CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

GV EXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo

ENTREVISTA

MAURE PESSANHA, DA ARTEMISIA, FALA SOBRE A REALIDADE DOS NEGÓCIOS VOLTADOS À BAIXA RENDA



A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

O NOVO PAPEL DO LÍDER

POLÍTICAS PÚBLICAS

GESTORES *VERSUS* POLÍTICOS? | GESTÃO EDUCACIONAL
CAPACITAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA | CIÊNCIA NA POLÍTICA URBANA
DESAFIOS DA GESTÃO NO CAMPO SOCIAL

FGV EAESP

VOLUME 17, NÚMERO 1
JANEIRO/FEVEREIRO 2018

ISSN 1806-8979
R$30,00

www.pwc.com.br/imperativos-negocios

O mundo pede novas leituras.

pwc

mcgarrybowen

As rápidas transformações do mundo geram novos e grandes desafios. É por isso que nós, da PwC, ajudamos nossos clientes a enfrentá-los para que permaneçam como líderes em seus setores, identificando as oportunidades no ambiente de negócios. Com uma visão integrada, compartilhamos tendências e traçamos caminhos em parceria. Assim, desenvolvemos e implementamos soluções mais criativas, eficientes e inovadoras, que vão da estratégia à execução. Acreditamos que a melhor forma para fazer com que nossos clientes sejam ainda mais bem-sucedidos é levar a eles novas leituras sobre os seus negócios.

Baixe gratuitamente o aplicativo PwC BR na App Store.

PwC Brasil
@PwCBrasil
@pwcbrasil
PwC Brasil
PwCBrasil
PwC Brasil

© 2018 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Proibida a distribuição sem a prévia autorização da PwC. O termo "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. de firmas membro da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto determina, a cada uma das firmas membro participantes da rede da PwC. Cada firma membro da rede constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure



CIÊNCIA PARA TRANSFORMAR O BRASIL

Na atual complexidade da situação econômica e política tanto nacional como global, a boa formação de gestores públicos e privados faz muita diferença. Conhecimento científico, sem perder de vista a realidade, pode transformar a educação, o campo social, a política urbana, bem como melhorar a liderança, a resiliência e a sustentabilidade das organizações. Para começar bem o ano de 2018, abordamos esses diversos temas nesta primeira edição.

O caderno especial sobre políticas públicas traz o artigo de Cláudio Gonçalves Couto sobre o imperativo da profissionalização de gestores públicos no país, mas também da essencial compreensão sobre o que é política. Qualificação de quem está à frente das políticas públicas, de acordo com o artigo de Clovis Bueno de Azevedo, é mesmo fundamental. Aliás, essa foi a motivação inicial para a criação da Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro, em 1944. Uma formação precisa e profunda de gestores escolares faz-se essencial para o desenvolvimento do país, conforme aponta Fernando Luiz Abrucio, no artigo *Singularidade da gestão educacional*. Política e *polis* estão interligadas e tratam de como precisamos nos organizar para contemplar todos os cidadãos. Esse é o tema do artigo de Ciro Biderman, que trata da necessidade de ciência para o desenvolvimento de políticas urbanas de excelência. Peter Kevin Spink, Fernando Burgos e Marco Antonio Teixeira exploram que a participação de diferentes atores organizacionais para a gestão no campo social é indispensável.

No cenário atual, todas essas questões também estão imbricadas com o desenvolvimento das empresas, seja na geração de líderes, na preparação para os impactos das mudanças tecnológicas ou na resiliência necessária para as cadeias globais. Carla Roberta Pereira e Andrea Lago da Silva mostram como tornar as cadeias produtivas mais resistentes a rupturas; Regina Magalhães e Annelise Vendramini discutem *Os impactos da quarta Revolução Industrial* e Sergio Piza versa acerca da emergência de um novo tipo de líder.

Completam este número a coluna de Vicky Bloch, que reforça a discussão de Fernando Abrucio sobre a necessidade de uma *Nova educação para entender o mundo*; a coluna de Glicia Vieira e Ruy Quadros sobre *Avaliação sistêmica de P&D e inovação*; a tradicional coluna Economia, de Paulo Sandroni, traz as expectativas para o panorama econômico em 2018; e a coluna Fora da Caixa, de Samy Danna, mostra que *Decisões importantes precisam de um cérebro descansado*. Na seção Entrevista, Maure Pessanha, gestora da Artemisia, fala sobre como negócios de impacto social podem ajudar a resolver problemas críticos do Brasil.

Esperamos que o debate dos assuntos apresentados nesta edição contribua para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Boa leitura!

Maria José Tonelli – Editora chefe
Adriana Wilner – Editora adjunta

CADERNO ESPECIAL > POLÍTICAS PÚBLICAS



12

Gestores *versus* políticos?
Cláudio Gonçalves Couto



16

A singularidade da gestão educacional
Fernando Luiz Abrucio



20

Qualificação é fundamental
Clovis Bueno de Azevedo



24

Desafios da gestão no campo social
Peter Kevin Spink, Fernando Burgos e Marco Antonio Teixeira



28

A ciência por trás da política urbana
Ciro Biderman



ARTIGOS



34 Rumo a cadeias resilientes
Carla Roberta Pereira e Andrea Lago da Silva



37 O novo papel do líder
Sergio Piza



40 Os impactos da quarta Revolução Industrial
Regina Magalhães e Annelise Vendramini

ENTREVISTA > MAURE PESSANHA



6 Choque de realidade
Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos

COLUNAS

44 Projeto de vida
Nova educação para entender o mundo - *Vicky Bloch*

45 Fora da caixa
Decisões importantes precisam de um cérebro descansado - *Samy Dana*

46 Inovação
Avaliação sistêmica de P&D e inovação - *Glicia Vieira e Ruy Quadros*

47 Economia
2018: uma difícil travessia - *Paulo Sandroni*



FOTO: FELIPE GABRIEL

CHOQUE DE REALIDADE

| POR **ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS**

Quando fazia a faculdade de Administração de Empresas na Universidade de São Paulo (USP), em 2000, **Maure Pessanha** teve uma experiência transformadora: foi uma das fundadoras do cursinho pré-vestibular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA-USP), que atualmente oferece 480 vagas ao ano para estudantes de baixa renda. Foi nesse primeiro empreendimento de impacto social que ela teve contato com histórias como a de uma aluna que passava o dia debruçada nos livros dentro dos trens do metrô, porque não tinha espaço adequado em casa para estudar.

A partir daquele momento, decidiu que queria levar seu conhecimento em gestão a organizações ligadas a causas sociais — um objetivo que ficou ainda mais claro depois de ganhar uma bolsa para estudar por seis meses na Universidade de Harvard, onde a discussão sobre modelos de negócios em prol da sustentabilidade estava mais avançada.

Hoje diretora executiva da Artemisia, Maure é responsável por gerenciar essa organização sem fins lucrativos que é uma das principais disseminadoras e fomentadoras de negócios de impacto social no Brasil. Nos últimos seis anos, a aceleradora da Artemisia selecionou mais de 100 negócios voltados à população de baixa renda.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, Maure dá um choque de realidade em quem quer entrar na área e se mostra entusiasmada com parcerias como a realizada em uma disciplina da graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), em que os alunos visitam Heliópolis, criam e alavancam projetos de negócios na comunidade. “Essa vivência quebra o discurso cristalizado de meritocracia, contribui muito para o ‘quero ver você ali tendo aquela vida’”, diz.

GV-executivo: O que é, genuinamente, um negócio de impacto social?

Maure: Existem muitos negócios que têm impacto social e ambiental positivo para diversas classes sociais. Mas, na Artemisia, acreditamos que é uma contribuição ainda mais relevante buscarmos desenvolver soluções em escala para o jovem que depende da escola pública, a pessoa que depende exclusivamente do Sistema Único de Saúde (SUS) ou que está desprovida de serviços financeiros. Apoiamos negócios viáveis economicamente que resolvam o problema da população de menor renda. Nosso sonho é que 100% dos brasileiros possam viver uma vida digna e ter poder de escolha.

GV-executivo: Quando um negócio chama a sua atenção?

Maure: Quando o empreendedor quer resolver um problema que, às vezes, ele mesmo vivenciou. Um exemplo é a plataforma Diáspora Black, criada por um empreendedor que sofreu preconceito ao participar de portais de hospedagem. Aconteceu de hóspedes chegarem à casa dele, de frente para o mar de Copacabana, e irem embora ao verem que ele era o dono da propriedade e negro. Com base nessa experiência, que provavelmente é a de muitas outras pessoas, ele criou um modelo de negócios que hoje é muito maior do que a hospedagem, pois tem toda uma visão de fomento e valorização da cultura negra e fazer com que as raças dialoguem.

GV-executivo: Como os empreendedores chegam à Artemisia?

Maure: Todo ano temos a abertura de inscrições para um processo seletivo. Mas a maioria dos negócios nós garimpamos. Contamos com uma área de busca e seleção por setores em potencial. Por exemplo, se resolvemos estudar o setor de habitação, procuramos saber: quais são as necessidades da população de menor renda e quais são as oportunidades de negócios que podemos prospectar? Uma informação que chamou a nossa atenção foi que o *déficit* qualitativo da habitação é duas vezes maior que o quantitativo. Portanto, uma empresa que oferecesse reformas de baixo custo, como a Vivenda, proporcionaria um superimpacto. Fomos proativamente buscá-la.

GV-executivo: Quais são os pré-requisitos para um negócio ser acelerado por vocês?

Maure: Tem que ser um negócio, tem que existir um mercado e tem que resolver um problema social da população de menor renda. Além disso, o empreendedor precisa querer mensurar o impacto social do seu negócio e ser cobrado por esses indicadores. A cultura organizacional precisa respirar essa gestão. Trabalhamos com empresas em estágio inicial, não com aquelas que já captaram investimento nem com empreendedores que só estão na ideia. Também avaliamos o time empreendedor, se tem experiência prévia e se está 100% comprometido com o negócio.

GV-executivo: Quais são as bases da metodologia da Artemisia?

Maure: Trabalhamos em duas esferas. Uma coletiva, baseada em empreendedores contribuindo uns com os outros. Nada melhor do que um empreendedor para saber as dores do outro. Há também encontros temáticos sobre, por exemplo, investimento, equipe, eficiência e segurança de dados. E outra individual, com um plano de trabalho semanal personalizado para cada empresa. Nossa equipe é um apoio, não vamos empreender pelo empreendedor. Estamos lá ajudando a bater o bumbo. É um trabalho bem individualizado: tem empreendedor que está no momento de captar recursos, tem empreendedor que ainda precisa validar o seu produto, tem empreendedor com questões societárias para endereçar.

GV-executivo: Até que ponto é benéfico transpor modelos de gestão do setor privado para o setor social?

Maure: Os negócios de impacto social são empresas lucrativas. Então, as ferramentas de gestão são as mesmas. Porque, no fim do dia, se o negócio não ficar de pé, se o dinheiro acabar, se o empreendedor não tiver validado o produto ou o mercado dele, a empresa morre. Há práticas de negócios que são as mesmas de qualquer *startup*, mas também há práticas próprias, como a teoria de mudança, que é uma ferramenta de acompanhamento de indicadores que tem a ver com a visão do impacto social do empreendedor. É claro que, em negócios de impacto, a questão da coerência e da missão tem de estar muito mais presente. Mas, na essência, é um pensamento bem de negócio.

GV-executivo: O empreendedor às vezes resiste às ferramentas de avaliação de impacto social?

Maure: Os empreendedores mais maduros entendem que avaliar impacto não é custo, é investimento. Se, por exemplo, você faz um jogo para ajudar as pessoas a compreenderem melhor a matemática, verificar se o seu aluno está de fato aprendendo é o ponto base. O problema é que, às vezes, o empreendedor quer só o número de usuários. Mas, se for inteligente, saberá que um investidor só vai se interessar pelo negócio se, além do número de usuários, houver um bom engajamento por parte deles. No fim das contas, há uma convergência dos indicadores de impacto e dos indicadores do negócio.

GV-executivo: Hoje, quais são as áreas mais promissoras no Brasil para os negócios de impacto social?

Maure: Serviços financeiros e saúde. Habitação também, embora seja uma área bastante desafiadora. Em educação, há um caminho para tudo que dialogue com habilidades socioemocionais e preparar as pessoas para o mercado de trabalho do futuro. Soluções de saneamento e mobilidade urbana também devem crescer.

GV-executivo: Qual é o perfil dos empreendedores apoiados pela Artemisia?

Maure: De um lado, há uma nova geração que já vem com o *chip* de querer fazer a diferença no mundo. De outro, há um movimento de pessoas que já viveram uma trajetória profissional bem-sucedida e veem nos negócios de impacto uma forma de ganhar dinheiro e contribuir para a sociedade. O perfil do empreendedor apoiado pela Artemisia é bastante qualificado e acima dos 35 anos. É uma pessoa mais madura, que já tem uma experiência profissional relevante. Embora na maioria dos negócios as mulheres sejam as principais clientes, usuárias ou tomadoras de decisão, 70% dos empreendedores são homens. Muitos negócios são baseados em tecnologia, área em que, tradicionalmente, há menos mulheres. Temos pouca diversidade de gênero, raça, repertório e origem. Nossos empreendedores são concentrados em homens brancos, na Região Sudeste. Isso é um desafio para um setor que se propõe a resolver questões sociais.

GV-executivo: Qual é a razão dessa concentração?

Maure: Eu acho que é uma questão estrutural. Para um empreendedor de periferia, é tudo mais difícil. Já começa quando ele está na barriga da mãe, no número de palavras que ouve em casa. Em questões nutricionais e educacionais, o buraco é bem embaixo. Temos como desafio encontrar maior diversidade. Por isso, estamos lançando uma aceleradora de negócios de impacto na periferia com a FGV EAESP e a produtora cultural e social Banca. A ideia é buscar soluções que possam escalar e ajudar empreendedores da periferia a dialogar com investidores profissionais.

FOTO: FELIPE GABRIEL



RAIO X

- Maure Pessanha.
- Nascida em 08/07/1982.
- Formada em Administração de Empresas pela USP.
- Diretora executiva da Artemisia.

GV-executivo: Em sua visão, quais são os desafios para o empreendedor de negócio de impacto social no Brasil?

Maure: Um deles é que, muitas vezes, o empreendedor busca uma solução para melhorar a vida de uma pessoa em uma realidade que não é a dele. Não funciona como qualquer empreendimento, que você está sempre do lado de seu cliente para ver qual é a melhor solução. Às vezes, não é tão fácil acessar determinada comunidade. A busca por recursos financeiros, assim como para qualquer empreendedor, é um desafio, principalmente para aqueles que precisam entre R$ 500 mil e R$ 1 milhão. São desafios muito parecidos com os de qualquer empresa privada, só que há uma quantidade menor de informações de mercado em relação às necessidades da população de menor renda. Não há tantas pesquisas sobre comportamento. E, dependendo do setor, para ter escala, é preciso dialogar com o governo.

GV-executivo: Vocês têm parcerias governamentais?

Maure: Estamos com um projeto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para identificar os desafios dos clientes, públicos e privados, e conectá-los com negócios de impacto que tenham soluções para eles. Vamos supor que uma secretaria de educação de um município tenha um desafio enorme de alfabetização dos jovens.

Podemos pensar em conectar um empreendedor que desenvolve uma solução educacional voltada a jovens de menor renda com esse município.

GV-executivo: Quais são os critérios de avaliação do sucesso de um negócio de impacto social?

Maure: Temos debatido bastante sobre esse tema do caso de sucesso. Inegavelmente, é o de um empreendedor que conseguiu criar uma solução que esteja em uma curva de prosperidade. Empresas que conseguiram se conectar com políticas públicas também são casos de sucesso, em nossa visão. Temos, por exemplo, o Vivenda, que talvez não esteja faturando R$ 50 milhões, mas já criou muitas inovações, impactou o setor e inspirou outros empreendedores a buscar soluções para reformar moradias de baixa renda. Em qualquer modelo mental tradicional, um negócio que está em uma linha de faturamento já é um caso de sucesso. Mas nós questionamos também: quais são as métricas de impacto, o negócio está influenciando outro empreendedor, está educando as pessoas?

GV-executivo: Quais são as principais controvérsias na área de negócios de impacto social?

