedoras, que puderam atualizar a rede com seus últimos desafios e conquistas.

A Rede Alumni 10.000 Mulheres tem como objetivo o compartilhamento de informações e oportunidades entre as ex-participantes do programa, fortalecendo os vínculos e fomentando negócios e experiências.



[Rede Alumni 10.000 Mulheres fala sobre acesso ao mercado atual em Encontro Regional](#)

4.4 Participação em Prêmios para o desenvolvimento sustentável

Prêmio Empreendedor Social

O principal concurso de empreendedorismo social na América Latina, Prêmio Empreendedor Social, é uma iniciativa da Folha de São Paulo em parceria com a Fundação Schwab que visa identificar e reconhecer os líderes socioambientais mais empreendedores do país, que desenvolvem ideias inovadoras, sustentáveis e de alto impacto na realidade das comunidades brasileiras.

A Fundação Dom Cabral é um dos parceiros estratégicos do concurso e oferece ao vencedor do Prêmio duas bolsas integrais do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD, da Parceria com Organizações Sociais – POS. Também é oferecida uma bolsa no mesmo programa para o ganhador do Prêmio Empreendedor Social do Futuro – que destaca iniciativas socioambientais em estágio inicial.

Premiação do Anuário Época Negócios 360º

O anuário Época Negócios 360º está em sua quinta edição, premiando as 300 melhores empresas do país, avaliadas por critérios como desempenho financeiro, práticas de RH, capacidade de inovar, responsabilidade socioambiental, visão de futuro e governança corporativa.

O anuário conta com a parceria técnica da Fundação Dom Cabral, por meio do Núcleo de Sustentabilidade, que participa da formulação da metodologia, faz a pesquisa de campo e o processamento final das informações. A metodologia desenvolvida em conjunto com a equipe da revista propicia a produção de um *ranking* completo das maiores e melhores empresas do Brasil, resultado de pesquisa que consiste em uma avaliação quantitativa, composta de um questionário com os critérios já citados. Para a premiação, 27 empresas são escolhidas como as melhores em cada setor de negócios e, dessa lista, é eleita a Empresa do Ano.

Em 2016, a vencedora foi a BRF, que também foi destaque em outras duas outras categorias: Governança Corporativa e a setorial Alimentos e Bebidas.

Além da eleição das 300 melhores companhias do país, o anuário Época NEGÓCIOS 360º apresenta o ranking das 500 maiores empresas do Brasil por receita líquida, dos 100 maiores bancos por ativos totais, das 50 maiores seguradoras por prêmios emitidos líquidos e das 100 maiores companhias abertas por valor de mercado.

Prêmio Bom Exemplo

O Prêmio Bom Exemplo tem o objetivo de reconhecer as iniciativas e pessoas que, direta ou indiretamente, contribuem para a construção de uma sociedade mais solidária e cidadã. Foi criado em 2010, em Minas Gerais, por meio de uma parceria entre TV Globo Minas, FDC, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG – e o jornal O Tempo. Em 2016 foi realizada a 7ª edição do Prêmio.

CAPÍTULO 5

Impacto em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

A mudança na estratégia e na estrutura organizacional da Fundação Dom Cabral no início de 2016 colocou toda a organização voltada para o atendimento às demandas do mercado e da sociedade. Uma das 14 iniciativas estratégicas da organização é a Inovação de Alto Impacto, que tem como objetivo estimular uma cultura de inovação permanente na FDC, por meio de um modelo estruturado que fomenta as práticas inovadoras, identificando e divulgando o que tem impacto nos diversos públicos da instituição.

5.1 Modelo FDC de Inovação

O Modelo FDC de Inovação é uma construção conjunta, que envolve os colaboradores de todas as áreas da instituição, sob a regência da Gerência de Educação e Inovação e o apoio do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC. O Modelo compreende as dimensões da Estratégia, Estrutura da Gestão, Cultura, Métricas e Processos.

A FDC também está em negociação com a empresa IBM para o lançamento do Laboratório FDC-IBM. Este laboratório terá como objetivo o desenvolvimento de soluções educacionais apoiadas na Inteligência Cognitiva.

Futurethon

Em um formato de “maratona de ideias”, a FDC começou a colocar em prática o seu novo Modelo de Inovação no *Futurethon*. O evento recebeu 40 participantes, entre colaboradores e representantes de empresas que atuam no universo das artes e humanidades, comunicação, educação, tecnologia e consultoria. O objetivo do evento era impulsionar o desenvolvimento de uma nova geração educacional com um olhar mais humanista e construtivista.

As ideias e criações geradas no *Futurethon* constituirão um *book* que será encaminhado ao funil de inovação da FDC. A partir daí, as inovações consistentes serão priorizadas e prototipadas para então entrar em fase de implementação.



[Futurethon debate soluções para nova geração educacional](#)

X-Preender – Workshop de empreendedorismo

O Workshop X-Preender foi realizado no campus Aloysio Faria, com a participação de mais de 30 colaboradores, professores e convidados com o objetivo de refletir sobre o ecossistema empreendedor e iniciar as formulações de soluções educacionais que poderão atender os desafios apresentados pelo setor. Uma das perspectivas é a criação de um projeto social que irá capacitar empreendedores com acesso limitado ao ensino e às práticas empresariais para criar negócios próprios que gerem renda, emprego e riqueza.



[Workshop reúne 30 colaboradores da FDC para refletir sobre ecossistema empreendedor](#)

5.2 Números de Pesquisa e Desenvolvimento

As atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na FDC buscam prioritariamente gerar conhecimentos aplicados à educação executiva, contribuindo para o objetivo estratégico de diferenciação da FDC.

Uma parte considerável dos produtos de P&D ganha projeção na mídia, alavancando a credibilidade institucional por meio do conhecimento. Exemplos significativos são as pesquisas de competitividade de países, realizadas por professores do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo em parceria com o *World Economic Forum* e com o IMD; a pesquisa Custos Logísticos, realizada pela Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura; e a pesquisa do Ranking das Multinationais Brasileiras, realizada pelo Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais.

Uma outra importante parcela dos conhecimentos gerados visa a construção de reputação nacional e internacional, por meio das publicações em periódicos acadêmicos e empresariais.

Todos estes tipos de produtos de P&D se complementam aos outros como metodologias, modelos, abordagens e materiais utilizados em aulas e intervenções, que subsidiam a atuação dos professores nos programas da FDC.

Publicações dos professores TI

	2015	2016
Artigos em Anais de Congressos Internacionais	14	14
Artigos em Anais de Congressos Nacionais	9	5
Artigos em Periódicos Internacionais	17	11
Artigos em Periódicos Nacionais	14	13
Caderno de Ideias	2	-
Capítulos em Livros	7	6
Casos FDC	-	13
FDC Executive	1	-
Livros	4	2
Relatórios de Pesquisa	19	22
Revista DOM	11	11
Total	98	97

5.3 Associações e Acordos Internacionais de Pesquisa e Cooperação

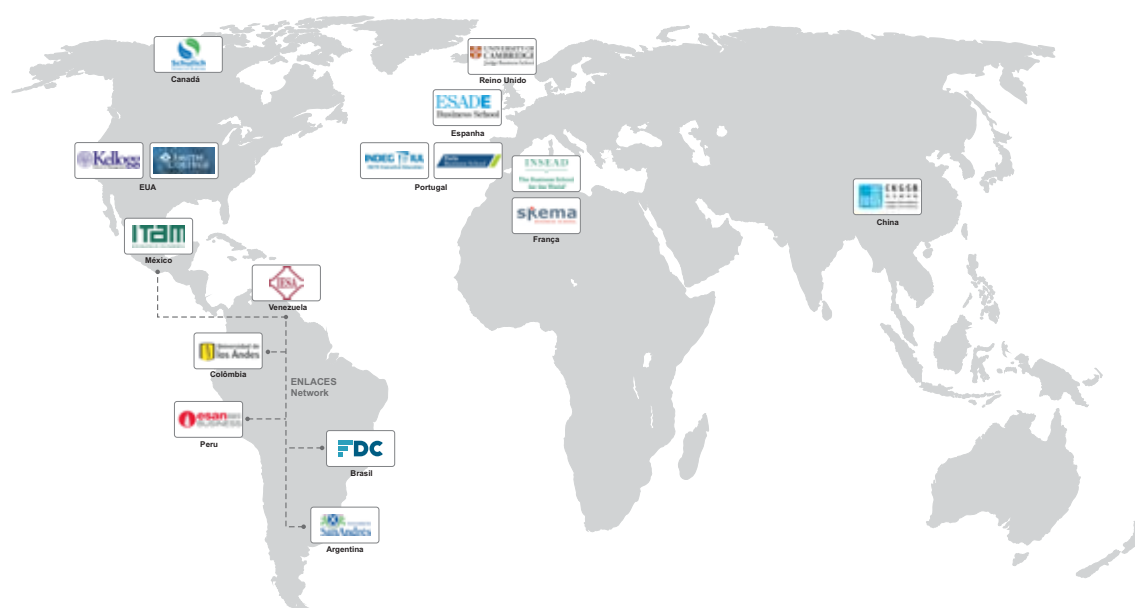
A Fundação Dom Cabral investe em pesquisa e desenvolvimento do conhecimento, tanto com suas equipes internas quanto em parcerias com importantes centros de pesquisa, universidades, escolas de negócios e associações regionais e setoriais.