Maure: A questão da distribuição ou não de dividendos para os acionistas é controversa. Para nós, essa é uma decisão dos empreendedores. Para Muhammad Yunus, negócios sociais não devem distribuir dividendos. Outro tema é: qual é a melhor forma de mensurar o impacto? Existe ainda o questionamento de se esses negócios estão substituindo o papel do Estado e das organizações sociais. Por exemplo, quando começaram a aparecer clínicas populares, como o Dr. Consulta, já estávamos prospectando a área. Mas tem quem fale: "O SUS é quem deveria oferecer essas soluções". Você tem seu plano de saúde e é atendido imediatamente, mas e quem não tem? Precisa esperar seis meses por uma consulta. Muitas vezes, a inovação surge antes da lei. Agora mesmo, o Conselho Nacional de Medicina publicou uma portaria com uma série de regulamentações para as clínicas. Na hora em que surge a inovação, a sociedade tem de combinar o jogo.

GV-executivo: Quais são as tendências para o setor?

Maure: Uma grande tendência são essas parcerias intersetoriais: negócios de impacto contribuindo para governos, entrando também na cadeia de grandes empresas. Por exemplo, o governo do estado de São Paulo está trazendo o Pitch Gov.SP, em que lança desafios em diferentes áreas para os empreendedores apresentarem seus projetos. Outra tendência que vai continuar é o crescimento de pessoas envolvidas e querendo trabalhar nesse setor. Por fim, outra questão forte é como usar os dados de forma ética.

GV-executivo: O que você recomenda para quem quer montar um negócio de impacto social?

Maure: Não precisa de cartão de visita, de nome, de *site*, de escritório... Quem quer empreender na área deve se dedicar a compreender profundamente o problema que quer resolver, para só então pensar na solução. Depois, sim, buscar as pessoas certas para fazer parte do time, ir atrás de recursos. Isso não é trivial. Demorei dez anos para entender que esse é um diferencial do empreendedor. Conheço histórias de empreendedores que gastaram uma fortuna para decorar o escritório, que começaram a crescer e chamaram os amigos para trabalhar junto. Não! É preciso saber a hora certa para cada passo. Empreendedor adora ficar vendo *sites* e produtos. Ainda nem entendeu direito o problema que ele quer resolver e já está apaixonado pela solução que criou. Isso é sinônimo de fracasso, porque a pessoa gasta muito para criar aquela solução. Quem estuda o problema pode também chegar à conclusão de que o negócio não é viável, mas, pelo menos, não saiu gastando.

GV-executivo: A Artemisia é parceira da FGV EAESP em uma disciplina de negócio de impacto social em que os alunos fazem uma imersão na comunidade de Heliópolis e criam projetos. O que essa experiência tem mostrado a vocês?

Maure: Acho que ter os jovens de Heliópolis circulando pelos corredores da FGV tem muito valor, mútuo. Para esse jovem, ampliam-se o repertório e o capital social. Para os alunos, aumenta o interesse em se dedicar ao empreendedorismo de impacto social. E essa disciplina também contribui para rever o discurso da meritocracia. Quando o aluno vai a Heliópolis, vê que a pessoa não dormiu direito por causa da briga dos vizinhos, que é um ambiente inseguro, que, às vezes, não dá para estudar à noite, não por preguiça, mas porque ficar no ponto de ônibus é perigoso. Essa vivência quebra o discurso cristalizado de meritocracia, ajuda a formar a liderança do futuro, contribui muito para o "quero ver você ali tendo aquela vida". Você marca uma reunião às 8 horas. Se alguém chega atrasado, pensa: "Fulano é um vagabundo". Mas você acordou 45 minutos antes da reunião, ele teve de acordar três horas antes. Tem gente que fala: "Quem quer faz", mas não é bem assim. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adrianawilner@gmail.com
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br



12 Gestores *versus* políticos?

16 A singularidade da gestão educacional

20 Qualificação é fundamental

24 Desafios da gestão no campo social

28 A ciência por trás da política urbana



GESTORES *VERSUS* POLÍTICOS?

| POR **CLÁUDIO GONÇALVES COUTO**

Ao mesmo tempo em que os políticos precisam se inteirar cada vez mais das questões de ordem técnica e administrativa, os administradores necessitam compreender melhor a lógica da política.

Enfrentar os desafios colocados para a gestão pública contemporânea, especialmente em um país desigual, heterogêneo e com tantos problemas a resolver como o Brasil, requer o concurso de gestores tecnicamente capacitados, politicamente hábeis e eticamente comprometidos. Embora tais características possam estar presentes em certas pessoas, dificilmente são encontradas de forma abundante sem o estabelecimento de melhores processos de formação e seleção do pessoal que atua na administração do Estado.

A peculiar organização federativa de nosso país, que combina grande centralização na produção de normas jurídicas e considerável descentralização na implementação de políticas públicas, demanda a capacitação de gestores nos diferentes níveis de governo e em distintas áreas. Políticas do governo federal deverão ser implementadas por Estados e municípios, exigindo dos gestores locais a compreensão de problemas jurídicos, financeiros, administrativos, políticos e — no sentido mais estrito do termo — técnicos bem específicos. Mas haverá em todos os Estados e municípios — particularmente nos menores, mais afastados dos grandes centros e mais pobres — servidores capacitados para tais tarefas?

A formação de bons gestores públicos requer chamá-los à reflexão sobre as implicações da tentativa de colonizar a política com base na técnica.

A depender do âmbito e do estágio da política pública, diferentes tipos de gestores são necessários. Alguns devem

Formar gestores públicos implica esclarecer políticos e servidores quanto à contribuição do setor privado, bem como formar quadros para as empresas capazes de se relacionar com a área pública de forma competente e ética.

ser generalistas, capazes de entender o funcionamento da administração pública e do governo em seu conjunto, mirando antes a floresta que as árvores; outros têm de ser especialistas, devotados a um tipo de problema da gestão pública. Tanto em um como em outro caso é comum o recrutamento de pessoas nem sempre familiarizadas com os problemas que precisam solucionar.

Ademais, diferentes níveis da burocracia pública demandam capacidades diversas. Onde se encontra aquele gestor público específico? Atuando diretamente com o público ou no topo da cadeia de formulação das políticas? Ou, ainda, em funções mais políticas, que requerem saberes e habilidades específicas (embora mesmo as funções políticas possam estar mais próximas ao topo ou à ponta)?

Essas e outras questões precisam ser levadas em conta quando se considera não apenas o recrutamento, mas também a formação dos gestores públicos — formação que não ocorre apenas *antes* que esses gestores sejam recrutados, mas também *após* seu ingresso no serviço público, quando já contam com alguma experiência no governo ou junto a ele (no terceiro setor, em concessionárias públicas etc.).

POLÍTICOS E BUROCRATAS: COPARTÍCIPES

Essa formação contínua pela qual devem passar os gestores públicos tem de mirar nas diversas necessidades do setor público. Em parte, é preciso considerar a formação de servidores públicos de carreira, sendo eles concursados ou não. Vale notar que muitos comissionados não concursados passam anos no governo, construindo, assim, suas carreiras; de forma similar, servidores concursados às vezes são deslocados para funções diferentes daquelas para as quais foram originalmente contratados.

Mas há ainda os gestores públicos de perfil mais propriamente político, que poderíamos denominar de gestores-políticos ou políticos-gestores. Alguns são políticos profissionais no sentido estrito, pois disputam eleições e são líderes partidários; outros vivem da política sem concorrer em eleições, assumindo postos de forma vinculada a um partido ou a uma liderança. Tanto uns como outros, porém, podem se beneficiar de uma melhor formação em gestão pública.

Embora ainda valha em boa medida a clássica distinção entre políticos e burocratas estabelecida pelo sociólogo alemão Max Weber no início do século passado, hoje ela é muito menos nítida do que já foi anteriormente. As novas formas de gestão, o ganho de complexidade do Estado, como também o próprio avanço do processo democrático, fazem com que essa fronteira rígida seja borrada. Políticos e burocratas são, cada vez mais, copartícipes da formulação e implementação de políticas públicas. Por isso, ao mesmo tempo em que os políticos precisam se inteirar cada vez mais das questões de ordem técnica e administrativa, os administradores necessitam compreender melhor a lógica da política — mormente em um regime democrático, em que a política necessariamente invade (de maneira democrática) processos decisórios que, em outros contextos, seriam puramente técnicos.

MITO DA SUPREMACIA TÉCNICA

Esse entremear das esferas técnica e política causa, muitas vezes, ruídos. Ora são os operadores do mundo das finanças que acusam a política de prejudicar a economia, ora os do mundo do direito que acusam a política de causar "desvios de finalidade" na gestão pública. Tanto uma acusação como outra padecem de certo "etnocentrismo disciplinar" (ou talvez corporativo), imaginando que suas áreas de conhecimento, com seus respectivos códigos e objetivos, deveriam colonizar e, consequentemente, subjugar os demais campos — entre eles o da política. Ora, mas como em uma democracia se poderia falar em política pública sem política?

Até porque sem política não há democracia; talvez haja apenas técnica jurídica, econômica, administrativa etc., produzindo uma autocracia tecnocrática, uma tirania dos *experts*. É a mesma ilusão daqueles que acreditam ser possível a "escola sem partido", vendo aí a escola sem política. Porém, como a política é um ambiente no qual estamos todos mergulhados, tal mistificação não se sustenta.

Esse mito, porém, alimenta certas condutas. Alguns operadores das instituições do sistema de justiça (defensorias, Ministério Público e judiciário) acreditam ser possível despir a política daquilo que lhe é inerente: as preferências particulares. Assim, tentam impor a administradores públicos, sejam eles governantes, servidores, suas próprias preferências particulares, tentando justificá-las sob o pretexto da defesa da legalidade. Constitui-se, assim, o paradoxo do fazer política mediante a negação da política. Esse mal, contudo, não atinge apenas as instituições judiciais. Outros segmentos da gestão pública o alimentam e simultaneamente dele se nutrem, em uma circularidade viciosa.

O fato é que gestores públicos, governantes ou servidores, têm de se municiar para enfrentar esse problema, seja porque podem se ver vítimas da tentativa de colonização do etnocentrismo disciplinar corporativo, seja porque podem se tornar algozes da democracia, invocando seus códigos corporativos e disciplinares próprios para açoitar a autonomia política e gerencial dos demais. Para tal enfrentamento, a compreensão dos códigos da gestão, das finanças públicas, do direito e... da política é fundamental. A formação de bons gestores públicos requer chamá-los à reflexão sobre o problema ético (ao menos no que concerne à ética democrática) dessa tentativa de colonizar a política com base na técnica.

MITOS DO PRIVATISMO E DO ESTATISMO

Novamente, contudo, é necessário enfatizar que as diferentes esferas aqui referidas se entremeiam. A política e a técnica, o direito e a economia, a ética e a gestão. A peculiaridade da gestão, entendida como gestão pública, ressalta isso, pois a tomada de decisão exige a produção de normas jurídicas e a conformidade a outras normas jurídicas, de estatuto superior — como são as constitucionais. E, assim como o gestor público responsável e capaz não pode ignorar o fato inescapável da política, deve atentar-se também para os limites que a legalidade estatal lhe coloca, como sua relação com os demais poderes de Estado e níveis de governo.

Outra ilusão que deve ser evitada é a do privatismo: acreditar que as lógicas e os procedimentos da administração privada podem ser transplantados de forma imediata para o setor público. A liberdade dos gestores privados para tomar e implementar decisões é muito maior do que a de seus correspondentes na administração pública. Afinal, enquanto os primeiros lidam com interesses particulares e gerem bens regulados pelo direito privado, os segundos devem lidar com interesses coletivos e zelar por bens públicos. Isso não significa que inexistam contribuições importantes da gestão privada para o setor público. Elas não apenas existem, como devem ser incorporadas sempre que possível. O "possível" aqui, porém, passa pelas devidas mediações. Caso contrário, o risco que se corre é o de cometer, nas situações mais benignas, trapalhadas, e nas piores, corrupção ou improbidade administrativa.

Outra interface importante da relação entre o público e o privado diz respeito à colaboração entre as duas esferas, entremeada por mecanismos de transparência e *accountability* – a chamada "governança democrática". A gestão pública contemporânea requer um entendimento cada vez maior do Estado com atores privados, sendo eles fornecedores de bens, provedores diretos ou indiretos de bens públicos, ou entes regulados pelo Estado.

Se existe a ilusão do privatismo, há também o mito do estatismo, segundo o qual apenas o Estado tem a legitimidade e a capacidade para gerir e prover bens públicos — como se a sociedade civil, o terceiro setor e as empresas não tivessem nenhuma contribuição positiva a dar. É evidente que tal contribuição requer a devida regulação, porque é da esfera pública que se trata — com seus códigos e exigências próprias —, mas regular não significa interditar. Por isso, formar *gestores públicos*, por um lado, significa esclarecer políticos e servidores do Estado quanto à contribuição que os setores privado e público não estatal podem proporcionar; por outro, implica formar bons quadros para o setor público não estatal e para as empresas — que cada vez mais precisam de funcionários capazes de se relacionar com a área pública de forma competente e ética. ●

PARA SABER MAIS:

- Angelo Panebianco. ***Evitar a política?*** 1996. Disponível em: novosestudos.uol.com.br/produto/edicao-45/
- Edson de Oliveira Nunes. ***A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático***, 1997.
- Gabriela Spanghero Lotta, Roberto Rocha Coelho Pires e Vanessa Elias Oliveira. ***Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas***, 2014. Disponível em: revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/562/516
- Leonardo Avritzer e Marjorie Corrêa Marona. ***Judicialização da política no Brasil: ver além do constitucionalismo liberal para ver melhor***, 2014. Disponível em: ref.scielo.org/v3772g
- Max Weber. ***A política como vocação***. In: Max Weber. ***Ciência e política: duas vocações***, 2004.

CLÁUDIO GONÇALVES COUTO > Professor e coordenador do Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV EAESP > claudio.couto@fgv.br



A SINGULARIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL

| POR **FERNANDO LUIZ ABRUCIO**

O Brasil precisa formar e qualificar especialistas para dar conta do desafio de administrar a complexa e fundamental área da educação.

Historicamente, a educação não foi peça estratégica do desenvolvimento brasileiro. Mesmo nos momentos de maior crescimento econômico e/ou de ampliação dos direitos sociais, a política educacional continuou sendo gerida por um viés elitista, que não apenas privilegiava os mais ricos, como também condenava os mais pobres à exclusão da escola ou ao fracasso escolar (repetência e evasão).

A educação somente se transformou efetivamente em um direito com a Constituição Federal de 1988, em um primeiro momento, para as pessoas de 7 a 14 anos (ensino fundamental). Depois, esse direito foi estendido para toda a educação básica, e com o Plano Nacional de Educação (PNE) foram criadas metas de ampliação do acesso para outras etapas e modalidades de ensino. As várias mudanças legais realizadas nos últimos 30 anos apontaram para além da ideia de universalização. Hoje, propõe-se não apenas a garantia de escola e universidade para crianças e jovens, como também que as unidades educacionais ofereçam ensino de qualidade.

Para garantir essa meta, a política educacional depende de vários fatores, entre eles, com grande destaque, a questão da gestão. Os estudos sobre o assunto e a experiência recente, tanto no plano internacional como no Brasil, revelam que a boa gestão e qualificação de gestores fazem diferença no desempenho da educação. Entre as pesquisas que amparam essa visão, pode-se citar o trabalho comparado *A vantagem acadêmica de Cuba: por que seus alunos vão melhor na escola*, de Martin Carnoy (2009), sobre os resultados dos sistemas educacionais em Cuba, no Chile e no Brasil, que realça a importância da capacidade institucional e burocrática dos governos. Para o caso brasileiro, a análise de Fernando Abrucio, Catarina Segatto e Maria Cecília Pereira, em *Regime de colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo*, conclui que o sucesso de Sobral e do estado do Ceará, lugares com padrões bem melhores do que o resultado médio brasileiro, deve-se fortemente ao modelo de gestão adotado e aos técnicos políticos que trabalhavam nas secretarias.

A gestão também diz respeito à organização escolar. Nesse caso, a literatura enfatiza muito o papel dos gestores

escolares e seu impacto nos resultados educacionais. O estudo clássico de James Wilson, *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*, já havia revelado como as características dos diretores eram peça-chave para o bom funcionamento das escolas. Mais recentemente, trabalhos como os de Sammons (*As características-chave das escolas eficazes*), Karen Jackson e Christine Marriott (*The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality*), entre outros, realçaram como modelos de gestão e de liderança são fundamentais para o desempenho de professores e alunos.

No plano das práticas e ações governamentais, vários países, como Inglaterra, Austrália, Portugal, Canadá e Chile, tornaram a formação de gestores elemento estratégico da política educacional. Pesquisas no Brasil têm igualmente demonstrado a importância dos diretores no sucesso das escolas. Entre elas, vale citar os textos de José Francisco Soares (*O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos*), de Ana Cristina Oliveira e Cynthia Carvalho (*Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil*) e de Fernando Abrucio (*Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas*), cujas análises de dados empíricos comprovam o efeito positivo dos gestores escolares e de certas características acopladas a eles no desempenho educacional.