A FDC participa de associações no exterior que confirmam o caráter global das suas soluções educacionais, com contínuo desenvolvimento conjunto do conhecimento, troca de experiências e informações e elaboração de metodologias, programas e pesquisas em parceria.

Associações internacionais das quais a FDC faz parte:

- . AACSB International – *The Association to Advance Collegiate Schools of Business*
- . CLADEA – *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*
- . UNICON – *International University Consortium*
- . EFMD – *European Foundation for Management Development*
- . ICEDR – *International Consortium for Executive Development Research*
- . GBSN – *Global Business School Network*
- . *Executive MBA Council*

Além das associações internacionais, a FDC mantém acordos de cooperação e desenvolvimento conjunto com as principais escolas de negócios nos mais diversos lugares do mundo.



Mapa de Acordos Internacionais de Cooperação

5.4 Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento

Os Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento da FDC congregam grupos de professores de tempo integral, gerentes de projetos, professores associados e pesquisadores para realizar estudos, projetos e pesquisas, além da construção de conteúdos, metodologias, tecnologias e soluções inovadoras, buscando respostas para os desafios atuais das organizações e da sociedade, no Brasil e no mundo.

Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança

Tendo como missão a geração e a disseminação de conhecimento sobre Liderança, destinado ao desenvolvimento sustentável da sociedade, das organizações e das pessoas, o Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança realiza projetos e iniciativas em três linhas de atuação: “Liderança e Sociedade”, “Liderança e Ambiência Organizacional” e “Desenvolvimento de Lideranças”.

Em 2016, o Núcleo teve mais de uma dezena de artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, resultados de suas pesquisas e estudos disseminados em importantes congressos acadêmicos e empresariais, incluindo o *Academy of Management Annual Meeting*, o *Congress of the International Society for Studies of Work and Organizational Value*, o *Colloque Management Interculturel et Affinités Électives Europe-Amérique Latine et Caraïbe*, as II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão, o *Latin American Academy of International Business Annual Conference* e o Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD.

Destaca-se, também, a participação ativa de professores do Núcleo na construção e atuação no recém-criado Programa de Mestrado Profissional em Administração da FDC. O Núcleo também realizou contribuição ativa e inovadora em programas e disciplinas sobre a temática da liderança e do desenvolvimento de pessoas – como o premiado Programa de Lideranças Globais Embraer. O Núcleo também atuou na disseminação e compartilhamento do conhecimento produzido, com mais de 60 inserções na mídia nacional, consolidando a reputação e o alcance social da FDC no Brasil e no exterior.

Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais

Em 2016, o Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais iniciou um projeto piloto com o Hospital São Lucas, de Aracajú (SE), com o objetivo de aplicar e aprimorar uma metodologia de Implementação de Estratégias em organizações. Após o projeto piloto, a metodologia será disponibilizada para utilização em projetos customizados realizados pela FDC.

Programas customizados e abertos receberam apoio do Núcleo no uso de um instrumento diagnóstico que avalia a capacidade da empresa em implementar sua estratégia.

Na produção de conhecimento, destacam-se o caso de ensino sobre gestão estratégica da União Química e o relatório final do projeto “Transformação Global da Indústria 2010-2030, patrocinado pela Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração – CBMM. O “Observatório de Políticas Econômicas” lançou diversas notas sobre o ambiente econômico do Brasil e do mundo.

Em Negócios Internacionais, em 2016 o Núcleo publicou a 11ª edição do Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, que explorou a relação entre as matrizes e subsidiárias para tomada de decisões e evidenciou um aumento da internacionalização das empresas, em especial frente ao cenário político e econômico brasileiro. O artigo *“Developing global transformational leaders”*, de autoria de professores do núcleo em conjunto com professores de universidades dos Estados Unidos e da Espanha, foi publicado no *Journal of World Business*.

Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

Em 2016, o Núcleo de Inovação e Empreendedorismo manteve o foco nos temas gestão da inovação, competitividade, empreendedorismo, produtividade e indústria 4.0.

Os Centros de Referência em Inovação – CRI – Nacional e Minas receberam o apoio e a participação de 37 empresas de diferentes portes e setores – entre elas, Cemig, CSEM Brasil, Embraer, Embrapa, IBM, Votorantim, WayCarbon e muitas outras – e quatro instituições públicas federais e estaduais – ABDI, SECTES MG, Fapemig e UFMG. Foram realizadas 10 reuniões dos CRIs, incluindo o encontro anual, com o tema “Rumos da Inovação no Contexto Brasileiro”, em que foram debatidos os desafios da digitalização e seu impacto na inovação em empresas de serviços e indústrias.

Ao longo do ano foram concluídas diversas pesquisas e programas com empresas, com destaque para a continuidade da cooperação com o Fórum Econômico Mundial e IMD nos relatórios de competitividade; pesquisa sobre empreendedorismo e educação empreendedora com o Sebrae Minas; o programa para a *Freudenberg*, realizado com uma metodologia inédita em colaboração com a IBM; e programas para a construtora MIP, Petrobras, Química Amparo, além da colaboração para criação de programas e modelos para a própria FDC, como o Modelo FDC de Inovação.

A colaboração com diversas empresas e instituições permitiu o desenvolvimento de novos conhecimentos, com destaque para o projeto de *spillovers* do programa Gripen, realizado com apoio do Governo da Suécia; o projeto de inovação em energia com a Votorantim; e inovação no setor de transporte com o Grupo Águia Branca; além de estudos de casos na Embraer e CSEM Brasil.

Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

O Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura da FDC concentrou grande parte de suas atividades em 2016 pesquisando questões relativas ao investimento brasileiro na melhoria da eficiência de sua infraestrutura. Também realizou e lançou duas novas pesquisas sobre mão de obra e custos logísticos.

Em relação à infraestrutura logística, o Núcleo se posicionou como a principal fonte nas discussões sobre a eficiência das movimentações de produtos e serviços, a baixa produtividade associada a um aumento de custos (comprovada pela edição 2016 da Pesquisa de Custos Logísticos) e as necessidades de participação da iniciativa privada nos investimentos futuros.

A pesquisa sobre a mão de obra brasileira alimentou muitos debates acerca do paradoxo vivido pelo país nessa área, já que há um aumento nos percentuais de desempregados e, ao mesmo tempo, uma baixa oferta de mão de obra qualificada. Pesquisando e posicionando-se como uma fonte de pesquisa importante para o crescimento do país, o Núcleo de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura se envolve cada vez mais diretamente com a missão da FDC de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O Núcleo também desenvolve um projeto, já em fase final de implantação, para a criação da Plataforma de Apoio ao Planejamento em Infraestrutura de Transportes. A plataforma tem como objetivo ser referência nacional em termos de dados, informações e análises que revelem a importância da infraestrutura de transportes como elemento indutor do crescimento econômico, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e fomentando o aumento da produtividade, por meio da qualificação dos dados disponibilizados.

Núcleo de Sustentabilidade

O Núcleo de Sustentabilidade da FDC trabalhou na produção de conhecimento dentro do modelo UAISO – útil, aplicável, inovador e socializado. Entre os principais destaques do Núcleo estão o Workshop, com apoio do BNDES, PNUD e GIFE, sobre negócios inclusivos e a construção de governança regional que permite a colaboração entre o governo local, empresas e organizações do terceiro setor em prol do desenvolvimento local; a publicação da pesquisa “O Poder da Sinergia” demonstrando para empresas as oportunidades de colaboração com empreendedores sociais na cadeia de valor; a publicação do estudo “Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil”, com 467 respostas de empresários sobre temas socioambientais que são ou serão relevantes para os negócios hoje, no médio e no longo prazos. Junto com o estudo foi desenvolvida uma ferramenta de avaliação que aponta se a empresa está pronta para o futuro de 2022; e um guia “How-To”, que ajuda empresas a responderem a pergunta: “Quais temas socioambientais são realmente relevantes para o meu negócio?”