Assim, com base nas evidências práticas, aponta-se aqui que a gestão pode ter impacto transversal sobre a maioria das ações necessárias ao aperfeiçoamento da educação brasileira. Isso envolve, primeiramente, os aspectos mais macroinstitucionais, como financiamento e apoio federal aos governos subnacionais, avaliações do aprendizado em larga escala, atratividade da carreira dos profissionais da educação e regime de colaboração entre estados e municípios (e destes entre si). Além disso, a gestão é central para o sucesso da ação pedagógica, em temas como formação dos professores, qualidade do clima escolar, implementação de currículo, boas práticas e inovações na sala de aula e relacionamento da escola com a comunidade.

FORMAR PARA A MULTIPLICIDADE DE FUNÇÕES

Os conhecimentos em gestão educacional servem para diversos grupos e atores presentes, direta e indiretamente, na lógica da política pública. É fundamental que os gestores do sistema e da rede de ensino sejam capacitados nessa área. No Brasil, infelizmente, não há a tradição de se ter carreiras públicas em gestão educacional, nem no plano federal nem no subnacional, de processos seletivos específicos a essa função e do desenvolvimento profissional atrelado ao exercício de tal relevante tarefa. Em muitos lugares, ainda predominam o patrimonialismo estrito, com a seleção de pessoas que pouco conhecem a educação, e governos sem estrutura gerencial suficiente para a construção de suas políticas.

O Brasil deve apoiar a formação de gestores escolares, com ferramentas pedagógicas para além do mero conteudismo, com trabalhos práticos, baseados na resolução de problemas.

Em outros casos, no entanto, há uma situação melhor que a anterior, em que ocupam esses cargos burocratas generalistas, particularmente no âmbito da União, e professores e diretores escolares, de maneira especial na esfera dos estados e municípios. Eles ajudam na montagem da formulação da política, além de terem papel essencial no apoio a escolas ou níveis de governo e na regulação de todo o sistema sob sua alçada. Embora haja enorme instabilidade funcional, com muitas trocas e descontinuidades entre os governos, tais profissionais, na ausência de carreiras específicas, deveriam ser habilitados para os temas da gestão de forma mais profunda e especializada.

No Brasil, o sistema educacional é mais rede-orientado do que escola-orientado. Mas, mesmo que o papel da rede seja maior, a gestão escolar é decisiva para o bom funcionamento da educação e para a obtenção de resultados positivos no aprendizado dos alunos. Por essa razão, a formação de diretores e gestores escolares é estratégica para o país, ainda mais porque a maioria desses profissionais é formada, basicamente, por professores, muitos bem-sucedidos em sala de aula, que migram para funções diretivas, sem terem, porém, as competências necessárias ou vocação para o cargo. Seguindo essa linha de raciocínio, o Brasil deveria apoiar a expansão de programas de formação em gestão escolar que conjuguem a transmissão de conteúdos com o aprendizado prático na própria escola em que trabalham.

As organizações da sociedade civil precisam também formar, em larga escala, profissionais que conheçam os vários aspectos da gestão educacional. Trata-se de um conhecimento

A gestão é central para o sucesso da ação pedagógica em temas como: formação de professores, boas práticas, inovações em sala de aula e relacionamento da escola com a comunidade.

essencial para as entidades que buscam influenciar a agenda pública, uma vez que o sucesso das propostas educacionais depende fortemente da forma como elas serão geridas e implementadas dentro das redes e escolas. Essa pauta de capacitação é ainda mais relevante para aqueles grupos ou organizações que auxiliam, de algum modo, a prestação do serviço público educacional.

É importante frisar que o terceiro setor precisa aprofundar o seu conhecimento nas questões singulares da gestão educacional, para evitar que simplesmente haja a transposição de modelos gerenciais de outras formas organizacionais (particularmente de empresas) ou políticas para a educação, especialmente levando em conta a complexidade organizacional desse campo.

CONTEÚDOS E COMPETÊNCIAS

Um gestor educacional atua basicamente em quatro frentes: sistema (Ministério da Educação), rede, escola e entidades da sociedade civil. Todos os profissionais precisam ter conhecimento geral sobre alguns temas básicos: formação filosófica e sociológica relativa à educação, compreensão da dinâmica do Estado e das políticas públicas, estudo das principais escolas e conceitos em pedagogia, discussão sobre a trajetória histórica da política educacional brasileira e entendimento do funcionamento das instituições e organizações educacionais do país.

A esse arcabouço básico, deve-se somar um conjunto de conhecimentos sobre gestão e sua configuração no plano educacional. Para tanto, é importante estudar teorias organizacionais, modelos de gestão pública, instrumentos de monitoramento e avaliação (qualitativa e quantitativa), gestão de pessoas (incluindo, por exemplo, temas como liderança e trabalho em equipe), ferramentas de planejamento, processos organizacionais, formas de participação e decisão, entre as mais relevantes questões. Não custa repetir que todas essas temáticas devem ser pensadas de modo que sejam úteis ao contexto da política educacional.

Cada tipo de gestor educacional também precisa aprender conteúdos e questões específicas à sua função. Um gestor de rede, por exemplo, deve ter mais conhecimento sobre mecanismos de apoio pedagógico, monitoramento e avaliação de resultados, bem como sobre articulação institucional. Já um diretor necessita saber como planejar e organizar a vida escolar, em suas várias etapas, além de aprender acerca de maneiras de se relacionar com a comunidade e as famílias dos alunos. Um profissional que trabalhe no terceiro setor tem, entre outras coisas, de entender melhor como a gestão pode fazer a ponte entre formulação e implementação de políticas e programas, e, desse modo, propor a adoção de modelos organizacionais.

A lista de conhecimentos com mais especificações por cargo ou campo de atuação é bem maior, mas esses pontos aqui citados são suficientes para realçar a necessidade de algum grau de especialização para cada tipo de gestor educacional. Mas, além de conteúdos e disciplinas, é fundamental construir, no processo de formação, competências individuais e interpessoais que são estratégicas para se ter bons resultados na área da educação. Nesse sentido, o modelo formativo tem de incluir ferramentas pedagógicas para além do mero conteudismo, com trabalhos práticos e em equipe, baseados na lógica de resolução dos problemas em ambientes democráticos.

A preocupação com a formação mais ampla de gestores escolares, de maneira mais precisa e profunda, tem crescido em vários países. No Brasil, isso ainda é muito recente e há poucos lugares que se orientam por essa lógica. Faz-se fundamental que as universidades e os centros de formação comecem a construir cursos norteados por essa visão educacional. Afinal, se o país quiser enfrentar os enormes e complexos desafios da educação, precisará refletir sobre gestão para melhorá-la e, sobretudo, formar gestores qualificados e em larga escala. ●

PARA SABER MAIS:

- Pamela Sammons. *As características-chave das escolas eficazes*. In: Nigel Brooke e José Francisco Soares. *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*, 2008.
- José Francisco Soares. *O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos*, 2004.
- Karen Jackson e Christine Marriott. *The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality*, 2012.
- Martin Carnoy. *A vantagem acadêmica de Cuba:* por que seus alunos vão melhor na escola, 2009.
- James Wilson. *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*, 1989.
- Ana Cristina de Oliveira e Cynthia Carvalho. *Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil*, 2015.
- Fernando Abrucio, Catarina Segatto e Maria Cecília Pereira. *Regime de colaboração no Ceará: funcionamento, causas do sucesso e alternativas de disseminação do modelo*, 2017.

FERNANDO LUIZ ABRUCIO > Chefe do Departamento de Gestão Pública da FGV EAESP > fernando.abrucio@fgv.br



QUALIFICAÇÃO É FUNDAMENTAL

| POR **CLOVIS BUENO DE AZEVEDO**

Para melhorar as políticas públicas brasileiras, é preciso aprimorar a formação e a capacitação dos gestores.

Embora não se sustente a crença de que a gestão privada seja intrinsecamente superior à gestão pública, ou de que o mercado seja sempre mais eficiente que o Estado, é preciso melhorar – bastante – a qualidade das nossas políticas públicas, como saúde, educação, assistência e segurança. Quadros de gestores qualificados são requisito fundamental para tal melhoria, ainda que haja outras variáveis em questão, como o montante de investimentos e as opções e prioridades dos governos.

Desde o fim da década de 1980, foram criadas – primeiramente no governo federal, depois em diversos estados e alguns municípios – carreiras de especialistas em gestão pública. A situação atual não é, todavia, muito animadora: o mais recente concurso do governo federal, de 2013, foi anulado em razão de discutíveis critérios para pontuar experiência. O último concurso do governo paulista ocorreu em 2009, e quase metade dos aprovados desligou-se desde então, em razão dos baixos salários e do pouco prestígio dado à carreira. A Prefeitura de São Paulo, em concurso de 2015, aprovou 200 candidatos, mas até o fim de 2017 só havia nomeado pouco mais de um terço.

Além da criação, provisão e renovação das carreiras de gestores governamentais, impõe-se o desafio da formação e capacitação de profissionais para a eficaz condução das políticas públicas. Há três questões, entre outras, a responder:

a. Quais são os profissionais a formar e a capacitar para essa tarefa?;
b. Quais devem ser os temas ou os conteúdos?;
c. Quais organizações oferecem essa formação?

QUEM FORMAR E CAPACITAR?

Entre os integrantes das carreiras de especialistas em gestão pública, há servidores com as mais diversas formações, pois em regra (e corretamente) demanda-se "apenas" nível universitário. Ou seja, não há exigência de formações específicas, desde que o candidato tenha escolaridade de nível superior. Boa parte, de todo modo, advém do chamado "Campo de Públicas", comunidade que congrega cursos de graduação em administração pública, gestão pública, políticas públicas, gestão de políticas públicas e gestão social. Embora muitas vezes existam, entre os aprovados, profissionais experientes e qualificados, os concursos, mesmo quando concorridos, não são garantia suficiente.

Servidores de outras tantas carreiras também se incumbem da direção das respectivas organizações e políticas

O gestor precisa participar de uma difícil e complexa luta para que as políticas públicas não se subordinem às lógicas da eleição e reeleição dos governos.

públicas. Há, assim, por exemplo, médicos dirigindo hospitais, professores administrando escolas, engenheiros gerindo departamentos de obras, auditores tributários conduzindo órgãos fazendários, juízes dirigindo tribunais. Muitos desses servidores não têm as competências específicas para as tarefas de gestão.

Todos esses servidores precisam, assim, ser capacitados.

QUAIS TEMAS OU CONTEÚDOS?

Entre os temas ou conteúdos essenciais para a capacitação dos gestores públicos, destacam-se três.

Primeiramente, o processo de capacitação precisa, de modo específico e transversal, cuidar permanentemente dos desafios e dilemas éticos do Estado e da administração pública. O gestor precisa participar da difícil e complexa luta para que as políticas públicas sejam prioridades substantivas, não subordinando-se às lógicas eleitorais nem a interesses opostos aos dos usuários. Deve também compreender as razões e os mecanismos pelos quais, em nosso país, recorrentemente tal prioridade não se impõe.

Em segundo lugar, é fundamental conhecer o tema "políticas públicas". O que são as políticas públicas? Em que elas consistem? Em quais contextos históricos surgem, em quais Estados, economias e sociedades? Como se transportam do Primeiro Mundo para um país como o nosso? Como se formulam políticas públicas? Como apurar seus resultados? A quem se destinam? Quais são os atores e os gestores? Como se opera o chamado "ciclo das políticas públicas"?

Em terceiro, é necessário refletir sobre os desafios contemporâneos. Ainda que não exclusivamente, as políticas públicas devem ser operadas preferencialmente pelo Estado? Ou deve-se priorizar contratações e parcerias com organizações não estatais? No caso de parcerias ou terceirizações, como garantir que o Estado seja capaz de monitorar e fazer cumprir as diretrizes e prioridades da política pública? Como regular, monitorar e controlar as organizações não estatais?

Desde a década de 1980, no mundo, ou a década de 1990, no Brasil, a proposta de reforma gerencial, ou "nova administração pública", ocupa lugar central e hegemônico no debate sobre modelos e paradigmas para a gestão pública. Além da prestação de serviços indireta ou terceirizada, postula-se a flexibilização de regras e normas, bem como a adoção de controles por resultados, prioritariamente ou no lugar dos controles por processos.

Em que pesem as propostas do gerencialismo assentarem em compreensão equivocada, ou limitada, sobre as virtudes e limitações da burocracia, rever normas rígidas (em alguns casos, eliminá-las), assim como controlar resultados, é indispensável, e os gestores públicos precisam ser qualificados para cumprir a tarefa. Isso requer capacidade de planejamento estratégico, formulação de metas e objetivos, acompanhamento e monitoramento de ações, conhecimento sobre indicadores, entre outras competências.

O confronto entre os modelos gerencial e burocrático é também um debate a respeito do regime jurídico-administrativo, do paradigma que (ainda) regula nossa administração pública, fundado no sistema de base romanística (que se caracteriza pela prevalência da lei e por regimes jurídicos distintos para o poder público e para os particulares), diferentemente do *common law*, típico dos países anglo-saxões. Estaria superado nosso direito administrativo? O gestor público não precisa ser jurista, ou especialista em questões legais, mas é necessário que conheça, entre outras questões, as exigências e os dilemas a respeito da observância dos princípios da administração pública, particularmente as relações complexas entre a legalidade e a eficiência.

A título de exemplo, quais são as vantagens e os constrangimentos decorrentes da obrigação de contratar pessoas por meio de concurso público? Ou de contratar bens e serviços por intermédio de licitação, tal como determina nossa Constituição? A estabilidade dos servidores públicos deve ser mantida ou excluída? Quais modalidades de controle das organizações e dos agentes públicos devem ser realizadas pelos tribunais de contas: procedimentais, de resultado, ou ambas?

A formação e a capacitação de gestores públicos podem (e devem) se dar em três tipos de organizações: governamentais, da sociedade e no espaço acadêmico.

ONDE SE FORMAR E CAPACITAR?

A formação e a capacitação de gestores públicos podem (e devem) dar-se em três tipos de organizações:

1. Governamentais;
2. Da sociedade;
3. No espaço acadêmico.

Diz o parágrafo 2º do artigo 39 da Constituição Federal, na redação dada pela Emenda 19, de 1998, que "a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação de servidores públicos...". O título "escolas de governo" é inadequado, pois não se trata de formar governantes, mas servidores, entre eles gestores públicos.

Embora já houvesse, por exemplo, desde 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ou ainda antes – desde 1975 – a Escola de Administração Fazendária (ESAF), a partir de 1998 se deu a criação de inúmeras "escolas de governo", em diversos estados ou municípios. No estado de São Paulo, desde 1977, já havia a Fundação para o Desenvolvimento Administrativo (Fundap), extinta em 2016 sob a justificativa de "redução de despesas". Na Prefeitura de São Paulo, vinculada à Secretaria de Gestão, há a Escola Municipal de Administração Pública (EMASP), criada em 2006.

Atualmente, filiam-se à "Rede Nacional de Escolas de Governo" mais de duas centenas de instituições, com diversos formatos, vinculadas aos três poderes, ao Ministério Público ou aos tribunais de contas.

Surgiram, também, nas décadas mais recentes, inúmeras organizações não governamentais. São ora denominadas escolas de governo (como a criada em São Paulo, em 1991, por um grupo de importantes intelectuais preocupados com a formação política para a cidadania), ora fundadas com outras denominações (como a "Oficina Municipal – Escola de Cidadania e Política", dedicada à formação para fortalecimento das políticas públicas municipais).

No espaço acadêmico, há inúmeras faculdades e universidades que compõem o "Campo de Públicas". São exemplos a Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), da Universidade de São Paulo Leste (USP-Leste), com seu curso de Gestão de Políticas Públicas, criado em 2005; a Fundação João Pinheiro, criada em 1969, com seu curso de Administração Pública; ou a Fundação Getulio Vargas, com seu curso de Administração Pública, criado em 1968, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP).

Há, também, cursos de pós-graduação, seja *lato sensu*, de extensão ou especialização; seja *stricto sensu*, de mestrado e doutorado. Exemplo de *lato sensu* é o Programa Avançado em Gestão Pública oferecido pelo Insper. Exemplos de *stricto sensu* são o mestrado profissional em Gestão de Políticas e Organizações Públicas, da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP); e o mestrado em Políticas Públicas, da Universidade Federal do ABC (UFABC).

A FGV EAESP, por sua vez, oferece os cursos de mestrado e doutorado acadêmicos em Administração Pública e Governo, bem como o mestrado profissional em Gestão e Políticas Públicas; e submeteu, neste ano, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) uma proposta para a criação de um pioneiro doutorado profissional, que – se aprovado – deverá ter início em 2019.

Como se vê, há muitas alternativas para formar profissionais, assim como para aprimorar a capacitação dos que já atuam na gestão pública: uma tarefa fundamental. ●

PARA SABER MAIS:

- José Mário Brasiliense Carneiro e Alexandre Amorin (orgs.). *Escolas de governo e gestão municipal*, 2003.
- Milena de Senne Ranzini e Newton Antonio Paciulli Bryan. *Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil*, 2017.
- Maria Stela Reis. *A experiência da ENAP na educação continuada dos EPPGGs do governo federal*, 2010.
- Valdemir Pires, Suylan de Almeida Midlej e Silva, Sérgio Azevedo Fonseca, Patrícia Vendramini e Fernando de Souza Coelho. *Dossiê – campo de públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais*, 2014.

CLOVIS BUENO DE AZEVEDO > Professor da FGV EAESP > clovis.azevedo@fgv.br



DESAFIOS DA GESTÃO NO CAMPO SOCIAL

| POR **PETER KEVIN SPINK, FERNANDO BURGOS E MARCO ANTONIO TEIXEIRA**

Resultados melhores serão alcançados se consideradas a heterogeneidade de estados e municípios, a intersecção de diferentes políticas públicas e a participação de atores organizacionais distintos.

A implementação de uma gestão pública efetiva e comprometida com a redução das mais variadas formas de desigualdades é um enorme desafio. Além de termos desigualdades históricas de renda, gênero e raça, parte da gestão pública permanece enclausurada em escritórios com ar-condicionado, localizados no centro das cidades (ou do país), formulando políticas a serem implementadas por profissionais e por organizações públicas e não governamentais que estão "na ponta".

Esse modelo de distanciamento entre formulação e implementação das ações públicas, embora ainda muito presente, está ultrapassado e possui muitas limitações. A principal delas é a chegada de políticas pouco transparentes e não contextualizadas à realidade local. Escolas na região amazônica com estruturas físicas não adaptadas ao clima, ou conjuntos habitacionais novos, mas totalmente distantes das regiões centrais, são exemplos dessa apartação.

Quando tratamos da implementação de políticas públicas no campo social – como educação, saúde, assistência social, cultura, habitação, desenvolvimento local –, há ainda dois elementos extra de complexidade. O primeiro está relacionado com a necessidade de intenso diálogo entre os diversos atores organizacionais. O segundo está em reconhecer a heterogeneidade dos municípios e estados considerando o caso brasileiro.

GOVERNANÇA EM REDE

Partimos da compreensão de que, nos processos gerenciais no campo social, a autoridade decisória é compartilhada entre todos os participantes da ação, na negociação, formulação e implementação de políticas públicas. A valorização do processo democrático é fundamental, já que, em decisões que envolvem o interesse e a alocação de recursos públicos, o resultado direto deve refletir o compartilhamento de responsabilidades entre os diferentes atores e interesses envolvidos.

A participação da população na elaboração das políticas, por meio dos conselhos, está prevista na Constituição Federal. No entanto, o que propomos aqui é ir além disso. Ampliar a esfera de debate para além do governo significa criar grupos específicos ou fortalecer as instâncias de participação, mas buscando fazê-lo com atores com pensamentos diferentes entre si. Criar grupos de pessoas alinhadas com o governo e com opiniões semelhantes não aumenta a governança da gestão pública. Todavia, trazer a possibilidade do contraditório, da crítica fundamentada e, portanto, dos segmentos mais diversos da sociedade, sempre procurando estimular relações horizontais e conectadas, é o que vai aumentar a efetividade das políticas.

TERRITÓRIOS E CONTEXTOS ESPECÍFICOS

O segundo elemento é o reconhecimento de que território e territorialidade não se reduzem a um simples recorte geográfico, requerendo diferentes abordagens, às vezes bastante distintas entre si. No Brasil, conforme indica a tabela, temos 5.570 municípios, e os dados mais recentes, de 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicam que 68,3% deles possuem menos de 20 mil habitantes. Por outro lado, apenas 15,5% da população brasileira mora nessas cidades. Na outra extremidade, nos 17 municípios que possuem mais de um milhão de habitantes (0,3% do total no Brasil), está concentrada 21,9% da população brasileira. Se olharmos mais atentamente para a região do M'Boi Mirim, que é apenas uma das 32 prefeituras regionais da cidade de São Paulo, sua população é maior do que a de 99,3% dos municípios brasileiros.

Além do contexto populacional, a extensão territorial também é muito diversa. O maior município brasileiro, Altamira (PA), tem extensão superior à soma das áreas de Dinamarca, Suíça e Bélgica. Os municípios da faixa de fronteira, aqueles que estão na faixa interna de 150 km de largura, paralela à linha divisória terrestre do território nacional, pouco aparecem nos debates. São 570 municípios (mais de 10% do total), presentes em 11 estados, com desafios diários de mobilidade, de políticas sociais (atendimento de saúde, proteção social, educação para estrangeiros) e, em muitos casos, de negociação direta com governos internacionais. Há ainda os municípios nas regiões metropolitanas, na Amazônia legal, no semiárido brasileiro, nos pampas gaúchos etc.

Assim, as ações públicas precisam considerar essas diferenças. Olhar os problemas com base no território implica observar o conjunto de desafios e suas conexões nas mais variadas áreas de governo. Diferentemente de uma perspectiva jurisdicional, que sugere ações planejadas por meio de instrumentos gerais, na perspectiva da territorialidade, o ponto de partida é a especificidade dos diversos lugares.

Os territórios possuem duplo papel. Inicialmente, eram apenas o lócus da implementação das mais variadas formas de ações governamentais. Agora, são também espaços de

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DO BRASIL NOS MUNICÍPIOS

Faixa populacional (em pessoas)	Número de municípios	% da população brasileira morando nesses municípios
Menos de 5 mil	1.235 (22,2%)	2,0
De 5 a 10 mil	1.215 (21,8%)	4,2
De 10 a 20 mil	1.352 (24,3%)	9,3
De 20 a 50 mil	1.103 (19,8%)	16,1
De 50 a 100 mil	355 (6,4%)	11,9
De 100 a 200 mil	161 (2,9%)	10,5
De 200 a 500 mil	107 (1,9%)	15,8
De 500 mil a 1 milhão	25 (0,4%)	8,2
Acima de 1 milhão	17 (0,3%)	21,9
Total	5.570	100

FONTE: IBGE. *ESTIMATIVAS DE POPULAÇÃO*, 2017.





Além de termos desigualdades históricas de renda, gênero e raça, parte da gestão pública permanece enclausurada em escritórios com ar-condicionado, localizados no centro das cidades.

articulação de programas. Isso vai na contramão da abordagem por área específica, que limita o alcance da política pública. Seria imaginar que o problema da educação não dialoga cotidianamente com as questões da saúde, da mobilidade e da qualidade de vida de maneira mais ampla. Políticas públicas de base territorial oferecem-nos a possibilidade de construir soluções que mobilizam as ações governamentais no seu conjunto.

DESAFIOS DO APRENDIZADO SOBRE GESTÃO NO CAMPO SOCIAL

Os tipos de políticas públicas e ações governamentais presentes no campo social, assim como os papéis que instituições públicas e organizações não governamentais desempenham nos processos de formulação, implementação e avaliação dessas ações, requerem aprendizados específicos. A reflexão e a busca por respostas práticas apontam para a necessidade de mobilizar abordagens multidisciplinares e, por intermédio delas, permitir o desenvolvimento de ações intra e intergovernamentais.

Para tanto, faz-se necessário inicialmente reconhecer como fundamentais as questões da intersetorialidade, da transversalidade e da interseccionalidade nas políticas públicas e apontar como cada forma de articulação pode melhorar as ações públicas. Depois, requer-se também uma base de conhecimento sobre questões mais amplas de governo e de políticas públicas, mas que não pode prescindir nem do entendimento dos problemas complexos das cidades contemporâneas ou suas respectivas vulnerabilidades, nem do conhecimento dos arranjos intersetoriais de base territorial, das relações intergovernamentais e da governança federativa na gestão social.

Também precisam ser debatidos os temas de desenvolvimento local e suas potencialidades, bem como a gestão de organizações sem fins lucrativos e organizações voluntárias. Por fim, é essencial mergulhar no entendimento de novos temas de gestão, como sustentabilidade e meio ambiente nas áreas metropolitanas, segurança pública e segurança cidadã, novas transversalidades na estrutura de governos locais, políticas sociais e Estados de bem-estar, avaliação, indicadores sociais e georreferenciamento, transparência, *accountability* e sistemas de controle.

Em todos esses conteúdos, é importante conhecer ações públicas e políticas governamentais nacionais e internacionais que enfrentaram esses desafios. Por exemplo, a forma como Medellín (Colômbia) conseguiu promover uma profunda transformação urbana com políticas educacionais e culturais com grande dotação orçamentária, deixando de ser uma cidade marcada pela violência e pelo narcotráfico, pode servir de inspiração. Assim como Barcelona (Espanha) vem lidando com as questões habitacionais, buscando consolidar a função social da moradia, integrada com um novo modelo de desenvolvimento urbano, mesmo em uma cidade cuja atração de turistas dispostos a alugar apartamentos cresce anualmente. Aprender com essas e outras experiências inovadoras pode inspirar a formulação e implementação de ações públicas capazes de enfrentar os grandes desafios nacionais, colaborando para a transformação do Brasil em um país menos desigual.

Somando políticas distintas, atores organizacionais diversos e, ainda, a enorme heterogeneidade, inclusive interna, de estados e municípios, sabemos que temos problemas bastante complexos. Trata-se de um desafio tanto do ponto de vista da pesquisa como em relação à busca de caminhos em um âmbito local cercado de particularidades. Debater com mais gente e reconhecer que o modelo *one size fits all* não se adapta a todos os estados ou municípios brasileiros – verdade seja dita, a provavelmente nenhum – pode ser um processo mais longo, mas os resultados serão muito melhores. ●

PARA SABER MAIS:

- Barcelona. *Plan por el Derecho a la Vivienda de Barcelona 2016-2025*. Disponível em: habitatge.barcelona/es/quienes-somos/plan-por-el-derecho-vivienda-2016-2025
- Dirce Koga. *Proteção social no território: entre o texto e o contexto*, 2016.
- Fernando G. Tenório. *Cidadania, território e atores sociais*, 2016.
- Ismael Blanco e Ricard Gomà. *La crisis del modelo de gobierno tradicional: reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad*, 2003.
- Mary Jane Spink e Peter Kevin Spink. *Pesquisar o/no cotidiano na pesquisa social*, 2017.

PETER KEVIN SPINK > Professor da FGV EAESP > peter.spink@fgv.br
FERNANDO BURGOS > Professor da FGV EAESP > fernando.burgos@fgv.br
MARCO ANTONIO TEIXEIRA > Professor da FGV EAESP > marco.teixeira@fgv.br



A CIÊNCIA POR TRÁS DA POLÍTICA URBANA

| POR **CIRO BIDERMAN**

Quando os avanços no conhecimento se difundirem entre as instituições e os indivíduos ligados direta ou indiretamente à gestão pública local, as cidades brasileiras poderão se tornar mais igualitárias e serão capazes de desempenhar o seu papel de liderança no país.

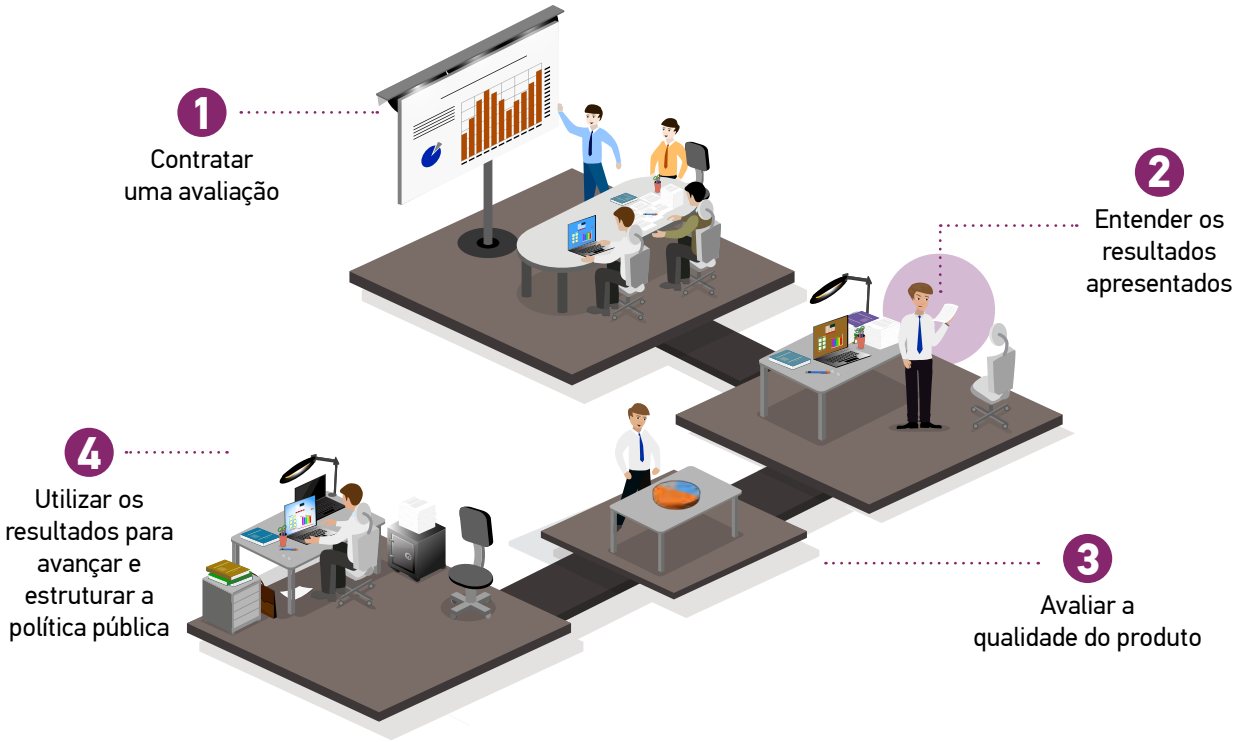
Tradicionalmente, os estudos urbanos caracterizaram-se, na sua versão mais aplicada, por ignorar a lógica econômica por trás das políticas públicas, a metodologia para se resolver problemas práticos e a política partidária e eleitoral. Os governos também têm, sistematicamente, desprezado os avanços do conhecimento científico na forma de fazer políticas públicas, sobretudo territoriais. No entanto, a política pública urbana não pode mais ser enfrentada apenas com intuição. No século XXI, ela precisa ser executiva se quiser, de fato, ser efetiva.

DESENHO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Uma política pública baseada em evidências deve começar com uma análise do que já foi feito em outros países, estados ou cidades. Em termos de questões urbanas, as cidades representam os casos mais relevantes. É possível desenvolver uma política totalmente nova, mas em geral há muito o que se aprender observando o que existe "por aí", ou, para usar o termo em inglês, realizando o *benchmark* da política em questão. Esse *benchmark* ajuda a realizar o primeiro desenho da política (ou programa) a ser proposta, a fazer uma análise do que se espera da política e a simular seus resultados potenciais. É também nessa fase que se desenvolve o marco lógico, sistema que exige que sejam definidos os objetivos, os indicadores, as metas e que, sobretudo, seja acompanhada a implementação da política ou do programa.

Um meio fundamental para desenhar as políticas públicas é o direito urbano. O direito é um aspecto transversal às políticas públicas urbanas, especialmente daquelas vinculadas às condições do território, como habitação, transporte, planejamento, segurança etc. As condições regulatórias

O MÍNIMO QUE UM GESTOR PRECISA SABER SOBRE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS:



são uma variável de grande peso na hora de compreender as problemáticas vigentes e as possibilidades de mudança desde (e para) as políticas públicas. Incorporação de solo, zoneamento, uso e ocupação do solo, renovação e requalificação urbana, provisão e financiamento de suportes urbanos, proteção de componentes ambientais e com valor patrimonial coletivo, provisão de moradia social e cidade informal: todos esses temas têm elementos jurídicos que, se ignorados, inviabilizam a implementação de qualquer política pública urbana. Na prática, a implementação de uma política pública dá-se por meio de leis, decretos e portarias.