5.5 Sistema de Bibliotecas

O Sistema de Bibliotecas da FDC conta, atualmente, com a Biblioteca Walther Moreira Salles no campus Aloysio Faria e o Centro de Informações no campus Belo Horizonte. Nos campi São Paulo e Rio de Janeiro existem salas de leitura, onde publicações da FDC estão à disposição dos alunos e professores.

O objetivo do Sistema de Bibliotecas FDC é oferecer suporte para atividades de ensino e pesquisa. O público que utiliza o sistema é composto pelos participantes dos programas, colaboradores, professores, empresas parceiras, comunidade acadêmica e público em geral.

ATIVIDADES

- . EMPRÉSTIMOS 29.483
- . ATENDIMENTOS 137.383

AQUISIÇÕES

- . LIVROS 29.483
- . DVDs 20
- . CVs 13

ACESSO ÀS BASES

- . BSC/EBSCO 125.931
- . EMERALD 346
- . NEWSPAPER 1.037
- . OECD 818
- . COMDINHEIRO 9.418
- . PERGAMUM 20.997

Obs.: A Base GetAbstract não oferece ferramenta para estatística.

INVESTIMENTOS EM AQUISIÇÕES (Compras/renovações)

R\$ 123.000,00



5.6 Memória FDC

Criado em 2012, o Memória FDC tem a missão de recuperar, preservar e disponibilizar acervos documentais da Fundação Dom Cabral contribuindo para o resgate e a preservação de sua história. Reúne materiais que retratam a origem da instituição por meio de seus acervos, promovendo uma política de guarda permanente e exposições diversas, além de constituir mais um espaço da FDC a serviço da sociedade.

Durante do ano de 2016, o Memória FDC recebeu diversos novos itens para compor o seu acervo, que atualmente é composto por:

- Audiovisual: gravações de áudio e vídeo – 325 itens
- Cartográfico: mapas, desenhos e plantas – 1 item
- Fotográfico: fotos em suporte papel e digital – 44.174 fotos
- Hemerográfico: publicações da FDC e notícias veiculadas na imprensa sobre a instituição – 29 itens
- Textual: documentos manuscritos, datilografados ou impressos – 2.169 itens
- Museológico: esculturas, placas, materiais institucionais e outros objetos – 153 itens

Grande parte desse material é disponibilizada no site memoria.fdc.org.br, respeitando o nível de confidencialidade dos itens do acervo.

Além das atividades de rotina, o Memória FDC realizou ações e participou de eventos no decorrer de 2016, com destaque para:

- Equis/EFMD: durante a visita da equipe de auditoria para certificação, foi montado um espaço no *Base Room* em comemoração aos 40 Anos da FDC. Foram expostos documentos, objetos e fotos que marcaram a história da Instituição de 1976 a 2016.
- A História em Imagens: campanha interna para os colaboradores auxiliarem na identificação de fotos do acervo. As imagens ficaram expostas durante uma semana e foram identificadas 84 pessoas.

- Remig: desde 2015 o Memória FDC integra a Rede Memória das Instituições de Minas Gerais – Remig. No mês de maio, a FDC foi anfitriã de um encontro com visita técnica dos representantes de todas as instituições que integram a rede.
- Coleção Museológica: foi inaugurada uma sala de exposição para itens do acervo museológico.
- Conservação de Documentos: foi realizada ação específica a fim de orientar os colaboradores sobre cuidados e formas de preservação de documentos.
- Procedimento para Gestão e Incorporação de Acervo ao Memória FDC: foi criado e divulgado o procedimento para orientar os colaboradores em relação à guarda e envio de material para o Memória FDC.
- Exposição comemorativa dos 40 Anos da FDC: foram expostos documentos, objetos e fotos que marcaram a história da Instituição de 1976 a 2016. A exposição foi exibida durante o segundo semestre de 2016, nos seguintes eventos: Encontro do Conselho Consultivo Internacional; Fórum FDC de Governança e Gestão; lançamento do livro de autoria do Professor Emerson de Almeida “A Sucessão como ela é”; Encontro com Colaboradores e Parceiros.
- Fórum FDC de Governança e Gestão: linha do tempo com todos os Encontros Anuais das Redes PAEX e PDA e exposição comemorativa dos 40 anos FDC.
- Semana Nacional do Livro e da Biblioteca: exposição do histórico de todas as Semanas do Livro de 2001 a 2016.
- Confraternização do Programa de Especialização: exposição histórica da Especialização de 1976 a 2016.
- 10 anos da Revista DOM: exposição comemorativa de 2006 a 2016.
- Levantamento de fotos e fatos marcantes para homenagens, na ocasião da entrega da comenda de Membros Honorários aos conselheiros da FDC: Ozires Silva, Paulo Guilherme Monteiro Lobato Ribeiro, José Luiz Faria e Luiz Carlos Motta Costa.
- Seleção de fotos para o projeto Reconhecimento 2016. Esse projeto homenageia os colaboradores que completaram 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 e 40 anos de trabalho na FDC em 2016. A guarda dessas homenagens é de responsabilidade do Memória FDC. O material está disponível no site.
- Levantamento do histórico de logomarcas na ocasião do lançamento da nova marca da FDC.

Em 2016, o Memória passou a utilizar a identidade do carvalho, que remete à longevidade desejada para a FDC e às metáforas utilizadas por seu fundador, Emerson de Almeida.

O espaço está aberto para visitação no campus Aloysio Faria, de segunda a sexta, das 9h30 às 17h.

5.7 Revista DOM

No ano em que a Fundação Dom Cabral completa 40 anos de história, a sua principal publicação, a Revista DOM comemora 10 anos de geração de conhecimento relevante para a sociedade e para o meio empresarial.

A Revista DOM surgiu de uma necessidade que a FDC tinha de reunir todo o conhecimento gerado interno e externamente, e que estava disperso, em um instrumento que pudesse entregar para a sociedade uma memória dos principais temas da gestão que estavam sendo estudados, debatidos e aprofundados dentro da instituição. Hoje, a DOM é produzida com 30% de artigos de professores e 70% de contribuição externa, incluindo os participantes dos programas da FDC, professores associados e convidados e especialistas nos mais diversos temas da gestão. Os principais desafios da revista para os próximos anos são aumentar o alcance do seu conteúdo e se adaptar a novos formatos, como o digital. Em 2016 foi realizado um planejamento para que a revista tenha suas edições em meio eletrônico a partir de 2017.

Para celebrar os 10 anos de conhecimento gerado e publicado, a Revista DOM ganhou edição comemorativa, com um caderno especial dos 40 anos da FDC, e uma exposição no campus Aloysio Faria, montada especialmente para marcar as duas datas, pelo Centro de Memória FDC e pela editoria da Revista.



Exposição é inaugurada em comemoração aos 10 anos da Revista DOM



CAPÍTULO 6

Gestão Operacional e Financeira

Diante de um cenário econômico – e também político e social – desafiante para o Brasil e muitas partes do mundo, a Fundação Dom Cabral também precisou rever posturas e mudar alguns paradigmas na sua forma de gestão. Durante o ano de 2016, as equipes se desdobraram para criar oportunidades de negócios, inovar e oferecer soluções cada vez mais efetivas para que os clientes enfrentem melhor a situação.

6.1 Gestão Matricial de Despesas – GMD

A instituição se manteve vigilante em relação à gestão de custos operacionais. Foi criado o projeto GMD – Gestão Matricial de Despesas, em busca da otimização de recursos na FDC. O GMD é uma metodologia que passa a ser aplicada na gestão dos custos da FDC para auxiliar no planejamento e no controle dos custos da instituição. O projeto analisa os custos considerando a evolução do consumo específico e do preço, criando indicadores e identificando melhores práticas que permitem análises históricas e realização de *benchmarking* interno e externo. O GMD faz com que a gestão efetiva de custos seja uma constante na organização.

Com a implantação do GMD, foram revistos cerca de 600 contratos de fornecedores, resultando na otimização de despesas diretas, de consumo, de viagens e financeiras. O montante de oportunidades identificadas apontou um potencial de redução de despesas na ordem de R\$ 9.683.252 por ano. A implementação das primeiras ações como, por exemplo, a renegociação ou mudança de fornecedores em serviços de alimentação, transporte de colaboradores, comunicação e a nova política de viagens, propiciou uma economia de mais de R\$ 2,5 milhões já nos primeiros 12 meses.