A fase de implementação é a que mais necessita de "métodos qualitativos". Esses métodos também são bastante úteis nos estudos de caso que compõem o *benchmark*, mas deveriam ser usados à exaustão na fase de implementação. Métodos qualitativos são particularmente atrativos em duas situações: quando o número de observações é pequeno e quando as perguntas de interesse são abertas, ou melhor, não há tanta precisão no que se pretende perguntar. Durante a implementação de uma política, é difícil saber o que dá certo ou errado *a priori*. Ou seja, entrevistas abertas nessa fase ajudam a formular as questões de interesse. Saber o que dá errado a tempo de corrigir o problema é algo de suma importância para garantir boas práticas no setor público.

O ferramental necessário para quem trabalha com políticas públicas locais inclui uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa) e o conhecimento de áreas como economia urbana, análise espacial, inovação nas cidades, além da compreensão da política partidária e eleitoral local.

A última fase de uma política pública baseada em evidências acontece na avaliação do impacto da política ou

do programa. Essa fase é bem diferente da primeira, de avaliação a partir de simulações, pois ocorre após a implementação da política (e por isso é também denominada de "avaliação *ex-post*"). Nela, são requeridos métodos quantitativos. Uma ampla literatura ensina como avaliar o impacto social de políticas públicas, haja vista conhecimentos de estatística e econometria. Alguns estudiosos, bem como gestores públicos, acreditam que a avaliação de impacto *ex-post* deveria sempre ser realizada por uma instituição externa, para garantir sua independência, bem como para evitar conflitos de interesses. Mesmo considerada essa posição, e ainda que não seja o responsável pela avaliação, o gestor público precisa saber como fazer a avaliação de impacto social.

Assim, tanto gestores como estudiosos e estudantes da gestão pública que pretendem trabalhar na área, sem necessariamente serem servidores do Estado, precisam aprender sobre avaliação *ex-post* em sua formação. A maneira de aprender tudo isso, para fins aplicados, é fazendo. Estudantes de administração pública, seja de graduação, seja de pós-graduação, devem encarar um desafio real, tomando a política desde o início e seguindo-a até o fim. Na pesquisa aplicada, têm de ocupar funções consistentes com suas ambições de carreira e especialidades/capacidades.

Boa formação requer treino em situações reais ou análogas a elas, como simulações, pesquisa de campo, entrevistas e elaboração de notas, complementadas com uma boa formação em métodos quantitativos que possibilite avaliar o impacto das políticas. Esses elementos são fundamentais para que se adicione valor à implementação de políticas públicas urbanas para gestores, consultores, agências internacionais e organizações da sociedade civil em busca de melhores práticas no setor público. Ademais, como a política urbana ocorre no território, é especialmente importante o domínio de métodos especiais que permitam tratar o espaço com fundamentação teórica e orientação para a prática. O ideal para aumentar as chances de sucesso de uma política pública, portanto, é a utilização de ferramentas que misturem métodos quantitativos e métodos qualitativos, os chamados "métodos mistos". O quadro a seguir sintetiza essa ideia.

FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA BASEADA EM EVIDÊNCIAS





OUTROS FATORES IMPORTANTES

A construção crítica do instrumental analítico e propositivo daqueles que participam do processo de produção da cidade contemporânea é chave na melhoria da prática da política pública urbana, para o que é necessária uma visão integradora dos saberes específicos do planejamento e do projeto em direção à prática urbanística.

A política local também é um aspecto central do conhecimento que devem ter aqueles que atuam nas políticas públicas urbanas. Os governos municipais, não os governos nacionais ou estaduais, são aqueles com os quais os cidadãos interagem mais e que têm a maior influência na vida cotidiana. Na federação brasileira, os municípios são fonte de autoridade política e têm poder substancial em áreas como educação, saúde, desenvolvimento urbano e infraestrutura urbana, para citar as principais. Como se dá a ação municipal em uma democracia? Como acontece a relação com os outros níveis de governo, com o poder legislativo municipal e com o judiciário? Sem entender a política partidária e eleitoral, não é possível propor políticas públicas urbanas factíveis. Não queremos soluções técnicas maravilhosas que não "*param em pé* por causa dos políticos". O verdadeiro agente de mudança do setor público faz políticas que levam em conta como os políticos decidem.

Finalmente, não podemos esquecer que existe uma oportunidade aberta para as cidades e que precisa ser explorada. Os avanços nas tecnologias de informação e comunicação (TICs), que geraram fortunas para o setor privado nos últimos anos, precisam ser apropriados pelo setor público. Particularmente, se observarmos o perfil das inovações relevantes dos últimos anos, os serviços urbanos têm uma presença mais do que proporcional: Airbnb, Waze e Uber são alguns dos exemplos que deixam isso claro. Quais são as condições para a inovação aparecer e se difundir? Como Lagos, na Nigéria, conseguiu ser bem-sucedida em coletar impostos locais quando antes a arrecadação era nula? Ou como o sistema altamente oneroso de transporte público (veículo leve sobre trilhos, ou VLT) de Edimburgo não conseguiu melhorar a mobilidade de seus cidadãos?

CONCLUSÃO

Em suma, quem trabalha com políticas públicas locais precisa de um ferramental adicional ao já estabelecido. Esses instrumentos passam por uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), mas também por áreas que têm sido menos exploradas do que deveriam, como a economia urbana, o direito urbano, a análise espacial, a compreensão da política partidária e eleitoral local e a inovação nas cidades. Quando esse conhecimento se difundir entre as instituições e os indivíduos ligados direta ou indiretamente à gestão pública local, teremos uma nova geração de políticas urbanas mais condizentes com o século XXI, capazes de tornar as cidades mais igualitárias e de fazer com que elas desempenhem o seu papel de liderança no país. ●

PARA SABER MAIS:

- Edward Glaeser. *Triumph of the city: how our greatest invention makes us richer, smarter, greener, healthier, and happier*, 2011.
- Jane Jacobs. *The death and life of great American cities*, 1961.
- Jan K. Brueckner. *Lectures on urban economics*, 2011.
- Wharton School. *Informações e pesquisas do Real Estate Departament*. Disponível em: real-estate.wharton.upenn.edu
- Instituto de Tecnologia de Massachusetts. *Informações do MIT Real Estate Entrepreneurship Lab*. Disponível em: stl.mit.edu

CIRO BIDERMAN > Professor da FGV EAESP > ciro.biderman@fgv.br

GVcasos

Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração

Primeira revista acadêmica do Brasil especializada na publicação de casos de ensino.

GVcasos é um periódico eletrônico da FGV/EAESP, lançada por meio de parceria entre a RAE-publicações e o CEDEA - Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem.

A missão da **GVcasos** é fomentar a produção e o uso de casos de ensino em Administração, contribuindo para a disseminação do uso de casos como metodologia de ensino e aprendizagem em nível de graduação, pós-graduação, especialização e educação continuada.

Desde seu lançamento em 2010, a **GVcasos** publicou mais de sessenta casos em diferentes áreas de Administração: estratégia, marketing, recursos humanos, responsabilidade social e contabilidade. Professores distribuídos em mais de duzentas e cinquenta instituições de ensino localizadas no Brasil e no exterior.

O conteúdo da **GVcasos** é composto de duas partes:

a) Conteúdo gratuito com acesso livre: casos de ensino nas diversas áreas da Administração, disponíveis para o público em geral.

b) Conteúdo gratuito e restrito a professores: formado pelas notas de ensino dos casos publicados.

A submissão de casos de ensino, acompanhados das respectivas notas de ensino, é aberta a colaboradores de modo geral e deve ser feita pelo sistema online da **GVcasos**.

Acesse para ler e submeter casos de ensino:
FGV.BR/GVCASOS

Central de Relacionamento
Contatos: + 55(11) 3799-7999 ou 3799-7778
Fax: + 55(11) 3799-7871
gvcasos@fgv.br

FGV EAESP



RUMO A CADEIAS RESILIENTES

PREVENIR E MITIGAR RISCOS NO FORNECIMENTO SÃO ESFORÇOS QUE REQUEREM SIMPLIFICAÇÃO DA ESTRUTURA INTERNA DA ÁREA DE COMPRAS, DOCUMENTAÇÃO DE EVENTOS CRÍTICOS E LIÇÕES APRENDIDAS E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS.

| POR **CARLA ROBERTA PEREIRA E ANDREA LAGO DA SILVA**

Cada vez mais, empresas relatam perdas em vendas por conta de interrupções em suas cadeias de suprimentos. De acordo com o Relatório sobre Cadeia de Suprimentos Resilientes, de 2016, do Business Continuity Institute, 70% das empresas pesquisadas, em 64 países, sofreram algum tipo de ruptura em suas cadeias em menos de um ano. Se esse percentual é suficientemente preocupante, mais ainda são as estatísticas de como as empresas consultadas lidam com esse cenário:

- 40% delas não analisam as fontes de rupturas;
- 66% afirmam que não possuem visibilidade total de suas cadeias;
- Apesar de a maioria das empresas dizer não conseguir monitorar todos os elos, 41% das ocorrências foram constatadas no nível de fornecedores de primeira camada, ou seja, fornecedores de maior proximidade.

Como consequência, as organizações relatam perda de produtividade e receita, aumento das reclamações dos clientes e dos custos de operações, além de danos à reputação e à imagem da marca.

Essas estatísticas não se mostram diferentes no contexto brasileiro. Notícias sobre bloqueios de estradas por greves e protestos, incêndios, chuvas torrenciais, desabamentos e falência de fornecedores exclusivos – e o impacto desses incidentes na economia e na produtividade das empresas – têm se tornado frequentes nas mídias. Apesar de os riscos crescentes e os consequentes impactos nos negócios já serem conhecidos, poucas empresas brasileiras têm se preocupado em desenvolver resiliência.

Diante desse quadro, realizamos uma pesquisa com o objetivo de identificar ações da área de compras para auxiliar o desenvolvimento da resiliência nas cadeias de suprimentos. Foram entrevistados 30 gestores de 12 empresas (dos ramos de bebidas, alimentos, agroindústria e eletrodomésticos).

O QUE SE SABE SOBRE RESILIÊNCIA

Inicialmente, apenas 5 dos 30 gestores consultados souberam relatar, mesmo que de forma genérica, o que é resiliência em cadeias de suprimentos e a sua importância. Depois de esclarecido o significado do conceito, os entrevistados mostraram-se conscientes sobre os prováveis riscos de rupturas e preocupados em se preparar melhor para enfrentá-los.

O maior desafio apontado para a construção da resiliência foi reorganizar processos e recursos organizacionais, de maneira a desenvolver capacidades para enfrentar incidentes de probabilidades e impactos distintos. São fatores críticos para isso: a agilidade na detecção de eventos adversos; o planejamento de resposta (que envolve elaborar antecipadamente planos de contingência); a colaboração e o compartilhamento de informação entre os membros internos e externos da cadeia; e a tomada de decisão assertiva.

Quanto mais uma empresa se preparar antecipadamente para lidar com um incidente, mais rápida e eficaz será a sua recuperação; logo, mais resiliente se tornará. Mas como construir essa capacidade?

PONTOS-CHAVE PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA

Com base na literatura acadêmica e na pesquisa de campo realizada, foi possível mapear os principais fatores que contribuem para a construção da resiliência, dos quais destacam-se três: estrutura interna de compras, lições aprendidas e gestão de riscos.

ESTRUTURA INTERNA DE COMPRAS

Compras é responsável por identificar as demandas internas e atender a elas por meio da gestão dos recursos externos. Para isso, gerentes e colaboradores da área necessitam manter um bom relacionamento com fornecedores, especialmente os exclusivos (*single sourcing*) e os que suprem itens críticos.

Todavia, dependendo de como compras é estruturada, o contato com fornecedores pode se tornar demorado e burocrático. Em 75% das empresas pesquisadas, os entrevistados apontaram excessiva hierarquia em suas empresas, o que reduz a capacidade de resposta. Destaca-se nisso a lentidão na obtenção de aprovações internas para a seleção de novos fornecedores, ou a aquisição de recursos de outras fontes em decorrência de processos engessados.

É necessário desenvolver um canal de relacionamento mais simples e ágil entre compradores e fornecedores, que permita melhor alinhar, adaptar e reconfigurar os recursos organizacionais para lidar com imprevistos. Uma primeira ação nesse sentido é simplificar os processos decisórios internos. Gestores de compras podem ganhar autonomia para, diretamente com os fornecedores, desenhar soluções conjuntas para lidar com rupturas na cadeia de suprimentos. Com mais independência, compradores conseguem ter comunicação facilitada, visibilidade de estoques em trânsito ou em pontos estratégicos de armazenagem e acesso à reorganização da rede de suprimentos. Dessa forma, são capazes de tomar decisões mais rápidas e assertivas.

LIÇÕES APRENDIDAS

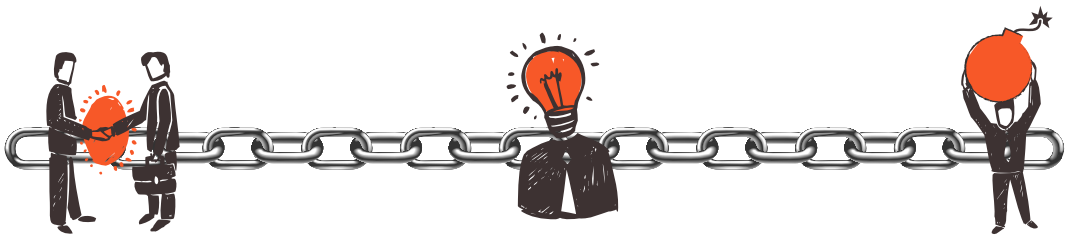
O hábito de registrar ocorrências, ações e resultados de eventos de rupturas passadas é um dos pontos-chave à resiliência. Apenas fornecedores das empresas focadas no ramo de alimentos e agroindustriais afirmaram manter registros de situações problemáticas e das ações para superá-las. Sem uma rotina de documentação das lições aprendidas, o conhecimento permanece limitado àqueles diretamente envolvidos. Pior, corre o risco de ser perdido, caso os que vivenciaram a ruptura deixem a empresa.

O registro de lições aprendidas foi apontado pelos entrevistados como uma boa prática a ser implantada. Assim, gestores e colaboradores de compras podem ter acesso a decisões de sucesso tomadas previamente. O fato de não se partir do zero na tomada de decisões de urgência proporciona mais agilidade de resposta e auxilia na capacidade de antecipação e adaptação para possíveis eventos de ruptura.

GESTÃO DE RISCO

A gestão de risco também contribui para a criação de resiliência. Vale destacar quatro processos: identificação de risco (reconhecimento das fontes de interrupções potenciais da cadeia de suprimentos); avaliação de risco (avaliação da

ATIVIDADES-CHAVE PARA A RESILIÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS



ESTRUTURA INTERNA DE COMPRAS	LIÇÕES APRENDIDAS	GESTÃO DE RISCOS
• Relacionamento mais próximo entre fornecedor e comprador; • Agilidade na troca de informações; • Redução da burocracia; • Estruturas organizacionais menos rígidas; • Autonomia nas decisões de gestão de compras.	• Registro de experiências passadas (ocorrências, ações tomadas e resultados); • Compartilhamento de conhecimentos adquiridos (interno à empresa ou de outras experiências); • Treinamentos para novos funcionários; • Criatividade para lidar com novas situações.	• Comunicação interna entre funções; • Comunicação externa com fornecedores; • Verificação da capacidade e saúde financeira dos fornecedores; • Mais de um fornecedor homologado para itens críticos; • Planos de contingência atualizados; • Localização estratégica de inventários (internos e externos); • Grupos de gestão de incidentes e riscos.

probabilidade de ocorrência e do impacto que um evento terá no negócio); tratamento de risco (desenvolvimento de práticas para reduzir a probabilidade do evento e para mitigar seu impacto no negócio); e monitoramento de riscos (criação de indicadores de desempenho ou de registros de incidentes).

Em todas as empresas pesquisadas, foram encontradas práticas de gestão de riscos. Entre elas: auditorias de suprimentos, intensa comunicação interna e externa, avaliação da capacidade e da saúde financeira do fornecedor, identificação de mais de um fornecedor para itens críticos, planos de contingência atualizados e localização estratégica de inventários.

ATIVIDADES DE COMPRAS PARA CRIAÇÃO DA RESILIÊNCIA

Como a função compras possui papel estratégico de gestão de recursos internos e externos à organização, esta é capaz de administrar e controlar atividades-chave nos três macrofatores: estrutura interna de compras, lições aprendidas e gestão de riscos (confira algumas no quadro).

CONCLUSÃO

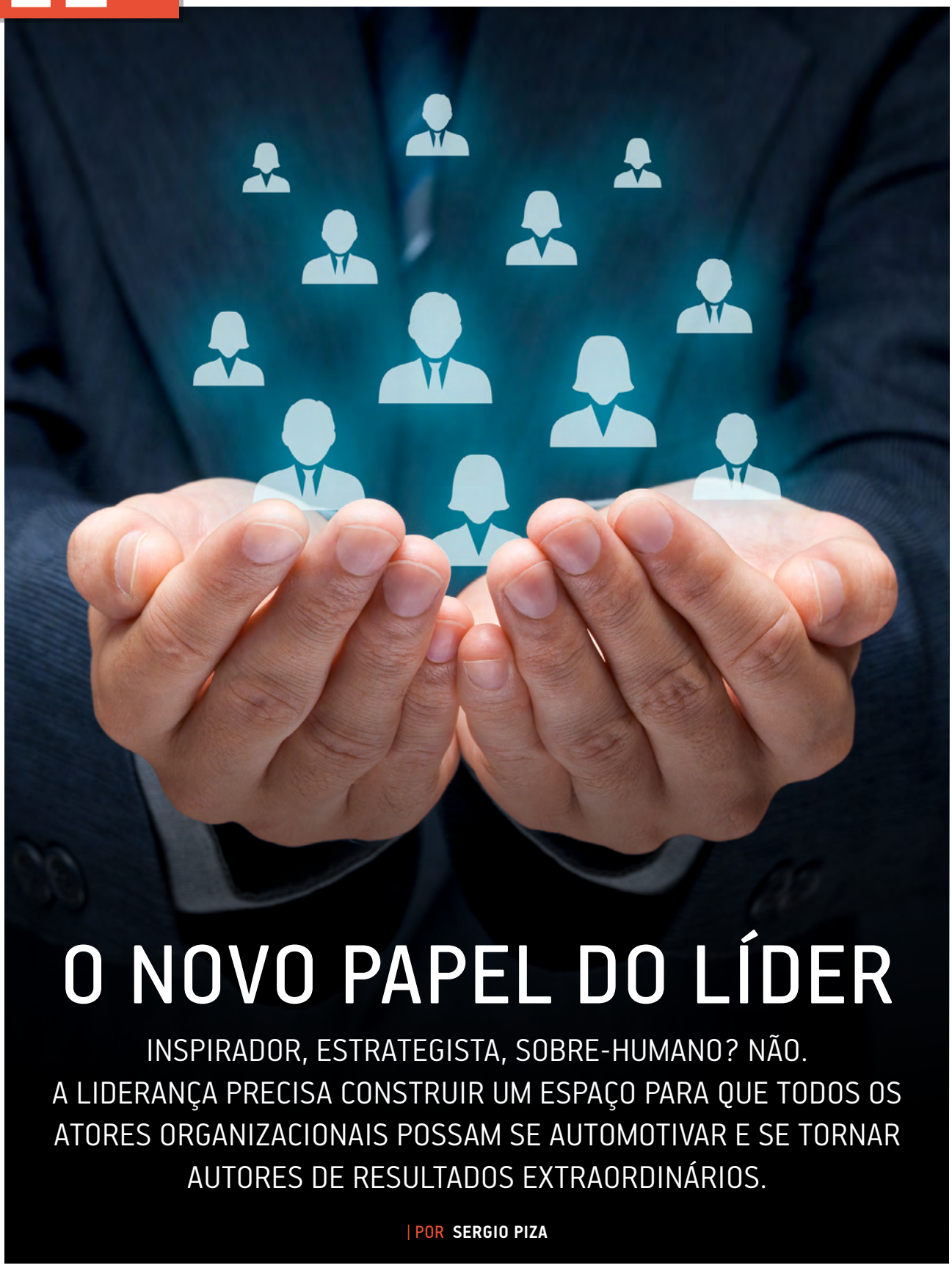
Diante da complexidade e da vulnerabilidade de cadeias cada vez mais conectadas globalmente, o conceito de resiliência tem ganhado destaque em relação a outras abordagens de gestão da cadeia de suprimentos. Isso envolve não só a detecção e a prevenção dos riscos previsíveis, mas também o preparo para melhor responder a eventos inesperados e aprender com eles. Destaca-se a necessidade de colaboração entre compradores e fornecedores no alinhamento de processos organizacionais que impactam decisões da cadeia.

Importante ressaltar que, apesar do papel importante de compras, o desenvolvimento de resiliência ao longo de cadeias de suprimentos abrange mais do que uma perspectiva funcional. Esforços além dos gestores dessa área devem ser intensificados para que as empresas envolvidas consigam se proteger de rupturas de fornecimento.

PARA SABER MAIS:

- Abubakar Ali, Amr Mahfouz e Amr Arisha. *Analysing supply chain resilience: integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review*, 2017.
- Carla Roberta Pereira. *The role of procurement in creating supply chain resilience*, 2014.
- Carla Roberta Pereira, Martin Christopher e Andrea Silva. *Achieving supply chain resilience: the role of procurement*, 2014.
- Carla Roberta Pereira e Andrea Silva. *Key organisational factors for building supply chain resilience: a multiple case study of buyers and suppliers*, 2015.
- Flávio Henrique Costa, Andrea Silva e Carla Roberta Pereira. *O que favorece a resiliência na cadeia de suprimentos? Insights a partir de uma revisão sistemática de literatura*, 2016.
- Michael Redbord. *Scaling customer service as your startup grows*, 2017.

CARLA ROBERTA PEREIRA > Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) > carla.pereira@udesc.br
ANDREA LAGO DA SILVA > Professora da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) > deialago@ufscar.br



O NOVO PAPEL DO LÍDER

INSPIRADOR, ESTRATEGISTA, SOBRE-HUMANO? NÃO. A LIDERANÇA PRECISA CONSTRUIR UM ESPAÇO PARA QUE TODOS OS ATORES ORGANIZACIONAIS POSSAM SE AUTOMOTIVAR E SE TORNAR AUTORES DE RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS.

| POR **SERGIO PIZA**

Feche os olhos e imagine se você, sozinho, seria capaz de atender às suas necessidades mais básicas: comida, bebida, proteção contra o frio e o sol — casa e roupas — e segurança contra agressores externos. Basta esse exercício de imaginação para ter certeza de que ninguém consegue produzir sozinho tudo de que precisa para sobreviver.

É por isso que, antes de ser um animal político, a gente é um ser social. Organizamo-nos em sociedade para viabilizar a cooperação. Em dado espaço e tempo, as pessoas realizam uma série de atividades isoladas que, de acordo com determinado plano, são interligadas. Um planta e colhe o trigo, outro transforma o grão em farinha e alguém assa e vende o pão para você, que trabalha em um escritório e não sabe fazer nada disso. Como toda forma de coadjuvação exige a divisão das atividades e depois a integração das operações, a liderança faz-se necessária e surge a hierarquia.

ENIGMA DA LIDERANÇA

Ao longo da história, esse processo natural de cooperação tornou-se mais complexo com o objetivo de aumentar a produtividade. Com a Revolução Industrial, evoluímos da manufatura para a mecanização, e chegamos à automação da produção. Como resultado, cresceram a fragmentação e a diversificação das atividades, com multiplicidade de cargos e serviços, hierarquização das funções, diferenciação de salários, divisão de competências e concentração da autoridade e do processo decisório em lideranças afastadas do que de fato acontece na operação.

Em volta dessa megaestrutura, as relações sociais e interpessoais também ficaram mais complexas — para não dizer confusas. Às vezes, nem todo mundo parece entender o seu papel nas organizações. Produz-se uma parte de quê? Trabalha-se de acordo com qual plano?

Ao que parece, as promessas embutidas nesse processo "evolutivo" da cooperação não estão se cumprindo: não queríamos aumentar a produtividade para gerar mais excedente (riqueza) e ter mais tempo livre? Mas a crença exagerada no avanço tecnológico não nos trouxe a felicidade no trabalho. Em vez disso, a excessiva complexidade e a fragmentação das atividades estão nos deixando cada vez mais desmotivados.

Em um mundo velozmente mutante — em que copiar é cada vez mais simples e as mais "sólidas" vantagens competitivas se desmancham no ar —, a inovação contínua e o constante aumento da produtividade são o que fazem a diferença. É aqui que chegamos ao ponto-chave: sem motivação, a equação não se resolve; a inovação e a produtividade mantêm-se limitadas.

NINGUÉM MOTIVA NINGUÉM; NINGUÉM EMPODERA NINGUÉM. AS PESSOAS AUTOMOTIVAM-SE QUANDO SENTEM QUE O TRABALHO FAZ SENTIDO.

ENIGMA DECIFRADO

Édipo decifrou o enigma da esfinge e demonstrou, assim, a importância de buscar de onde viemos, por que estamos aqui e para onde vamos. Assim como no mito de Sófocles, o papel do líder consiste em decodificar e concatenar as alavancas do negócio de maneira que traga significado para todos os *stakeholders*: acionistas, investidores, clientes, comunidades, sociedade, ambiente, colaboradores etc.

Para chegar à Ítaca, Ulisses lutou com toda sorte de obstáculos e não caiu no canto da sereia. Assim como na *Odisseia*, o papel do líder é alinhar propósitos em busca de resultados extraordinários.

A função do líder é de, com habilidade, criar um contexto para que as pessoas consigam se automotivar e se empoderar. Esse contexto pressupõe relações de confiança construídas por meio de transparência no processo decisório, clareza nas normas de comportamento, informações compartilhadas sobre desenvolvimento pessoal e organizacional, além de regras para o reconhecimento dos méritos de cada um e do grupo. Ninguém motiva ninguém; ninguém empodera ninguém. As pessoas automotivam-se e escolhem assumir a responsabilidade pelos seus atos quando sentem que o trabalho faz sentido. Cada atividade diária é significativa se estiver em sintonia com os nossos planos pessoais, da nossa essência.

Em seu novo papel, o líder é parte primordial de um sistema complexo. Neste, a psicodinâmica das relações interpessoais embrenha-se nos processos de tomada de decisão e nas questões do negócio — aqui entendido como a combinação de estratégia, marca, cultura, modelo operacional de gestão, tecnologia, recursos financeiros e pessoas.

O líder busca o alinhamento, isto é, uma proposta para que o grupo caminhe junto sobre um mesmo traçado e na mesma direção. Por isso, sua principal competência é saber ouvir; sem julgar, sem concordar nem discordar, apenas criando condições para que a conversa progrida

QUANDO O LÍDER OUVE DE VERDADE, O SEU INTERLOCUTOR FALA SEM MEDO E ESTABELECE-SE A CONFIANÇA. ASSIM AS IDEIAS AFLORAM E SURGE ALGO EXTRAORDINARIAMENTE INOVADOR.

"piramidando ideias". Quando ele ouve de verdade, seu interlocutor fala sem medo e estabelece-se a confiança. É só assim que as ideias afloram, e, de repente, surge algo extraordinariamente inovador. Assim e principalmente quando o alvo é a inovação, o líder deve saber manter a boca fechada e os ouvidos atentos.

O líder também tem o papel de educador. Ele contribui para que cada pessoa assuma a sua autonomia e tenha atitudes conscientes diante do trabalho; saiba o que faz, por que faz e veja sua "assinatura" no produto ou serviço e no resultado final da organização. É nesse ponto que os objetivos pessoais coincidem com as metas estratégicas da empresa. Dessa forma, o líder promove o engajamento, elevando o interesse pelo conteúdo do trabalho, o orgulho pelo se que faz e o reconhecimento dos méritos na cooperação relevante, inclusive para a sociedade como um todo. A motivação é renovada e há aquele esforço discricionário consciente para ir além e fazer mais e melhor. É assim que o líder consegue, além de incentivar a inovação, chegar a ganhos de eficiência e produtividade, ou seja, atingir resultados extraordinários de forma sustentável.

O líder concilia inteligência emocional com visão estratégica de negócios. Dá, dessa forma, sustentação às mais profundas, consistentes e duradouras transformações na estrutura e na cultura organizacionais, em busca de construir uma empresa extraordinária.

O líder investe no autoconhecimento e almeja a identificação de seu propósito de vida. Com isso, oferece ao time contexto para o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja capaz de instigar a motivação, o aprendizado contínuo, a inovação e o aumento da produtividade.

SER LÍDER

O autoconhecimento é o ponto de partida de uma carreira, ou melhor, de uma vida mais plena e serena. O trabalho diário é apenas uma das dimensões do ser humano e, por isso, não basta. Cada um de nós é muito mais do que o seu trabalho diário, mas, por outro lado, a insatisfação profissional causa ansiedade.

Você faz suas escolhas e elas fazem quem você é. Daí a importância de um processo de reflexões pragmáticas para que suas escolhas de vida e carreira estejam em harmonia com sua essência e, ao mesmo tempo, levem aos melhores resultados para sua realização pessoal.

Não basta, entretanto, investir no autoconhecimento nem fazer as próprias melhores escolhas; é preciso que a sua prática diária esteja em sintonia com seus valores e leve em consideração o outro.

É a partir do estabelecimento de relações de confiança que o líder cria um ciclo de desenvolvimento mútuo: aprender com os outros (cuidar e se deixar cuidar), realizar (transformar o aprendido em realidade) e retribuir, compartilhando o aprendizado e seus benefícios.

O líder reconhece que é do conjunto das singularidades que surge a pluralidade capaz de potencializar e multiplicar a capacidade de inovar e produzir — em uma convivência natural e agradável, sem precisar de nenhum esforço de tolerância.

CONCLUSÃO

A redefinição, ou ressignificação, do papel do líder é crucial para os novos tempos digitais. A capacidade de adaptação é a regra para a sobrevivência das empresas. A adaptação pressupõe um ambiente reflexivo, no qual o papel do líder de construir um espaço fundamentado na confiança permite conversas poderosas, capazes de prototipar soluções para um mundo complexo.

Não se trata de um líder inspirador, estrategista, sobre-humano. Trata-se de um líder que cria contextos que tenham lógica para o crescimento sustentável do negócio e, para tanto, tragam sentido para todos os atores. Sim, atores. Atores de seu destino e, portanto, autores de resultados extraordinários.

PARA SABER MAIS:

- Daniel Goleman. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, 1996.
- Daniel Pink. *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*, 2010.
- Herminia Ibarra. *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*, 2009.
- Manfred Kets de Vries. *O efeito porco-espinho: os segredos de se construir equipes de alto desempenho*, 2013.
- Rolf Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky. *The theory behind the practice: a brief introduction to the adaptive leadership framework*, 2009.

SERGIO PIZA > Diretor de Gente e Gestão, Sustentabilidade e Comunicação na Klabin e conselheiro na Simbiose Atração e Gestão de Talentos > sergio@sergiopiza.com.br



OS IMPACTOS DA QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

O BRASIL SERÁ UMA POTÊNCIA SUSTENTÁVEL COM CONDIÇÕES DE CAPTURAR AS OPORTUNIDADES QUE SURGEM COM AS MUDANÇAS ECONÔMICAS, AMBIENTAIS, SOCIAIS E ÉTICAS PROVOCADAS PELAS NOVAS TECNOLOGIAS?

| POR **REGINA MAGALHÃES E ANNELISE VENDRAMINI**

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DEVEM ESTAR INTEGRADAS EM PROCESSOS COMO OS DE GESTÃO DE RISCO, DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, GESTÃO DE FORNECEDORES E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.

Pouco mais de 200 anos desde a primeira Revolução Industrial, significativos avanços tecnológicos vêm alterando a organização econômica, política e social das sociedades ao redor do globo. A quarta Revolução Industrial – com progressões de tal ordem que impactarão a escala, o escopo e a complexidade dos negócios – soma-se às pressões por sustentabilidade, alterando profundamente os *drivers* de competitividade dos negócios no século XXI.

Para a economia brasileira, os desafios da sustentabilidade e da quarta Revolução Industrial representam importantes fontes de riscos e de oportunidades. O país possui políticas públicas associadas a questões socioambientais, como, por exemplo, a Política Nacional de Mudança do Clima e as metas de redução de gases do efeito estufa, assumidas no âmbito do Acordo de Paris. Além disso, sua relação entre economia e meio ambiente é fundamental: o agronegócio é responsável por 40% do faturamento das exportações. O Brasil também conta com a maior extensão de florestas tropicais e a segunda maior cobertura florestal do mundo. Por outro lado, questões estruturais têm dificultado o crescimento da produtividade e levado ao declínio da capacidade industrial no país.

Nesse contexto e considerando os desafios da transição para o desenvolvimento sustentável, quais são os potenciais impactos econômicos, ambientais, sociais e éticos da quarta Revolução Industrial? E, sendo o Brasil uma potência sustentável, que oportunidades tal movimento oferece para o país?