6.2 Desempenho Econômico-Financeiro

Apesar do cenário citado acima, a FDC realizou esforços de redução de custos e reverteu a posição de déficit apresentada no ano anterior. Foi alcançado um superávit de R\$ 2,5 milhões, mesmo com a redução de receita, que totalizou R\$ 210,052 milhões. As margens operacionais, em termos percentuais, mantiveram-se dentro do orçamento.

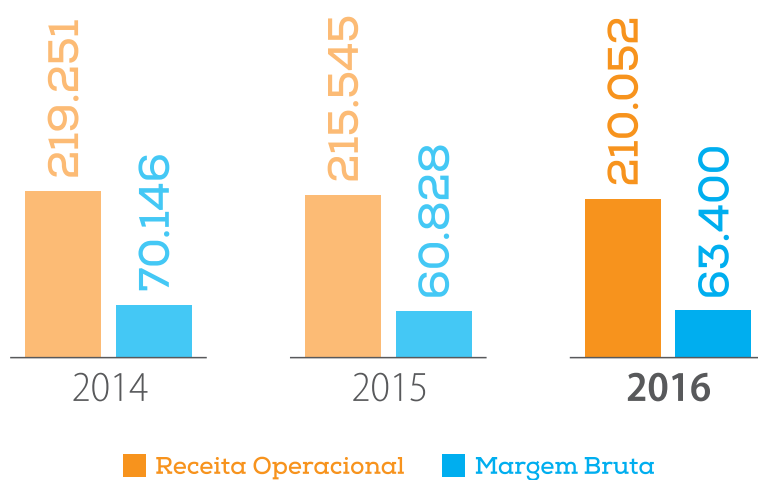
O resultado mencionado acima foi possível tendo em vista a otimização de custos obtida por meio da revisão de todos os contratos de prestadores de serviços. Com isso, as despesas administrativas apresentaram redução de 8% em relação ao exercício de 2015, apesar da inflação registrada no

período. Destaque para as economias obtidas nos processos administrativos e gastos com a liderança corporativa.

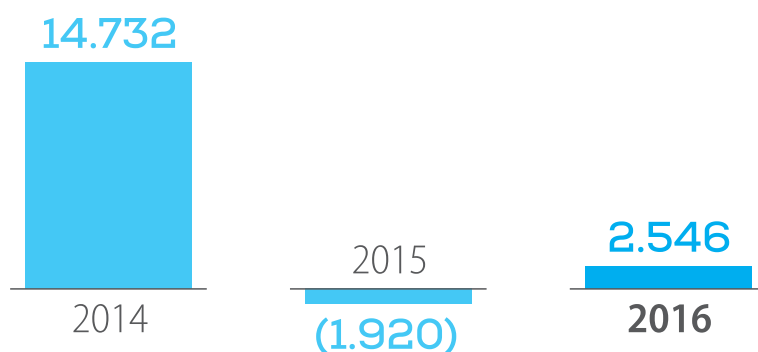
Outro item que contribuiu para o resultado do ano foi o contingenciamento de gastos com desenvolvimento, representando uma economia de 19% em relação a ano passado.

Na busca permanente pelo aumento da produtividade o ano de 2016 registrou uma rentabilidade média dos projetos geradores de receitas de 30,18% o que representou uma melhoria de 2% em relação ao último ano.

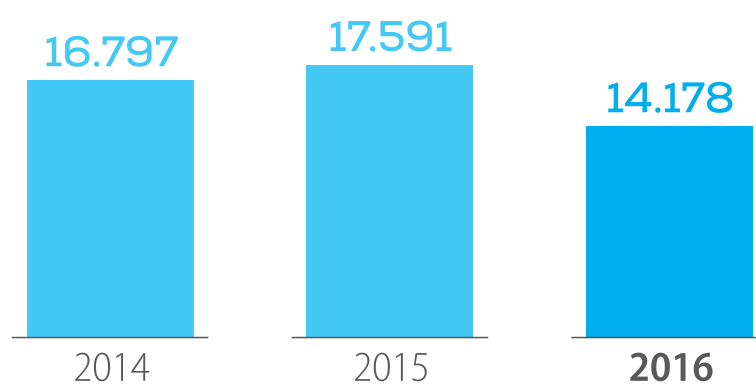
Receita Operacional e Margem Bruta (R\$ mil)



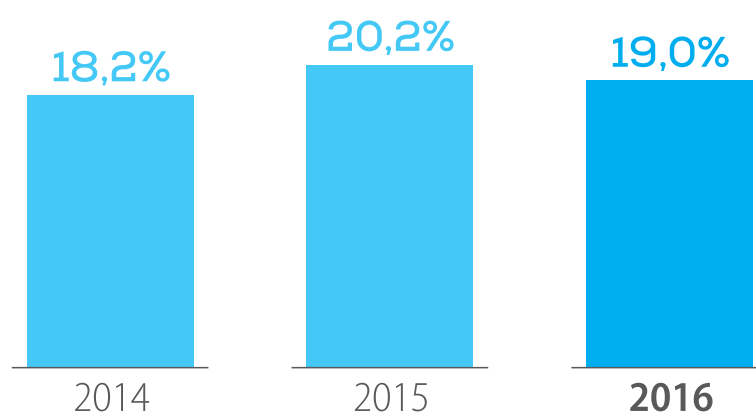
Resultado Líquido (R\$ mil)



Investimentos em Desenvolvimento (R\$ mil)



Despesas Administrativas/Receitas Operacionais

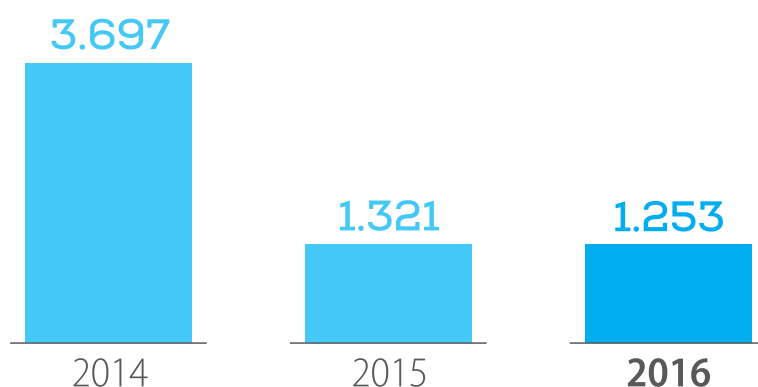


6.3 Recursos Não Operacionais

Mais uma vez, o complexo cenário econômico brasileiro e mundial afetou a realização do que havia sido previsto no ano anterior. Os Recursos Não Operacionais tiveram um resultado inferior ao planejado pela situação político-econômica.

Ainda assim, foram captados R\$ 1,5 milhão em Recursos Não Operacionais em 2016, em importantes contratos de patrocínio e apoio institucional. A CCR renovou seu contrato de Apoio Institucional e Patrocínio a Geração de Conhecimento até 2019. A Grand Thorton também realizou uma contribuição institucional e o Banco Alfa está em momento de negociação do novo contrato. O BNDES patrocinou o III Encontro Anual do CRGSI, com o valor de R\$ 170 mil.

Recursos Não Operacionais



6.4 Gestão de Pessoas

A FDC iniciou o ano com o desafio de realizar ajustes no quadro de pessoal, com o objetivo de otimizar a sua estrutura. Tais medidas foram fundamentais para que a instituição se mantivesse competitiva e dinâmica. Diante da nova estrutura organizacional voltada para o mercado, a área de Gestão de Pessoas trabalhou para auxiliar na implantação dessa nova organização, melhorando a produtividade das diversas áreas, sempre considerando a sustentabilidade da instituição.

Modelo de Gestão de Competências e Sucessão

Uma das prioridades foi a formatação e oficialização do processo de sucessão das funções-chave na FDC. O modelo utilizado prevê a identificação, preparação e o desenvolvimento de potenciais sucessores.

Sendo um dos pilares de sustentação do modelo de sucessão, o Modelo de Competências FDC foi revisado e, durante o ano, iniciou-se a sua implementação. O Modelo define as competências organizacionais, que são desdobradas em competências individuais imprescindíveis ao quadro de

colaboradores. Essa ação assegura que a FDC disponha, hoje e no futuro, de um quadro de pessoal apto a atender seus clientes e administrar a instituição com eficiência.

Programa de Desenvolvimento de Equipes de Mercado

No ano da reestruturação interna da FDC, a prioridade no desenvolvimento de pessoas foi dada às equipes de mercado, preparando-as para um nível de exigência cada vez maior da instituição.

Para isso, foi criado o Programa de Desenvolvimento de Equipes de Mercado, que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento das competências individuais dos membros das equipes da FDC de maneira alinhada com as competências organizacionais. As competências que o programa busca desenvolver são: comercialização, construção de soluções educacionais, qualidade da entrega, parceria com o cliente e orientação para resultados.

Durante o Programa, as equipes de mercado são capacitadas para atuar de forma integrada na abordagem comercial de cada um dos segmentos definidos pela instituição. Participaram do Programa 91 colaboradores, totalizando 4.020 horas.



[Equipes de mercado desenvolvem competências relacionadas à abordagem comercial](#)

Qualidade de Vida e Benefícios

A FDC preza pelo cuidado com a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, mantendo plano de benefícios que contribui para a segurança, comodidade e facilidade no acesso aos serviços de saúde e educação e ainda promove ações de caráter social e financeiro.

Em 2016, o pacote de benefícios oferecido pela APASS – Associação dos Empregados e Prestadores de Serviços da Fundação Dom Cabral – foi revisado, com a premissa de manter a qualidade dos

benefícios. Foram redefinidos os limites de utilização e ampliada a contribuição dos colaboradores para a APASS (de 0,5% para 1% ao mês por dependente).

Educação

Em 2016, foram investidos **R\$ 1.309.225,32** em educação dos colaboradores e seus familiares, do Ensino Infantil à Graduação, sendo beneficiados **170 colaboradores**. Em material escolar, foram investidos **R\$ 71.238,15**, para benefício de **41 colaboradores**.

O investimento em cursos dos idiomas foi de **R\$ 86.493,60**. Cerca de **50 colaboradores** foram beneficiados.

Saúde

Os reembolsos sobre consultas médicas, medicamentos, terapias e tratamentos totalizaram **R\$ 714.266,02**. Foram feitas cerca de **380 solicitações** de reembolso por mês para esses segmentos. Do mesmo modo, o investimento em reembolsos de tratamentos odontológicos para colaboradores e dependentes foi de **R\$ 498.598,75**, tendo sido feitas cerca de **100 solicitações** de reembolso por mês.

No Espaço Saúde, foram realizados **510 atendimentos** médicos, entre exames clínicos e periódicos, o que representou um custo de **R\$ 145.103,03**.

Em 2011, foi implementado o benefício que incentiva a prática de atividade física. Contando inicialmente com a participação de 60 colaboradores, o benefício foi ampliado em 2014. Em 2016, **112 colaboradores** foram beneficiados, com um investimento de **R\$ 193.663,82**.

Em 2010, para propiciar mais tranquilidade aos colaboradores e suas famílias, foi criado o Auxílio Babá, para crianças de zero a seis anos. Neste ano, foram investidos **R\$ 166.205,97**, sendo beneficiados **20 colaboradores**.

Benefícios distribuídos no ano de 2016

Valores em R\$ – até dezembro/2016

Saúde (incluindo o Seguro Saúde)	5.462.126,41
Educação	1.466.957,07
Seguro de Vida em Grupo	610.257,86
Auxílio babá	166.205,97
Complementação do Auxílio Doença	136.538,53
Acidentes Pessoais	1.585,34
Previdência Privada (parte FDC)	1.747.950,69
Auxílio Combustível	689.610,59

Quadro de Colaboradores

A FDC conta hoje com 298 colaboradores com vínculo empregatício regido pela CLT. Desse total, 235 trabalham no campus Aloysio Faria. 203 ocupam cargos de coordenadores executivos, auxiliares, assistentes, analistas e gerentes operacionais e 95 são gerentes funcionais, gerentes de projetos, gerentes-coordenadores, professores e diretores. Não há diferenciação de salários por gênero entre colaboradores que ocupam o mesmo cargo.

Colaboradores por tipo de vínculo

Dados ref. dezembro/2016

CLT	298	83,9%
ASSPROM	26	7,3%
Temporários	0	0,0%
Bolsistas FAPEMIG	23	6,5%
Estagiários	8	2,3%
Total	355	100,0%

Colaboradores por gênero

Dados ref. dezembro/2016

	Núcleo Administrativo		Núcleo Técnico		Total	
Mulheres	143	71%	57	59%	200	67%
Homens	58	29%	40	41%	98	33%
Total	201	100%	97	100%	298	100%

Colaboradores por faixa etária

Dados ref. dezembro/2016

	Núcleo Administrativo		Núcleo Técnico		Total	
Até 25 anos	12	6%	0	0%	12	4%
26 a 30 anos	82	41%	11	11%	93	31%
36 a 45 anos	65	32%	36	37%	101	34%
46 a 55 anos	29	14%	30	31%	59	20%
acima de 55 anos	13	6%	20	21%	33	11%
Total	201	100%	97	100%	298	100%

Idade Média

Anos

Núcleo Administrativo	38,43
Núcleo Técnico	48,12
Média FDC	41,56

Colaboradores por nível de escolaridade

Dados ref. dezembro/2016

	Núcleo Administrativo		Núcleo Técnico	
5º ano Ensino Fundamental	1	0%		0%
Ensino Fundamental	1	0%		11%
Ensino Médio	28	14%		37%
Ensino Superior	85	42%	8	8%
Pós Graduação	83	41%	30	31%
Mestrado	3	1%	40	41%
Doutorado		0%	16	16%
Pós Doutorado		0%	3	3%
Total	201	100%	97	100%

6.5 Imagem Institucional

Comunicação com a imprensa

A FDC marcou forte presença na mídia nacional em 2016. O nome da instituição, seja em menções institucionais, em entrevistas com seus professores e diretores ou em divulgação do conhecimento produzido pela escola, foi utilizado em **4.783 matérias na imprensa**. O aumento das menções em relação a 2015 foi de 75%.

As áreas mais requisitadas pela imprensa são institucional e dos núcleos, sendo a temática de Núcleo de Desenvolvimento do Conhecimento mais solicitada a de Logística, *Supply Chain* e Infraestrutura. O desempenho de todos os Núcleos na imprensa praticamente dobrou em relação a 2015 (1459 citações em 2016 contra 784 em 2015).

ÁREAS		NÚCLEOS		TEMAS	
INSTITUCIONAL	1.435	INFRAESTRUTURA, LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN	493	FINANÇAS	162
NÚCLEOS	1.459	ESTRATÉGIA E NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	357	GESTÃO PÚBLICA	104
TEMAS	1.736	INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	376	PROGRAMAS	38
ASSOCIADOS	153	SUSTENTABILIDADE	80	GESTÃO EMPRESARIAL	247
TOTAL	4.783	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E LIDERANÇA	153	CENÁRIOS ECONÔMICOS	317
		TOTAL	1.459	CITAÇÕES	743
				GOVERNANÇA CORPORATIVA	125
				TOTAL	1.736

A mídia que mais citou a FDC foi a internet (82,5% das citações), seguida do jornal impresso (15,6%).

Redes Sociais

Em 2016, a FDC melhorou seu desempenho nas redes sociais e ampliou o número de fãs e seguidores em todos os seus canais. Um dos destaques do ano foi a iniciativa de utilizar as redes para levar o conteúdo e os debates de diversos eventos promovidos pela FDC para o público em geral, com cobertura e transmissão ao vivo via Facebook, Periscope, Twitter etc. Entre as iniciativas mais impactantes, destaca-se o Vozes da Atualidade e o *Global Thinkers' Summit 2016*, que atingiram a marca de 60 mil pessoas impactadas com a cobertura das palestras e debates que traziam temas relevantes para toda a sociedade.

NÚMEROS

. FACEBOOK 42.4914

. TWITTER 16.900

. LINKEDIN – University 27.415 Company 37.773

NOTAS

1 Metodologia para formulação dos temas relevantes

Para formular os temas relevantes para a Fundação Dom Cabral, alguns passos foram executados:

1. Identificação e mapeamento de públicos estratégicos (*stakeholders*) e de impactos da instituição (temas trabalhados pela instituição nos setores social, ambiental e econômico);
2. Priorização de temas – consulta aos públicos em entrevistas presenciais (diretores, conselheiros, especialistas da instituição) ou *online* (clientes e participantes, colaboradores, professores, imprensa, associados regionais, conselheiros e outros);
3. Análise dos Resultados – construção de um Mapa de Materialidade considerando uma ponderação entre as perspectivas da instituição e as perspectivas dos *stakeholders* a respeito de cada tema priorizado;
4. Validação – definição dos temas estratégicos com a Presidência Executiva da FDC.

2 Temas relevantes para a FDC e seus públicos de relacionamento

1. Formação de líderes responsáveis e éticos

- Aprendizagem transformadora e centrada em questões socioambientais; liderança consciente.

O tema foi considerado relevante por todos os públicos, principalmente porque:

- a sociedade demanda por novos líderes;
- a instituição pode exercer um impacto positivo individualizado;
- há um potencial de transformação da sociedade ao atuar neste tema.

As ações da FDC relacionadas a este tema estão descritas no Capítulo 3. Impacto Educacional, que relata os programas educacionais e ações formatadas pela escola para o desenvolvimento dos indivíduos e de organizações, com a intenção de formar líderes éticos e responsáveis.

2. Capacidade financeira da FDC

- Resiliência a crises, capacidade de investimento e otimização de custos.

O tema foi considerado relevante pelos públicos: diretoria, colaboradores, clientes e participantes. Principalmente porque:

- a instituição precisa viabilizar desenvolvimento e inovação;
- a independência econômica da FDC é importante para a realização das suas atividades;
- a *expertise* da escola de negócios é comprovada e evidenciada pela aplicação interna dos próprios conceitos de gestão eficiente e sustentável.

As ações da FDC relacionadas a este tema estão descritas no Capítulo 6. Gestão Operacional e Financeira, que relata os resultados econômico-financeiros do ano e as ações desenvolvidas pela instituição para gerenciamento de suas capacidades financeiras, como a otimização de recursos e a gestão matricial de despesas.

3. Melhoria nos resultados econômico-financeiros dos clientes e incentivo ao empreendedorismo

- Formação de profissionais e inovação

O tema foi considerado relevante pelos públicos: diretoria, clientes e participantes, associados regionais e professores. Principalmente porque:

- este é o *core business* e a *expertise* da FDC, pelos quais a instituição vem trabalhando e desenvolvendo soluções há 40 anos;
- este é um dos principais focos de interesse dos clientes ao procurar a escola de negócios;
- a FDC pode exercer indiretamente uma contribuição macroeconômica positiva para o desenvolvimento do país.

As ações da FDC que corroboram para a relevância deste tema estão descritas no Capítulo 3. Impacto Educacional, que relata os programas e soluções educacionais desenvolvidas pela escola para seus clientes – médias empresas, grandes organizações brasileiras, multinacionais ou internacionais e órgãos públicos.

4. Facilitação e articulação para soluções de questões críticas no contexto das organizações em âmbito nacional e internacional

- Ser um agente transformador; promover debates sobre temas relevantes locais e globais, no âmbito da gestão e da sociedade.

O tema foi considerado relevante pelos públicos: colaboradores, conselheiros, associados regionais e professores. Principalmente porque:

- Existe uma agenda de questões críticas no Brasil que a FDC tem conhecimento e interesse de participar e ajudar a encontrar soluções;
- Há uma demanda por curadores dos debates públicos (*advocacy*);
- a FDC tem a oportunidade de exercer um papel de liderança em determinados temas de interesse da sociedade.

As ações da FDC que corroboram para a relevância deste tema estão descritas no Capítulo 4. Impacto Social, que relata as ações de articulação nacionais e internacionais realizadas pela instituição e os programas sociais que utilizam o *expertise* da escola para desenvolver jovens, adultos e comunidades e ajudá-los a alcançar cidadania, empreendedorismo, crescimento econômico e social.

5. Qualidade de ensino, equipe e pesquisa

- Excelência de cursos e programas, qualificação interna, parcerias com instituições de referência.

O tema foi considerado relevante pelos públicos: diretoria, colaboradores, associados regionais e professores. Principalmente porque:

- este é um dos fatores que garantem a excelência da escola de negócios;
- É o que proporciona um alto grau de atualização e absorção de novas tecnologias e conceitos;
- É um diferencial competitivo na entrega de valor, em formato de soluções educacionais, ao cliente.

As ações da FDC que corroboram para a relevância deste tema estão descritas no **Capítulo 5. Desenvolvimento de Conhecimento e Inovação**, que relata os destaques em pesquisas e desenvolvimento do conhecimento, o projeto de inovação realizado pela FDC ao longo do ano e os principais trabalhos do corpo docente da escola.

6. Envolver e engajar atores para a construção de novos modelos de negócios

- Fóruns, análises e trocas de experiências em torno da nova economia: negócios sociais, inclusivos e globalmente responsáveis; modelos de economias solidárias, colaborativas e circulares.

O tema foi considerado relevante pelos públicos: professores, clientes, alianças internacionais e colaboradores. Principalmente porque:

- envolve o conhecimento e a absorção de novos nichos de mercado e novas redes de relacionamento;
- esta é uma nova economia, que está em ascensão e precisa ser considerada;
- a FDC pode exercer um papel de protagonista nesta discussão e novos mercados que se formam.

As ações da FDC que corroboram para a relevância deste tema estão descritas no **Capítulo 4. Impacto Social**, que relata as ações de articulação nacionais e internacionais realizadas pela instituição e os programas desenvolvidos pela escola que utilizam a sua *expertise* para capacitar empreendedores sociais, novos negócios que se articulam com a sociedade pelo desenvolvimento comum, organizações da sociedade civil, entre outros.

Outros Temas Relevantes

7. Geração e disseminação de conhecimento

- Desenvolvimento e acesso a pesquisas, fóruns e estudos.

8. Formação de profissionais em gestão da sustentabilidade

- Desenvolvimento de pensamento sistêmico.

9. Incorporação de valores da responsabilidade social global nas atividades acadêmicas e currículos da FDC

Lista de Publicações 2016

Produção técnico-científica – Externa

Artigos em Anais de Congressos Internacionais

Título	Referência	Núcleo	Autores
The game of Brand management.	In: Absel, 2016, New Orleans. DEVELOPMENTS IN BUSINESS SIMULATION AND EXPERIENTIAL LEARNING, 2016. v. 43. p. 17-22.	Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais;#6	ALVES, Paulo Vicente dos Santos;#76
O Avesso do management: contribuições ao desenvolvimento da liderança para ambiências organizacionais de criação e inovação.	In: II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão, 2016, Ponta Delgada, Açores. II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão. Ponta Delgada, Açores: Universidade dos Açores, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de;#64;#SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Relational-semiotic leadership: widening the limits of the executive education	In: 76th Annual Meeting of the Academy of Management, 2016, Ananheim. 76th Annual Meeting of the Academy of Management. Ananheim: Academy of Management, 2016. v. 1. p. 1-15.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Entrepreneurs and the social and economic dynamics of a small Brazilian community	In: Urban Transitions Global Summit, 2016, Shangai. Urban Transitions Global Summit 2016. Shangai: Elsevier, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	NELSON, Reed Elliot;#39;#SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Individual competencies and organizational modernity: a comparative study between Brazilian and Chinese contexts.	In: Tourism & Management Studies International Conference - TMS Algarve, 2016, Olhão, Algarve. Tourism & Management Studies International Conference - TMS Algarve. Olhão, Algarve: TMS, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#CARVALHO NETO, Antonio Moreira;#105
Liderança para além do mainstream: interposições (im-)possíveis	In: II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão, 2016, Ponta Delgada, Açores. II Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão. Ponta Delgada, Açores: Universidade dos Açores, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40

Inclusive business from the Small and Medium Sized Enterprise perspective: the case of the fair trade orange cooperative Coacipar	Latin-American Forum for Impact Investing, Merida, Mexico.	Núcleo de Sustentabilidade;#4	Rotondaro, A.;#484;#Wüst, L.;#485;#SPITEZECK, Heiko;#47
Developing global transformational leaders	Journal of World Business (Print), v. 51, p. 4, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#RAMSEY, Jase Ryan;#103;#RUTTI, Raina M.;#357;#BARAKAT, Livia Lopes;#101
The curatorial Leadership: competencies for intercultural management and enabling contexts development	In: Colloque 'Management Interculturel et Affinités Électives Europe-Amérique Latine et Caraïbe', 2016, Paris. Colloque "Management Interculturel et Affinités Électives Europe-Amérique Latine et Caraïbe". Paris: IDA-EULAC-CERALE.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de;#64;#DRUMMOND, Virgínia;#254;#PEREIRA, Ieda Lima;#225
Relational Leadership: developing leaders for creative and innovative ambiances.	In: 15th Congress of the International Society for Studies of Work and Organizational Value, 2016, Belo Horizonte. 15th Congress of the International Society for Studies of Work and Organizational Value. Belo Horizonte: ISSWOV, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#NELSON, Reed Elliot;#39;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88;#DINIZ, Daniela Martins;#126
Transformational leaders in multilatinas: examining the role of cultural intelligence and international experience	In: Latin American Academy of International Business Annual Conference, 2016, São Paulo. 2016 Latin American Academy of International Business Annual Conference. São Paulo: AIB-LAT, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#RAMSEY, Jase Ryan;#103;#RUTTI, Raina M.;#357;#BARAKAT, Livia Lopes;#101;#LORENZ, Melanie;#355

Artigos em Anais de Congressos Nacionais

Título	Referência	Núcleo	Autores
(Re)Significando o espaço como capital: contribuições de estudo com empreendedores locais.	In: XL Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 2016, Costa do Sauípe. XL Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88

Educação executiva: a especial de desenvolvimento da liderança relacional-semiótica	In: II Congresso de Inovação e Metodologias de Ensino, 2016, Belo Horizonte. II Congresso de Inovação e Metodologias de Ensino. Belo Horizonte: UFMG, 2016. v. 1. p. 2.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126
Violência, Tecnologia e Cultura	In: 2º Simpósio Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social : Fanatismo(s), Violência, Intolerância, 2016, São Paulo. Anais do 2º Simpósio Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social : Fanatismo(s), Violência, Intolerância. São Paulo: Instituto de P	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	MALVEZZI, Sigmar;#271
Melhores Práticas em Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos no Setor Público: O Caso da Prefeitura do Rio de Janeiro	IN: V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade - SINGEP - São Paulo – SP – Brasil – 2016	Sem vínculo a Núcleos;#14	COUTINHO, Heitor ;#181
A liderança reflexiva: o impacto do líder de empresas familiares na formação das redes sociais de seus colaboradores	Family Enterprise Research Conference 2016, 2016, Nova Lima. Family Enterprise Research Conference 2016. Nova Lima: FERC, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#NELSON, Reed Elliot;#39;#SOARES, E. D.;#461

Artigos em Periódicos Internacionais

Título	Referência	Núcleo	Autores
The Life-Cycle of National Development Banks: The Experience of Brazil's BNDES	The Quarterly Review of Economics and Finance, p. 97-104, 2016.	Sem vínculo a Núcleos;#14	TORRES FILHO, E. T. ;#483;#ZEIDAN, Rodrigo Mariath;#66
A dead-end tunnel or the light at the end of it: The role of BRICs in European exports.	Economic Modelling, v. 59, p. 237-248, 2016.	Sem vínculo a Núcleos;#14	FEDOSEEVA, Svetlana;#440;#ZEIDAN, Rodrigo Mariath;#66
Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviours for the environment: A capability perspective.	Journal of Environmental Management 182 (1): 48-58. 2016	Núcleo de Sustentabilidade;#4	ALT, Elisa Resende;#113;#SPITEZECK, Heiko;#47
Innovation Management Culture in the Brazilian Industry Sector: A Competing Values Framework Analysis	International Business Management, 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87;#SILVA, J. T. M.;#464
Competências docentes sob a ótica de profissionais na transição de carreira docente do mundo corporativo para o acadêmico: um estudo de corte longitudinal	Revista Gestao Universitaria na America Latina - GUAL, v. 9, p. 113-130, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#KILIMNIK, Zélia Miranda;#44;#SANTOS, N.;#386
Sociocultural Context, Entrepreneur Types, Mindsets and Entrepreneurial Action in Tiradentes, Brazil	Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, v. 18, p. 33-74, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	NELSON, Reed Elliot;#39;#SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#WOOD, M. S.;#481

Determinants of Productivity in Brazil: an empirical analysis of the period 1996-2011	WSEAS Transactions on Business and Economics, v. 01, p. 1-11, 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Tacit collusion with imperfect monitoring in the Canadian manufacturing industry: an empirical study	Applied Economics (Online), v. 28, p. 701-711, 2016.	Sem vínculo a Núcleos;#14	ZEIDAN, Rodrigo Mariath;#66
Innovation Management Culture in the Brazilian Energy Sector: A Competing Values Framework Analysis	International Business Management, v. 10, p. 2413-2417, 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87;#SILVA, Jersone Tasso Moreira;#124
Developing global transformational leaders	Journal of World Business	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1;#Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais;#6	RAMSEY, Jase Ryan;#103;#LORENZ, Melanie;#355;#BARAKAT, Livia Lopes;#101;#SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Portuguese and Brazilian national cultures, organizational culture and trust: An analysis of impacts	Tourism & Management Studies, v. 12, p. 180-187, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#MORAIS, Lucio Flavio Renault de;#65;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88

Artigos em Periódicos Nacionais

Título	Referência	Núcleo	Autores
Os efeitos da abordagem analítica e da gestão orientada para processos sobre o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços.	Gestão & Produção, p. 486-502, 2016.	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de;#232
The effects of analytical and business process orientation approaches the on performance of small and medium industrial and service enterprises in Brazil.	Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso), v. 23, p. 12, 2016.	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de;#232
O tempo e a existência: uma relação crucial na sociedade globalizada.	Marketing Industrial, v. 1, p. 70-77, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	MALVEZZI, Sigmar;#271
Empreendedorismo e reconversão de funções econômicas de cidades: um estudo comparativo entre dinâmicas orientadas pelo turismo e por industrialização tardia	Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. X, p. 13-32, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88
Desenvolvimento de liderança: considerações contemporâneas à dimensão business	In: XIX Seminários em Administração - SEMEAD, 2016, São Paulo. XIX Seminários em Administração - SEMEAD. São Paulo: FEA-USP, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88

Desenvolvimento Institucional e Crescimento de Longo Prazo	Revista dos Tribunais (São Paulo. Impresso), v. 967, p. 85-92, 2016.	Sem vínculo a Núcleos;#14	ZEIDAN, Rodrigo Mariath;#66
Livro de receitas: banheiro dos homens	Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 3, p. 694-702, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Reconversão de funções econômicas de cidades no contexto da urbanização extensiva: uma análise em cidade brasileira de médio porte	RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 5, p. 15-35, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40
Origin, Consolidation, and Perspectives of work and Organizational Psychology	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 1, p. 1-9, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	MALVEZZI, Sigmar;#271
Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas	Gestão & Produção, v. 23, p. 308-319, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126
Uma travessia pelo rap: discussões sobre epistemologia clínica	Trabalho & Educação (UFMG), v. 25, p. 303-317, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	MASSA, A. C.;#467
Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais	Revista Ciências Administrativas, v. 1, p. 255-282, 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#MELLO, A. M. G.;#462
Como a inovação pode tornar as cidades mais inteligentes	Fonte (Belo Horizonte), v. 12, p. 55-63, 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	VILELA, E. F.;#463;#SILVA, Jersone Tasso Moreira;#124;#TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87

Capítulos em Livros

Título	Referência	Núcleo	Autores
Governança Colaborativa.	In: BRASIL/CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE SAÚDE.. (Org.). CONASS Debate - Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde. 1ed.Brasília: CONASS, 2016, v. 6, p. 14-48.	Núcleo de Sustentabilidade;#4	MILAGRES, Rosiléia das Mercês;#133;#SILVA, Samuel Araújo Gomes da;#380;#REZENDE, Otávio;#213
Innovation Management Reflections: a Brazilian Market Perspective.	In: Tsinghua University. (Org.). Innovation Management Reflections: a Brazilian Market Perspective. 1ed.: , 2016, v. 1, p. 1-15.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87;#SALUM, Fabian Ariel;#23;#REIS, Rosana Silveira;#237
Relational leadership: developing leaders for creative and innovative ambiances	In: GOEL, A. (Org.). Relational leadership: developing leaders for creative and innovative ambiances. 1ed.Shreveport, LA: ISSWOV, 2016, v. 1, p. 49-56.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#NELSON, Reed Elliot;#39;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88;#CARVALHO NETO, Antonio Moreira;#105;#DINIZ, Daniela Martins;#126

Revolution of Innovation Management	Revolution of Innovation Management. 1ed.: Palgrave, 2016, v. 1, p. 1-18.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87;#SILVA, Jersone Tasso Moreira;#124
Socialcultural context, entrepreneurial types, entrepreneurial action, and community dynamics in Tiradentes, Brazil.	In: CORBETT, A. C.; KATZ, J. A. (Org.). Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth: Models of Start-ups Thinking and Adcton. 1ed.Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2016, v. 18, p. 1-15.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#NELSON, Reed Elliot;#39
Information Management Applied to the Development of the Management Process and Improving Energy Efficiency Transport.	In: George Leal Jamil, Antonio Lucas Soares, Claudio Roberto Magalhães Pessoa. (Org.). Information Management for Effective Logistics and Supply Chains. 1ed.: , 2016, v. , p. 300-.	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	SOUSA, Paulo Renato de;#89

Livros

Título	Referência	Núcleo	Autores
A sucessão como ela é: de sentimentos a jogos políticos nas organizações.	São Paulo: Benvirá, 2016. 207 p.	Sem vínculo a Núcleos	ALMEIDA, Emerson de
Os Problemas da Educacao no Brasil: Diagnosticos e Propostas de Solucao	1. ed. Rio de Janeiro: Z Edicoes, 2016. v. 1. 165p .	Sem vínculo a Núcleos;#14	ZEIDAN, Rodrigo Mariath;#66

Relatórios de Pesquisa (Redes Internacionais)

Título	Referência	Núcleo	Autores
Sumário Executivo: Brasil cai 18 posições no ranking de competitividade do Fórum Econômico Mundial	WEF / FDC Relatório de Pesquisa - 2016 - World Economic Forum	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de;#16;#BURCHARTH, Ana;#430

Produção técnico-científica – Interna

Artigos em Anais de Congressos Internacionais

Título	Referência	Núcleo	Autores
Produtividade e Setor Industrial no Brasil. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Braskem Green Plastics – The Sustainability Challenge	Fundação Dom Cabral, Brazil (Written Case)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47

Artigos Revista DOM

Título	Referência	Núcleo	Autores
Internacionalização e desregulamentação: chaves para a competitividade brasileira no curto prazo	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.30 , p. 9-13, ago./dez. 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de;#16;#BURCHARTH, Ana;#430
A busca da medida em tempos de incerteza.	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.30 , p. 40-43, ago./dez. 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de;#64
Como as escolas de negócios podem ajudar a criar uma ‘grande orquestra’ na inovação social.	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.30 , p. 58-63, ago./dez. 2016.	Núcleo de Sustentabilidade;#4	GRAYSON, David;#95;#MCLAREN, Melody;#96;#SPITEZECK, Heiko;#47
Adaptação cultural: um diferencial para as multinacionais brasileiras em tempos de incerteza	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29 , p. 8-17, mar./jul. 2016.	Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais;#6	BARAKAT, Livia Lopes;#101;#BRAUN, Aileen;#470;#CARDENUTO, Helen;#409;#CRETOIU, Sherban Leonardo;#102;#FREITAS, Vanessa;#469;#PEDROSA, Flávia;#468
Aplicações financeiras em períodos turbulentos	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29 , p. 18-29, mar./jul. 2016.	Sem vínculo a Núcleos;#14	OLIVEIRA, Virgínia Izabel de;#193;#PINHEIRO, Juliano Lima;#297;#CAMPOS, Breno;#473;#MENICUCCI, Eduardo;#472
Tendências na gestão e o legado dos líderes organizacionais	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29 , p. 31-39, mar./jul. 2016.	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	COUTINHO, Heitor ;#181;#BARAKAT, Livia Lopes;#101;#RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#SAGOT, Roberto;#478
Desenvolvimento de lideranças em contextos de criação e inovação	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29 , p. 45-49, mar./jul. 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT’ANNA, Anderson de Souza;#40;#DINIZ, Daniela Martins;#126

A dinâmica da integração em organizações ambídestras	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29, p. 51-56, mar./jul. 2016.	Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais;#6	GABRICH, Rudolf;#82
Preparação para a indústria inteligente	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29, p. 73-81, mar./jul. 2016.	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87;#OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de;#16
Panorama e nível de competitividade do sistema logístico brasileiro	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29, p. 85-89, mar./jul. 2016.	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#SOUSA, Paulo Renato de;#89;#BARROSO, Rafael;#477
Fronteiras entre educação profissional e capacitação para o trabalho	DOM: a revista da Fundação Dom Cabral, Nova Lima, v.10, n.29, p. 99-103, mar./jul. 2016.	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	MALVEZZI, Sigmar;#271

Casos FDC

Título	Referência	Núcleo	Autores
Braskem Green Plastics – The Strategy Challenge	Fundação Dom Cabral, Brazil (Written Case)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – The Marketing Challenge	Fundação Dom Cabral, Brazil (Written Case)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – The RH Challenge	Fundação Dom Cabral, Brazil (Written Case)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio da Estratégia	Fundação Dom Cabral, Brasil (Caso Escrito)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio do Marketing	Fundação Dom Cabral, Brasil (Caso Escrito)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio do RH	Fundação Dom Cabral, Brasil (Caso Escrito)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio da Sustentabilidade	Fundação Dom Cabral, Brasil (Caso Escrito)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47

Casos FDC (Vídeo)

Título	Referência	Núcleo	Autores
Braskem Green Plastics – O Desafio da Estratégia	Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2016. Casos FDC - Vídeo	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio do Marketing	Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2016. Casos FDC - Vídeo	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio do RH	Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2016. Casos FDC - Vídeo	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47
Braskem Green Plastics – O Desafio da Sustentabilidade	Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2016. Casos FDC - Vídeo	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITEZECK, Heiko;#47

Relatório de Pesquisa

Título	Referência	Núcleo	Autores
Transferência de Conhecimento em Compras. 2016.	FDC Relatório de Pesquisa - 2016	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	SOUSA, Paulo Renato de;#89;#FRANK, A. G.;#486;#CASTRO, J. M.;#487;#RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85
Capacidade de Absorção do Conhecimento	FDC Relatório de Pesquisa - 2016	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	SOUSA, Paulo Renato de;#89;#RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#CASTRO, J. M.;#487
Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras	Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, 11ª Edição, 2016.	Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais;#6	DRUMMOND, Aldemir;#98;#CRETOIU, Sherban Leonardo;#102;#COSTA, Flávia Pedrosa;#452;#ALVIM, Flávia de Magalhães;#109;#FREITAS, Vanessa;#469;#BARAKAT, Livia Lopes;#101;#SILVA, Tereza;#482
Pesquisa Qualificação Profissional - Sumário Executivo	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#SOUSA, Paulo Renato de;#89;#OLIVEIRA, Paula;#379
O Futuro da Sustentabilidade Corporativa no Brasil	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Sustentabilidade;#4	SPITZECK, Heiko;#47;#BUENO, João Henrique Dutra;#238;#TELLO, Rafael;#465;#TELES, Luís Fernando;#466
Custos Logísticos Brasil - 2015	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura;#10	RESENDE, Paulo Tarso Vilela;#85;#SOUSA, Paulo Renato de;#89;#OLIVEIRA, Paula;#379

Relatório de Pesquisa (Patrocinado – Empresas e Agências)

Título	Referência	Núcleo	Autores
Produtividade e Inovação para as Empresas da Cadeia do Plástico Brasileiras. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral. 2016 (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Ranking de Produtividade - Análises Mundo e Brasil. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
O que seria a indústria 4.0. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Impactos da Indústria 4.0. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87

Indústria 4.0 e inovação: valeria a pena investir?. 2016	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Digitalização, inovação e desigualdade. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Produtividade e Infraestrutura. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Produtividade e Educação. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Produtividade e Investimento. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Produtividade e Inovação no Brasil. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Caminhos para Produtividade: Empresas. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
Caminhos para Produtividade Ambiente Econômico. 2016.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	TADEU, Hugo Ferreira Braga;#87
GOVERNANÇA EM REDE DO SUS ? O CASO DA MÃE PARANAENSE. Volume 2.	FDC Relatório de Pesquisa - 2016	Sem vínculo a Núcleos;#14	MILAGRES, Rosiléia das Mercês;#133;#REZENDE, Otávio ;#213;#SILVA, Samuel Araújo Gomes da;#380
Relações entre múltiplos agentes sociais em contextos de diversidade e inovação: contribuições do espaço público.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas e Liderança;#1	SANT'ANNA, Anderson de Souza;#40;#NELSON, Reed Elliot;#39;#OLIVEIRA, Fatima Bayma;#88;#CARVALHO NETO, Antonio Moreira;#105;#PAIVA, Paulo;#190;#DINIZ, Daniela Martins;#126;#SOUZA, Iago Vinícius Avelar;#249;#JELIHOVSCHI, P. H. G;#460;#CARVALHO, T. M.;#458;#BAETA, A. M. C;#459;#LEAL, F. O. C. F;#457

Relatórios de Pesquisa (Redes Internacionais)

Título	Referência	Núcleo	Autores
Sumário executivo: Brasil precisa criar uma agenda positiva para reverter a trajetória de queda em ranking global de competitividade.	Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2016. (Relatório de Pesquisa)	Núcleo de Inovação e Empreendedorismo;#2	OLIVEIRA, Carlos Alberto Arruda de;#16;#BURCHARTH, Ana;#430;#BEDÊ, Fernanda;#431



R A N K I N G



Há 11 anos a melhor escola de
negócios da América Latina
Ranking Financial Times 2016

A C R E D I T A Ç Õ E S



A F D C É S I G N A T Á R I A





Para ser relevante.