OS IMPACTOS ECONÔMICOS

As tecnologias de *blockchain*, a internet das coisas (IoT), a impressão em três dimensões (3D) e a inteligência artificial facilitam a formação de uma rede de mercados com base em plataformas de pequenas empresas. Manufaturas podem ser estruturadas em menor escala e com cadeias de fornecimento mais curtas. Novos modelos de negócios fundamentados em alta tecnologia têm o potencial de contribuir para a redução da desigualdade em regiões subdesenvolvidas.

Por outro lado, essas tecnologias também podem formar grandes monopólios globais, pois reduzem drasticamente os custos marginais e permitem enormes economias de escala. Estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – *O Futuro da Produtividade* – mostra que as empresas que investem mais em tecnologias digitais e se baseiam no conhecimento se distanciam da concorrência. Empresas como Google, Amazon e Facebook não só eliminam seus competidores, como também começam a dominar outros setores.

OS IMPACTOS AMBIENTAIS

As novas tecnologias podem contribuir para tornar a produção industrial mais eficiente, com redução de uso de recursos naturais, de geração de resíduos e de consumo de energia.

Inteligência artificial, robótica e *blockchain* vêm também sendo utilizados para monitorar fauna e flora, poluição, certificação de origem e controle de cadeias de fornecimento. Por exemplo: o Walmart monitora com *blockchain* a cadeia de carne de porco produzida na China; a Everledger (especializada em redução de fraudes) certifica diamantes com *smart contracts* e *machine vision*; e a plataforma Provenance usa as novas tecnologias para tornar cadeias produtivas mais transparentes, por exemplo, evitando a compra de atum pescado com trabalho escravo.

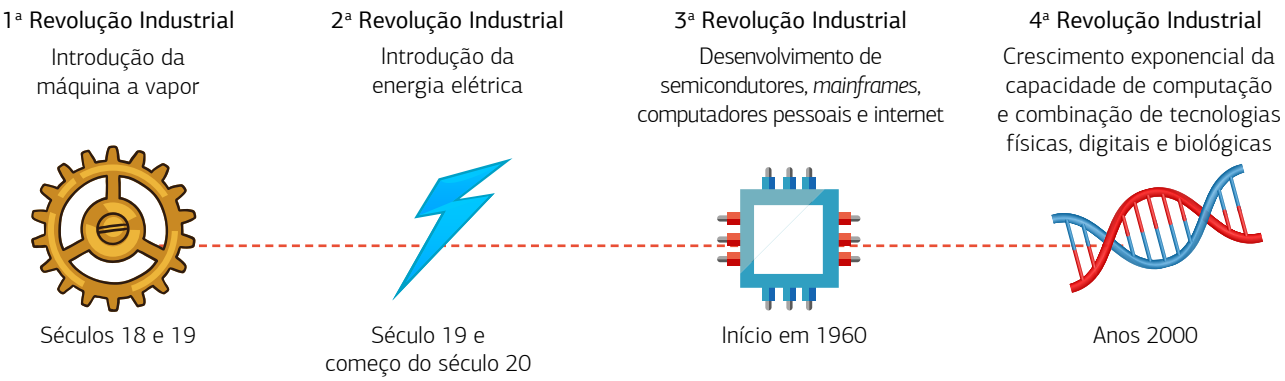
A conectividade também pode promover uma gestão mais eficiente de uso de materiais e criar ciclos circulares por meio da reciclagem, como vem acontecendo com empresas como Philips, IBM, Cisco, GE e AGCO.

Por outro lado, as novas tecnologias, ao reduzir os custos de produção e distribuição, podem induzir a um grande aumento de consumo, gerando impactos ambientais negativos. Segundo o Global E-waste Monitor, o lixo eletrônico cresceu 8% entre 2014 e 2016, e a previsão é de que aumente 17% até 2021. Cientistas que trabalham com biotecnologias alertam também sobre riscos de contaminação ambiental.

OS IMPACTOS SOCIAIS

Recentes estudos sobre os efeitos da automação e da inteligência artificial sobre os empregos convergem para as mesmas conclusões: em países como Estados Unidos, Japão,

AS QUATRO REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS



Reino Unido e Alemanha, a proporção de empregos em risco prevista para as próximas duas décadas gira entre 35 e 47%.

O mais surpreendente dessa mudança é o perfil das ocupações, que começam a ser substituídas pela automação, como atividades intensivas em mão de obra nas indústrias de eletrônicos, confecções e construção civil, além de trabalhos qualificados no setor de serviços. O uso de inteligência artificial em instituições financeiras, escritórios de advocacia, corretoras de imóveis, agências de viagem, empresas de contabilidade, de telecomunicações e de mídia e até mesmo nos serviços públicos deverá eliminar os empregos de grande parte da classe média.

Alguns especialistas têm uma visão otimista dessas mudanças e acreditam que novas ocupações e oportunidades de negócios poderão abrigar os futuros desempregados da tecnologia, porém as competências necessárias serão novas. O trabalho humano que superará ainda por algum tempo o das máquinas será aquele baseado na criatividade, no empreendedorismo e na inovação.

OS IMPACTOS ÉTICOS

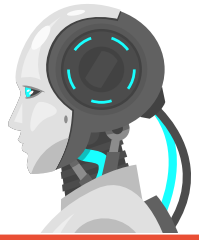
Vinayak Dalmia e Kavi Sharma, investidores em novas tecnologias, perguntam, em artigo publicado no *site* do Fórum Econômico Mundial, se estamos preparados para submeter a algoritmos decisões críticas da vida pessoal envolvendo a carreira, a escola dos filhos ou a escolha de um parceiro afetivo. À medida que máquinas adquirem a capacidade de tomar decisões autônomas, como, por exemplo, quem contratar para uma vaga de emprego e como definir determinado tratamento médico, emergem questões éticas totalmente novas. Como serão definidas as regras para tais resoluções? Como julgar decisões tomadas por máquinas quando provocam danos às pessoas?

Os algoritmos que controlam o uso do Facebook e do Google estão criando novos padrões de comportamento e de relacionamentos. O uso da psicometria avançada, como a utilizada pela Cambridge Analytica, permite a identificação de perfis psicológicos com capacidade de prever decisões e comportamentos com alto grau de precisão. O emprego dessa tecnologia para fins comerciais e políticos levanta problemas éticos que não estão sendo discutidos pela sociedade e cuja regulação e direito ainda estão em fases muito iniciais.

A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL

As tecnologias digitais são pouco difundidas na indústria brasileira. Pesquisa com empresários do setor realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC) mostra que, no Brasil, apenas 9% deles acreditam ter nível avançado de digitalização, enquanto no México e na China esse percentual é de 40%. Segundo levantamento da Confederação Nacional da Indústria (CNI), no Brasil, buscam-se melhorias incrementais e aumentos de eficiência e de produtividade. Raramente se aproveita o potencial das tecnologias para promover mudanças disruptivas, como desenvolver novos produtos ou novos modelos de negócios. Falta conhecimento sobre quais tecnologias são as mais adequadas para cada empresa. Os altos custos de implantação e a baixa qualificação da mão de obra são outros fatores limitantes.

Por outro lado, o Brasil avança rapidamente no uso das tecnologias da quarta Revolução Industrial em outros setores. No setor agrícola, por exemplo, o uso da biotecnologia



AS PRINCIPAIS NOVAS TECNOLOGIAS

Tecnologia	O que faz
Inteligência artificial	Permite que os sistemas aprendam sem necessidade de programação. É usada na identificação facial e de voz, em veículos autônomos e na automação de processos e serviços.
Robótica	Produz robôs para automação de atividades a custos decrescentes.
Biotecnologia	Usa organismos vivos na produção de medicamentos, nutrientes químicos, combustíveis e materiais diversos.
Neurotecnologia	Implanta equipamentos eletrônicos nos organismos, com potencial de melhorar o monitoramento de saúde e o tratamento de doenças e de ampliar a capacidade cognitiva.
Blockchain	Registra transações financeiras em um arquivo digital de forma distribuída, imutável, transparente e auditável. Também pode ter outros usos, como monitoramento de cadeias de fornecimento, de registros e de certificações diversas.
Internet das coisas (IoT)	Conecta máquinas, eletrodomésticos, veículos, produtos ou qualquer coisa, inclusive pessoas, à internet. É utilizada em diversos setores, na gestão das cidades e nas residências.
Impressão em três dimensões (3D)	Permite a produção de qualquer coisa, com o uso de qualquer material, em um sistema de pequena escala.

e da edição genética amplia consideravelmente a produtividade das plantas. Nas fazendas, robôs e *drones* com sensores conectados à internet, mecanismos de reconhecimento de imagem e inteligência artificial são capazes de identificar com antecedência doenças, pragas e condições ambientais adversas. Esses equipamentos também conseguem controlar com precisão e eficiência o uso de água, de produtos químicos e de energia. Já no setor financeiro, a inteligência artificial permite às instituições oferecer melhores serviços; e o *blockchain* possibilita a criação de meios de pagamento e empréstimos diretamente entre pessoas, com baixo custo.

Embora a adoção de tecnologias digitais esteja ainda em ritmo lento, há oportunidades para o país. Para aproveitá-las, são necessárias mudanças nos sistemas de gestão. Inovação e sustentabilidade devem estar integradas em processos como os de gestão de risco, desenvolvimento de produtos, gestão de fornecedores e desenvolvimento de pessoas.

O Brasil pode aproveitar as tecnologias da quarta Revolução Industrial para desenvolver e alavancar indústrias intensivas em conhecimento, que se beneficiariam da facilidade de "relocalização" geográfica e da abundância de recursos naturais. Especialmente no caso da Amazônia, a riqueza dos ativos biológicos combinada com uma plataforma tecnológica avançada pode contribuir para o surgimento de produtos únicos no mercado internacional.

O país pode também reforçar o controle de desmatamento, o rastreamento de cadeias de valor, a eficiência energética e a economia circular, para aperfeiçoar o uso de recursos na gestão urbana. Além disso, as novas tecnologias oferecem inúmeras oportunidades para o desenvolvimento de negócios inclusivos que contribuem para a geração de empregos e para a redução das desigualdades.

PARA SABER MAIS:

- Klaus Schwab. *The fourth industrial revolution*, 2016.
- Erik Brynjolfsson e Andrew McAffee. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, 2016.
- World Economic Forum (WEF). *The Global Risks Report*, 2017.

REGINA MAGALHÃES > Gerente sênior de Sustentabilidade e Inovação para a América do Sul na Schneider Electric e professora da FGV EAESP > regi.magalhaes@uol.com.br

ANNELISE VENDRAMINI > Professora da FGV EAESP > annelise.vendramini@fgv.br



NOVA EDUCAÇÃO PARA ENTENDER O MUNDO

Estamos vivendo uma transformação social por meio da tecnologia de dimensão bem maior do que imaginamos. Participei, em 2017, de um programa de imersão na Singularity, universidade no Vale do Silício, onde me surpreendi com o quanto ainda está por vir.

Descobri, por exemplo, que na neurociência já se fala em realizar cirurgias com o cérebro aberto e o paciente acordado, em devolver movimentos a tetraplégicos, em controlar tremedeiras causadas pelo mal de Parkinson. A inteligência artificial e a robótica estão permitindo que as transformações ocorram de forma muito rápida — basta ver a velocidade com que surgiram os carros elétricos sem motoristas.

A Singularity traz uma abordagem bem interessante de que a base das mudanças está na busca da longevidade do ser humano e do planeta. A tecnologia, na visão dessa universidade, não é o problema tampouco a solução; ela é apenas uma ferramenta.

Tal reflexão humaniza a discussão sobre tecnologia e traz para o jogo outros aspectos, como a ética, as regras do jogo e questões como a educação em ambientes com tanta informação disponível. O desafio é grande. Será que estamos preparados para lidar com esse futuro?

Tais mudanças requerem uma importante ação do nosso sistema social, principalmente no que diz respeito à educação. As escolas terão de realizar em pouco tempo uma transformação que nunca foi vista. Elas precisarão ajudar as novas gerações não somente a compreender o que já foi acumulado e serve como referência na história do mundo, mas também o que será necessário para ser membro dessa nova sociedade. Se a adaptabilidade será uma competência mais importante do que a inteligência para os líderes nas próximas décadas, de que forma as escolas estão se preparando para despertar essa habilidade em seus alunos?

Profissões que existem hoje logo não serão mais necessárias. Muitas pessoas perderão seus empregos, porque suas funções não mais existirão e elas não tiveram tempo de se preparar para essa mudança.

> A EDUCAÇÃO, NAS PRÓXIMAS DÉCADAS, DEVERÁ SER MAIS VOLTADA PARA O INTUITIVO E A CAPACIDADE DE RESILIÊNCIA DO QUE PARA O CONTEÚDO.

Essa visão simplesmente modifica a forma como nossos filhos estão sendo ensinados. A educação deverá ser mais voltada para o intuitivo e para a capacidade de resiliência do que para o conteúdo. Devemos ajudá-los a encontrar suas paixões, ensiná-los a não desistir, provocá-los a serem curiosos de forma criativa — ou seja, despertar a curiosidade que está na alma de quem quer produzir algo diferente do que já foi feito.

É claro que a tecnologia é importante para nos ajudar nessa trilha, mas também sinto falta de uma discussão mais profunda sobre ética nesse ambiente. Pode ser que eu esteja contaminada pela preocupação com o momento que vivemos no Brasil, mas acho que a discussão sobre ética e educação deve ganhar um papel mais significativo no contexto de como as tecnologias moldarão o nosso futuro.

E, em um país como o nosso, em que não se investe em pesquisa nem em educação, questiono onde fica o futuro das novas gerações. Cabe a nós, que já vivemos muitos desafios, e aos especialistas nos juntarmos nessas transformações exponenciais para provocar essa conversa.

VICKY BLOCH > *Coach* de presidentes de empresas, sócia-fundadora da Vicky Bloch Associados e conselheira do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) > vicky@vickybloch.com.br



DECISÕES IMPORTANTES PRECISAM DE UM CÉREBRO DESCANSADO

Pense em um dia de trabalho em que você tem grandes decisões a tomar. Apresentação para o chefe, mesa de negociação com clientes grandes, primeiro dia de trabalho depois de uma mudança de posição importante... Esses são alguns exemplos de situações capazes de causar nervosismo em qualquer pessoa.

Em dias assim, as recomendações são: uma boa noite de sono e um café da manhã reforçado antes de começar a jornada de trabalho. Essas dicas, no entanto, não se limitam somente ao bem-estar. Nosso cérebro tende a tomar decisões piores e mais impulsivas quando está esgotado. Em poucas palavras, nossa capacidade de autocontrole é prejudicada quando o cérebro está cansado.

Essa constatação não surge somente da observação leiga ou do senso comum. Um estudo feito por Shai Danziger, Jonathan Levav e Liora Avnaim-Pesso, pesquisadores de universidades de Israel e dos Estados Unidos, mostrou a mudança de comportamento de juízes na hora de tomar decisões em situações de esgotamento mental. Segundo a pesquisa, o comportamento padrão dos juízes era não conceder liberdade condicional. No entanto, nos períodos do dia em que estavam descansados ou bem alimentados — início da manhã e logo após o almoço — tendiam a conceder liberdade condicional com mais facilidade. A decisão que não era padrão — conceder a liberdade — exigia mais esforço. Portanto, ocorria mais facilmente em períodos nos quais o cérebro estava mais apto a sair da zona de conforto.

Esse mesmo resultado pode ser considerado em um ambiente corporativo. Imagine que você reserve o horário em que está mais desgastado para olhar um relatório importante. Seria uma péssima escolha, porque haveria muito mais chances de deixar escapar informações importantes. As tarefas que demandam mais concentração devem ser realizadas nos momentos em que seu cérebro estiver descansado.

No mesmo sentido, o psicólogo econômico Dan Ariely, autor do livro *A mais pura verdade sobre a desonestidade*, cita um intrigante estudo feito na Universidade de Connecticut, nos Estados Unidos, fazendo correlação entre morte de parentes (geralmente avós) e datas de provas importantes. De um jeito bem irônico, ele aponta que a probabilidade de ocorrer a morte dos avós dos alunos às vésperas das provas semestrais aumenta dez vezes. Às vésperas dos exames finais, a chance fica 19 vezes maior.

> O CÉREBRO TENDE A TOMAR DECISÕES IMPULSIVAS QUANDO ESTÁ ESGOTADO. ELE PRECISA DAS MELHORES CONDIÇÕES PARA FAZER O MELHOR JULGAMENTO DIANTE DE UMA OPORTUNIDADE.

Além disso, ele mostra como as atitudes dos alunos se padronizam ao buscar desculpas em períodos nos quais sabem que o cérebro ficará sobrecarregado. De modo geral, ao perceber a iminência do prazo apertado, eles procuram ampliar o tempo de tolerância para a realização das provas como forma de compensar a procrastinação anterior e evitar que o cérebro fique cansado com pouco tempo de estudo.

No ambiente de trabalho, a lógica não é diferente. Em dias de decisões importantes, seu cérebro precisa das melhores condições possíveis para que faça o melhor julgamento diante de uma oportunidade. Com base nisso, avalie sua rotina e a forma como cuida do seu descanso e da sua alimentação com um olhar mais crítico. Seus cuidados podem lhe trazer retornos muito mais relevantes do que simplesmente bem-estar.

SAMY DANA > Professor da FGV EAESP > samydana@gmail.com





AVALIAÇÃO SISTÊMICA DE P&D E INOVAÇÃO

Em uma empresa, recursos para Pesquisa & Desenvolvimento e inovação (P&D+i) são escassos e competem com outros investimentos de menos riscos e incertezas, não obstante sejam indispensáveis para a sustentação do crescimento do negócio. Por isso, devem ser utilizados e gerenciados com efetividade.

Para tanto, a avaliação de P&D+i com base em indicadores é uma ferramenta essencial. Estratégica e sistemicamente conduzida, tal avaliação pode auxiliar na tomada de decisões de alocação para orçamento, portfólio e projetos de P&D+i nas várias etapas de seu ciclo de vida. Apoia decisões estratégicas que impactam os ativos tecnológicos e mercadológicos da empresa e seu futuro competitivo.

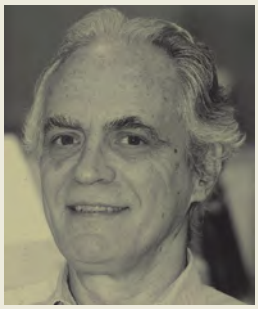
A seleção dos indicadores mais adequados para os diferentes tipos de projetos de P&D+i é o maior desafio de um processo de avaliação. Em primeiro lugar, porque não existem métricas universais que se apliquem a todos os tipos de projetos. Empresas que competem com inovações proprietárias investem em carteiras de projetos com distintos parâmetros de incerteza, risco e retorno. Isso reflete na adoção de métricas diversas para projetos com contribuições diferentes para o negócio. O que se espera de um projeto de inovação incremental de produto existente não é o mesmo que se anseia para um projeto de aprendizado e de redução de incerteza no uso de uma tecnologia emergente e potencialmente disruptiva. Em segundo lugar, diferentes grupos dentro da organização podem apresentar visões consideravelmente distintas quanto ao que é importante nas métricas de avaliação. Participantes de diversas funções e níveis de liderança devem ser envolvidos no processo de construção de indicadores e de execução da avaliação. Dependendo da natureza da colaboração, membros externos nos projetos de P&D+i também podem trazer contribuições importantes. Deve-se assegurar a integração de diferentes pontos de vista (estratégico, tático e operacional) em diferentes dimensões da avaliação (processo, produto; financeira, não financeira; tangível, intangível), com a finalidade de construir indicadores consistentes com a vida real da empresa e alinhados com sua estratégia.

AVALIAR P&D+I É UM PROCESSO CONTÍNUO DE REFLEXÃO ESTRUTURADA, APRENDIZAGEM, NEGOCIAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE CONSENSO.

Ainda que sob supervisão e apoio da alta liderança, trata-se de um processo de negociação, validação e construção do consenso possível em torno de métricas/indicadores que poderão influenciar a competitividade da instituição e o cotidiano dos profissionais. Indicadores podem influenciar o comportamento de indivíduos. Por isso, um dos desafios é desenhar métricas específicas que se ajustem a cada nível e função envolvida com P&D+i, de forma que os colaboradores saibam exatamente o que deles se espera.

Avaliar não é simplesmente coletar dados, ranquear, pontuar e obter escores exatos. É um processo contínuo de reflexão estruturada, aprendizagem, negociação e construção de consenso em torno do aperfeiçoamento do processo de inovação, de mudança na empresa e seu gerenciamento. A avaliação é uma ferramenta essencial para otimizar e desenvolver boas práticas de gestão da P&D+i. Ela auxilia não apenas a medir o desempenho dos projetos e programas de P&D+i, mas, sobretudo, trabalha para o seu sucesso.

GLICIA VIEIRA > Professora da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) > glicia@pesquisador.cnpq.br
RUY QUADROS > Professor da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) > ruyqc@ige.unicamp.br



2018: UMA DIFÍCIL TRAVESSIA

São necessários, no mínimo, três pés para sustentar uma mesa. Um governo, no entanto, pode cambalear sem cair apoiando-se apenas em dois. No caso brasileiro, o suporte vem do Congresso e dos donos do produto interno bruto (PIB). Para utilizar o jargão do futebol: o presidente Michel Temer é um Pelé (ou melhor Maradona, lembram-se da mão de Deus?) em suas relações com deputados e senadores, um Neném Prancha (quem pede recebe...) quando conversa com os grandes empresários – especialmente os inadimplentes, que adoram um perdão tributário, mais conhecido por Programa de Recuperação Fiscal (Refis) – e um cabeça de bagre (sapo) quando tenta se comunicar com o povão nas ruas. Tudo indica que chegará ao fim de seu mandato, se outra dupla sertaneja não tentar tostá-lo em novo churrasco.

Para um político que vive de votos, Temer toma decisões surpreendentes. Coloca todas as fichas em medidas impopulares (embora necessárias), como a reforma previdenciária, e concede um reajuste de mesquinhez inigualável ao salário-mínimo. Sua esperança: que a economia continue melhorando, com inflação baixa, emprego em alta, crescimento do PIB e aumento da renda.

Esses fatores têm contribuído para uma pequena elipse virtuosa: o PIB saiu do vermelho em 2017 e o desemprego começou a ceder. Embora pequenos, esses avanços contribuem para o crescimento das receitas tributárias e previdenciárias. A queda da taxa Selic reduz as despesas da rolagem da dívida pública e, ao mesmo tempo, reanima os crediários e o consumo.

É PROVÁVEL UM "EMPATE TÉCNICO" NO EQUILÍBRIO FISCAL NESTE ANO: RECEITAS CRESCENTES PELA EXPANSÃO DO PIB, SEM SINAL DE QUEDA NAS DESPESAS.

O raquítico reajuste do salário-mínimo também dá uma pequena contribuição para a redução das despesas previdenciárias. Se em fevereiro a reforma da previdência, mesmo desidratada, ou melhor, liofilizada, for votada e contribuir para diminuir o rombo da seguridade social, é possível que o *deficit* primário (despesas, sem contar juros, maiores que receitas) seja reduzido ou mesmo se aproxime do equilíbrio.

Nesse caso, surgirá um sinal importante na linha do horizonte: se a taxa de crescimento da dívida pública for igual ou inferior à do PIB, as luzes da sustentabilidade vão se acender e os investimentos voltarão de forma decidida. A dinâmica da economia deixará de ser sustentada pelo consumo (como acontece hoje) e passará a se apoiar no investimento, forma sustentável de garanti-lo no médio e no longo prazo.

Ocorre que o apoio de parlamentares e empresários exige favores e concessões, que remam contra o ajuste fiscal. Liberação de emendas, desoneração da folha de pagamento, anistias fiscais e outras gracinhas comprometem o equilíbrio das contas do governo no momento em que estados, sem dinheiro para pagar funcionários, declaram calamidade pública e vendem a alma para o primeiro comprador.

O recente rebaixamento na classificação do Brasil por uma das agências de *rating* acendeu a luz amarela. Se o governo conseguir algum avanço na votação da reforma da previdência é possível que, em 2018, presenciemos uma situação de "empate técnico" em relação ao equilíbrio fiscal: receitas crescentes pela expansão do PIB, sem que as despesas apresentem sinal de queda. O resto fica por conta das incertezas da eleição presidencial.

PAULO SANDRONI > Professor da FGV EAESP > paulo.sandroni@fgv.br

| FICHA TÉCNICA

Entidade de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, instituída em 20 de dezembro de 1944 como pessoa jurídica de direito privado, visando ao estudo dos problemas da organização racional do trabalho, especialmente nos seus aspectos administrativos e sociais, e à conformidade de seus métodos às condições do meio brasileiro.

Primeiro presidente e fundador: Luiz Simões Lopes

Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella

CONSELHO DIRETOR
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque, Sergio Franklin Quintella
Vogais: Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade
Suplentes: Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, Marcelo José Basílio de Souza Marinho, Maurício Matos Peixoto

CONSELHO CURADOR
Presidente: Carlos Alberto Lenz César Protásio
Vice-presidente: João Alfredo Dias Lins (Klabin Irmãos & Cia)
Vogais: Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Andrea Martini (Souza Cruz S/A.), Eduardo M. Krieger, Estado do Rio Grande do Sul, Estado da Bahia, Estado do Rio de Janeiro, José Carlos Cardoso (IRB-Brasil Resseguros S.A), Luiz Chor, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Miguel Pachá, Murilo Portugal Filho (Federação Brasileira de Bancos), Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Previdência Complementar e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo), Sandoval Carneiro Junior, Willy Otto Jordan Neto
Suplentes: Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A.), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Rui Barreto, Sergio Lins Andrade, Victório Carlos de Marchi

UNIDADES DA FGV-SP
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Economia de São Paulo
Diretor: Yoshiaki Nakano
Escola de Direito de São Paulo
Diretor: Oscar Vilhena Vieira
FGV Projetos
Diretor: Cesar Cunha Campos
Diretor Técnico: Ricardo Simonsen
Diretor de Controle: Antonio Carlos Kfouri Aidar
Diretor de Qualidade: Francisco Eduardo Torres de Sá
Diretor de Mercado: Sidnei Gonzalez
Diretores-Adjuntos de Mercado: Carlos Augusto Lopes da Costa e José Bento Carlos Amaral Junior
Diretoria da FGV para assuntos da FGV-SP
Diretora: Maria Tereza Leme Fleury
Diretoria de Operações da FGV-SP: Mario Rocha Souza

DIRETORIA
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Vice-diretor: Tales Andreassi

CONGREGAÇÃO
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

CONSELHO DE GESTÃO ACADÊMICA
Presidente: Luiz Artur Ledur Brito

DEPARTAMENTOS DE ENSINO E PESQUISA
Administração da Produção e de Operações: Susana Carla Farias Pereira; **Administração Geral e Recursos Humanos:** Beatriz Maria Braga; **Contabilidade, Finanças e Controle:** Rafael Felipe Schiozer; **Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração:** Ligia Maura Costa; **Informática e Métodos Quantitativos Aplicados à Administração:** Eduardo Henrique Diniz; **Mercadologia:** Delane Botelho; **Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração:** Antonio Carlos Manfredini da Cunha Oliveira; **Gestão Pública:** Fernando Luiz Abrucio

CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS
Curso de Graduação em Administração: Renato Guimarães Ferreira; **Curso de Graduação em Administração Pública:** Marco Antonio Carvalho Teixeira; **Curso de Especialização em Administração para Graduados (CEAG):** Henrique de Campos Junior; **Curso de Especialização em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde (CEAHS):** Walter Cintra Ferreira Júnior; **Master in Business and Management (MBM):** Luís Henrique Rigatto Vasconcelos; **Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas:** Ely Laureano Paiva; **Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo:** Mário Aquino Alves; **Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA):** Marcelo Oliveira Coutinho de Lima; **Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas:** Claudio Gonçalves Couto; **Mestrado Profissional em Gestão Internacional:** Luis Henrique Pereira; **Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade:** Gilberto Sarfati; **OneMBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **Coordenação Acadêmica para Educação Executiva da EAESP com o IDE:** João Carlos Douat; **Núcleo de Pesquisas:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-publicações:** Maria José Tonelli; **Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios:** Edgard Elie Roger Barki; **Centro de Estudos de Administração Pública e Governo:** Peter Kevin Spink; **Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público:** George Avelino Filho; **Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde:** Ana Maria Malik; **Centro de Estudos em Sustentabilidade:** Mário Prestes Monzoni Neto; **Centro de Excelência em Logística e Supply Chain:** Priscila Laczynski de Souza Miguel; **Centro de Excelência em Varejo:** Maurício Gerbaudo Morgado; **Centro de Tecnologia de Informação Aplicada:** Alberto Luiz Albertin; **Instituto de Finanças:** João Carlos Douat; **Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira:** Lauro Emilio Gonzalez Farias; **Centro de Estudos em Finanças:** William Eid Jr.; **Centro de Estudos em Private Equity:** Newton Monteiro de Campos Neto; **Centro de Estudos em Competitividade Internacional:** Maria Tereza Leme Fleury; **Fórum de Inovação:** Susana Carla Farias Pereira; **Núcleo de Comunicação, Marketing e Redes Sociais Digitais:** Eliane Pereira Zamith Brito; **Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas:** Maria José Tonelli

APOIO
Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem: Francisco Aranha; **Coordenadoria de Avaliação Institucional:** Heloisa Mônaco dos Santos; **Centro de Carreiras:** Cecilia Maria Braga de Noronha Santos; **Coordenadoria de Cultura e Diversidade:** Inês Pereira e Samy Dana; **Coordenadoria de Relações Internacionais:** Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco; **Serviço de Apoio e Atendimento Psicológico e Psiquiátrico - Pró-saúde GV:** Tiago Luis Corbisier Matheus; **Alumni GV:** Francisco Ilson Saraiva Junior; **Admissions Office:** Luciana Gaia

ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV EAESP
Presidente: Adriana Cabral de Oliveira

DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS
Presidente: Eduardo Junqueira Dias

fgv.br/gvexecutivo - v. 17, n. 1, 2018

Editora chefe: Maria José Tonelli
Editora adjunta: Adriana Wilner

Conselho Editorial: Carlos Osmar Bertero, Eduardo Diniz, Francisco Aranha, Luiz Artur Ledur Brito, Maria José Tonelli, Maria Tereza Leme Fleury, Nelson Lerner Barth, Renato Guimarães Ferreira, Tales Andreassi, Thomaz Wood Jr.

REDAÇÃO
Jornalista: Aline Lilian dos Santos
Produção Editorial: Aline Lilian dos Santos

ADMINISTRAÇÃO
Responsável: Ilda Fontes
Assistente administrativa: Eldi Soares
Assistente de marketing: Andréa Cerqueira Souza
Jovem Aprendiz: Ana Paula Soares

REVISÃO/COPIDESQUE
Zeppelini Editorial – zeppelini.com.br

PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE
Zeppelini Editorial – zeppelini.com.br
Imagens ilustrativas: shutterstock.com/depositphotos.com

PRODUÇÃO GRÁFICA
Impressão e acabamento: Psi7
Tiragem: 500 exemplares
Periodicidade: bimestral

CENTRAL DE RELACIONAMENTO
Tel.: (11) 3799-7999
gvexecutivo@fgv.br

PONTOS DE VENDA
Livrarias da FGV e Livraria Cultura

DIRETÓRIO
10th Edition of Cabell's Directory of Publishing Opportunities in Management
www.cabells.com

GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - . - São Paulo : FGV EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

Trimestral até abril 2006. Bimestral a partir de maio 2006. Semestral a partir de agosto 2009. Bimestral a partir de janeiro 2017.
Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979

1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CDU 658

GV-executivo foi impressa com papel proveniente de madeira certificada FSC e de outras fontes controladas. A certificação FSC garante o respeito ao meio ambiente e aos trabalhadores florestais.

MPGC
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE

A EXCELÊNCIA E A INOVAÇÃO DA FGV EAESP
EM 6 LINHAS FOCADAS NO MERCADO.

- **GESTÃO DE SAÚDE**
- **SUSTENTABILIDADE**
- **FINANÇAS E CONTROLADORIA**
- **VAREJO**
- **TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**
- ***SUPPLY CHAIN***

AACSB ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED · EFMD EQUIS ACCREDITED



agência3

INSCRIÇÕES PELO SITE:
fgv.br/eaesp/mestrado-profissional

FGV EAESP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

agência3

“O MPGPP USA TEORIA PARA FAZER MUDANÇAS NA PRÁTICA. POLÍTICAS PÚBLICAS TÊM OS DOIS LADOS.”

Marcela Bauer - Formada no MPGPP - Administradora Pública



O MPGPP - Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas - forma lideranças em administração pública, como a Marcela.

FGV EAESP.
CONHECIMENTO QUE MULTIPLICA LIDERANÇAS.
LIDERANÇAS QUE MULTIPLICAM CONHECIMENTO.

Saiba mais em fgv.br/eaesp/mpgpp

FGV EAESP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO