

# GV

CONHECIMENTO E IMPACTO EM GESTÃO

# EXECUTIVO

Publicação da Fundação Getúlio Vargas

ELEIÇÕES  
ELIMINAM  
CORRUPTOS  
E MAUS  
GESTORES?

COMO  
RECUPERAR A  
CREDIBILIDADE  
NA CRISE DE  
IMAGEM?

A FALÁCIA DAS  
TEORIAS DE  
INVESTIMENTO

+ ENTREVISTA  
MÁRIO KAPHAN, FUNDADOR  
DO VAGAS.COM, FALA SOBRE O  
MODELO DE GESTÃO HORIZONTAL  
DA EMPRESA E SEUS DESAFIOS

ESPECIAL

# GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS

DESENVOLVENDO PROFISSIONAIS PARA O FUTURO | PROJETO DE CARREIRA |  
LÍDERES DA ANTIÉTICA | GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA |  
RECURSOS HUMANOS × GESTORES | O DESAFIO DA DIVERSIDADE

FGV EAESP

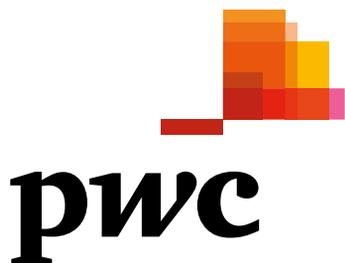


0 0174  
98718064897002

# *ris·co*

*(substantivo masculino)*

**1** Do francês *RISQUE*. Evento que pode ou não ocorrer, com possíveis consequências para pessoas ou organizações caso se concretize.





**2** Evento que pode ser transformado em vantagem competitiva. Gestão integrada ao negócio, fazendo parte do processo de definição da estratégia, da cultura organizacional e das atividades do dia a dia. Com isso, sua empresa ficará mais preparada para antecipar mudanças, identificar oportunidades e obter diferenciação em estratégia e performance.

**Termos relacionados:** gestão de riscos, olhar estratégico, vantagem competitiva, COSO — Gerenciamento de Riscos Corporativos — Integrado com Estratégia e Performance.

*O mundo pede novas leituras.*  
[www.pwc.com.br/gestao-riscos](http://www.pwc.com.br/gestao-riscos)



# TENDÊNCIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

**A** área de Recursos Humanos (RH) tem uma experiência acumulada de mais de 100 anos. Com esse patrimônio (de acertos e desacertos), os profissionais e os pesquisadores de RH têm muita história para contar. Se no passado a área não tinha nenhuma centralidade nas empresas, sendo chamada de Departamento de Pessoal, atualmente a Gestão Estratégica de Pessoas cada vez mais contribui para o sucesso dos negócios e para a sustentabilidade das marcas. As atividades centrais de RH compreendem as tradicionais funções de recrutamento, seleção e desenvolvimento das pessoas, passam pela gestão da cultura organizacional e são fundamentais para o planejamento da força de trabalho e seu alinhamento com a estratégia da organização.

Para destacar tendências recentes, nesta edição, a *GV-executivo* está dedicada ao tema Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. O artigo de Beatriz Maria Braga e Vanessa Martines Cepellos, trata das diferenças existentes entre o RH e os demais gestores e mostra que é necessário dirimir estereótipos entre esses atores organizacionais. Alessandra Ginante traz um interessante debate sobre as capacidades dinâmicas dos gestores e como estas podem contribuir para o sucesso das empresas. Pensando nas discussões sobre o futuro do trabalho, Ana Paula Morgado e Ana Luiza Pliopas falam da colaboração como principal ingrediente para o sucesso da gestão contemporânea. Apesar da colaboração ter papel fundamental para a solução de problemas complexos nas empresas, paradoxalmente, hoje as pessoas são as únicas responsáveis por seu projeto de carreira, como apontam Luiz Carlos Cabrera e Renato Guimarães Ferreira. Outro tema atual em Gestão de Pessoas é o desafio da diversidade, debatido por Maria José Tonelli. Joana Story explana sobre a corrupção nas organizações e o comportamento dos gestores. Tais artigos não esgotam as grandes questões de Gestão de Pessoas e RH, porém expõem a pluralidade temática e os desafios atuais desse campo. Embora a área possa ser questionada, a prática mostra que ainda é o comportamento das pessoas que garante a competitividade das organizações. O comportamento antiético dos líderes, como aponta Joana, traz graves prejuízos financeiros às empresas.

Esta edição conta ainda com o artigo de William Eid Junior sobre como investir os recursos pessoais adequadamente; com o trabalho de Annelise Vendramini e Camila Yamahaki acerca das consequências financeiras do desmatamento para o desenvolvimento das empresas; e com o artigo de Belmiro Ribeiro da Silva Neto, quanto ao despreparo das organizações para realizar a gestão de crises.

A entrevista de Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos com Mário Kaphan sobre o modelo de gestão horizontal da empresa Vagas completa a edição, ao lado das colunas de Samy Dana (*Como homens e mulheres enfrentam a competição*), Paulo Sandroni (*2018: ano perdido*), Yan Nonato Cattani e Frederico Turolla (*Nome positivo no SPC*), e Paulo Arvate e Sergio Mittlaender (*Eleições eliminam corruptos e maus gestores?*).

Boa leitura!

**Maria José Tonelli** – Editora chefe

**Adriana Wilner** – Editora adjunta

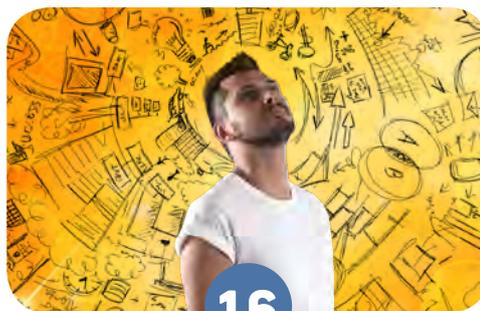
CADERNO ESPECIAL > GESTÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS



12

Desenvolvendo  
profissionais para o futuro

*Ana Paula Morgado e  
Ana Luiza Pliopas*



16

Por que ter  
um projeto de carreira

*Luiz Carlos Cabrera e  
Renato Guimarães Ferreira*



20

Líderes  
da antiética

*Joana Story*



24

Gestão de pessoas como  
vantagem competitiva

*Alessandra Ginante*



30

Por que o descompasso?

*Beatriz Maria Braga  
e Vanessa Martines Cepellos*



34

O desafio  
da diversidade

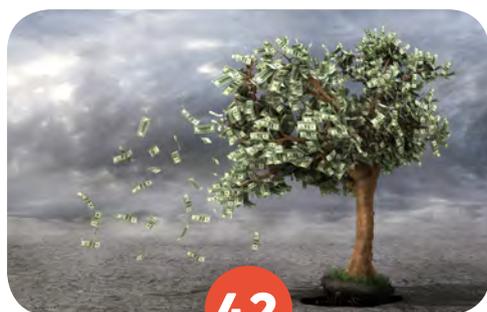
*Maria José Tonelli*

## ARTIGOS



38

Para  
investir bem  
*William Eid Junior*



42

Desmatamento  
é assunto de finanças  
*Annelise Vendramini  
e Camila Yamahaki*



45

Como recuperar  
a credibilidade  
*Belmiro Ribeiro da Silva Neto*

## ENTREVISTA > MÁRIO KAPHAN



6

Aqui ninguém manda  
*Adriana Wilner e Aline Lilian dos Santos*

## COLONAS

### 48 Sociedade e gestão

Eleições eliminam corruptos e maus gestores? -  
*Paulo Arvate e Sergio Mittlaender*

### 49 Finanças

Nome positivo no SPC - *Yan Nonato Cattani e  
Frederico Turolla*

### 50 Fora da caixa

Como homens e mulheres enfrentam a  
competição - *Samy Dana*

### 51 Economia

2018: ano perdido - *Paulo Sandroni*



| ENTREVISTA • MÁRIO KAPHAN



# AQUI NINGUÉM MANDA

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

**U**ma empresa sem chefes, em que todas as decisões precisam ser consensuais. Assim é a **Vagas**, negócio de *software* para recrutamento de funcionários.

Fundada em 1999 pelo engenheiro **Mário Kaphan** e por Sidney Monreal Martin, a empresa conta com 150 funcionários e mais de 3.000 clientes, incluindo 70 das maiores organizações brasileiras, de acordo com Mário. O *site* Vagas.com, criado para atrair currículos, recebe meio milhão de visitas por dia. A taxa de crescimento de 20% ao ano, em média, só foi interrompida com o aprofundamento da recessão brasileira em 2015 — mesmo assim, a empresa cresceu 10% nesse ano, 0,4% em 2016 e 7% em 2017. Em tempos de desemprego, são percentuais notáveis para um negócio que depende da contratação de pessoal.

O modelo de organização horizontal da Vagas foi um dos sete projetos que recebeu o prêmio Unlimited Human Potential Challenge, dado pela Management Innovation eXchange (MIX), criada por Gary Hamel, professor da London Business School, com apoio da *Harvard Business Review* e da consultoria McKinsey & Company. O prêmio, direcionado a destacar “iniciativas inovadoras em processos de gestão”, foi baseado em um estudo de caso escrito pelo próprio Mário. Desde 2013, a empresa passou por várias revisões para afinar seu modelo, que defende a liberdade e a autonomia dos colaboradores, abolindo o sistema de hierarquia. Segundo o empresário, “é um lugar onde as pessoas fazem o que querem, só que todas têm tudo a ver com isso”.

Nesta entrevista à *GV-executivo*, Mário explica como vem aperfeiçoando esse modelo de gestão, enfrentando os desafios da empresa e fala sobre as novas perspectivas para a Vagas.

**GV-executivo:** Como surgiu a ideia de fazer uma organização totalmente horizontal?

**Mário:** Foi acontecendo naturalmente. Na Vagas, a teoria veio depois da prática. Fomos fazendo e de repente descobrimos que a empresa era horizontal. Nem usávamos essa palavra no começo. Quando chegamos a 30 pessoas, dissemos: “Vamos estruturar a empresa e alçar os principais líderes a gerentes”. Foi quando percebemos que isso ameaçava o que chamávamos de “espírito da empresa pequena”. A Vagas cresceu de forma surpreendente. Até 2014, nunca tínhamos crescido menos do que 20% ao ano e atribuíamos isso à nossa cultura, que era autêntica.

**GV-executivo:** Por isso vocês decidiram abolir a hierarquia?

**Mário:** Sim, foi muito rápido para os nossos gerentes perderem a voz de mando. A primeira referência que tivemos da palavra *horizontal* foi em 2007, quando uma aluna da FGV fez o seu TCC [trabalho de conclusão de curso] sobre a Vagas. Ela escreveu que a Vagas era uma empresa bastante horizontal. Só em 2010, 11 anos após o nascimento da empresa, tomamos a decisão, com toda a clareza, de que esse era o modelo que a gente queria. Participei de uma ExpoManagement e duas palestras foram centrais para isso. Uma, de Philip Kotler, trouxe que as empresas tinham de ser pautadas por valores. A outra, de Gary Hamel, que abriu sua fala com o caso de uma empresa que tinha milhares de funcionários e era horizontal, a W.L. Gore. Foi então que começamos a inventar as metodologias para tangibilizar esse modelo.

**GV-executivo:** Qual foi a reação dos gestores na época?

**Mário:** Na hora em que abolimos os cargos de gestão, foi difícil. Na Vagas,

sempre que enxergarem uma oportunidade de melhoria na realização do propósito, as pessoas devem abrir o que a gente chama de *controvérsia*. E essas controvérsias têm de ser levadas a consenso. Todas as decisões na Vagas são consensuais dos 150 que somos hoje.

**GV-executivo:** Um consenso de 150 pessoas?

**Mário:** Dá para imaginar o tamanho desse desafio, dessa utopia. E, de fato, existe quase o consenso de que o consenso não funciona [risos]. Somos imperfeitos, estamos em processo de construção e, aos poucos, vamos amadurecendo e aprendendo como fazer. A síntese do nosso modelo de empresa é: a Vagas é um lugar onde as pessoas fazem o que querem, só que todas têm tudo a ver com isso. Significa que quem vier para a Vagas tem quase a obrigação de, toda vez que encontrar uma oportunidade de melhoria na realização do nosso propósito, abrir uma controvérsia.

**GV-executivo:** As pessoas não têm medo de colocar as controvérsias?

**Mário:** Têm. Estamos no Brasil. Aqui, por vezes, a pessoa prefere não abrir uma controvérsia, porque, afinal, o brasileiro é cordial. Ele prefere o silêncio, que eu acho muito mais desrespeitoso do que se colocar. Ou então ele se sente ofendido quando alguém abre uma controvérsia. É uma questão para se trabalhar e não tem nada de errado com quem não queira viver isso. Queremos pessoas que acreditem, de verdade, que vale a pena entrar numa discussão pelo prazer de construir ideias cada vez mais fortes.

**GV-executivo:** As pessoas são avaliadas pelas controvérsias que elas colocam?

**Mário:** A qualquer momento, alguém pode mandar um *feedback* para

uma pessoa, que pode ser positivo ou negativo. Semestralmente, levantam-se todas as avaliações que foram feitas num grupo e cada um sai desse processo com o plano de desenvolvimento para o próximo período. São considerados quatro eixos. O primeiro é o conhecimento do negócio. O segundo é o foco no resultado. Não temos metas, e sim entregas. O terceiro são as suas competências. E o quarto é a aderência à cultura, em que entra a participação nas controvérsias.

**GV-executivo:** Todo mundo avalia todo mundo?

**Mário:** Na primeira metodologia, cada um tinha de avaliar todas as pessoas das equipes das quais participasse, além de qualquer pessoa da empresa e a si próprio. Havia um questionário, que era anônimo. Não é mais.

**GV-executivo:** Por que mudou?

**Mário:** Porque traz um desconforto, e queremos reforçar essa cultura de as pessoas se colocarem. Não é uma questão negativa se colocar. São pessoas que se olham nos olhos. A metodologia anterior reforçava essa cultura dos corredores, o que nos incomoda muito. Não é legal, né? Esse é um lugar para ser autêntico. É o oposto do lugar de quem sai de casa, veste a armadura, coloca a faca entre os dentes e diz: “Agora é hora de ganhar o sustento da minha família” e depois volta para casa e desabafa: “Ufa, agora sou eu mesmo”.

**GV-executivo:** Como os funcionários são contratados?

**Mário:** É um processo mais longo do que o tradicional. A pessoa é contratada pelas equipes em um consenso de que é um talento, mas que, além disso, entende o que é um ambiente horizontal. Muitos candidatos vêm deslumbrados com

a liberdade e a autonomia sem saber o que é a Vagas de verdade. Às vezes, entendem que é um lugar onde vou fazer o que quero e ninguém tem nada a ver com isso, que é a principal razão para o desligamento de pessoas.

**GV-executivo:** Também é necessário consenso para o desligamento?

**Mário:** É um consenso um pouco diferente, porque, nesse caso, não são processos abertos nem decididos por 150 pessoas, isso estigmatizaria as pessoas e fragilizaria a própria empresa. Tem de ter bom senso nessa hora.

**GV-executivo:** Você participa das contratações?

**Mário:** Até hoje faço questão de participar. Existe o Dia do Fórum, em que os três finalistas são entrevistados por toda a equipe de trabalho e por mim — sozinho, ou com outras pessoas. No fim, todos se reúnem num grande fórum, em que a decisão sai por consenso.

**GV-executivo:** Como conseguir o consenso sem se perder em intermináveis reuniões?

**Mário:** Imagina-se que consensual significa juntar um monte de gente numa sala e discutir muito. Hoje, na Vagas, é quase o contrário disso. Primeiramente, decidimos se vale mesmo abrir a discussão. A próxima pergunta é se as pessoas envolvidas se consideram o que chamamos de GACC, Grupo Adequado para Construção de Consenso. Além disso, têm de questionar se são o grupo mínimo. Podem chegar à conclusão de que tem gente demais, ou falta alguém. Talvez, na primeira vez, a decisão demore. Mas, à medida que a empresa amadurece, vai aprendendo a constituir os grupos mínimos e ideias, de modo que a decisão vai ficando melhor e mais rápida, porque não existe



#### RAIO X

- ▶ Mário Kaphan.
- ▶ Nascido em 26/11/1952.
- ▶ Graduado e mestre em Engenharia Eletrônica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), onde também lecionou por muitos anos.
- ▶ Fundador da Vagas.

o processo de ascender nem de voltar de uma hierarquia. E a decisão ainda vem com engajamento.

**GV-executivo:** Como é feito o planejamento estratégico da Vagas?

**Mário:** No fim de novembro, toda a empresa discute os principais tópicos. Depois, é escolhido um pequeno grupo de 18 pessoas, que vai se recolher por uma semana com Pedro Zanni, professor da FGV que nos ajuda nesse processo.

**GV-executivo:** Como é escolhido esse grupo de 18 pessoas?

**Mário:** No passado, fazíamos uma enquete e perguntávamos: “Quem são as pessoas mais estratégicas da Vagas?”. Usávamos as respostas como referência para fazer a escolha. Como é hoje?

Três pessoas fazem a lista em 15 minutos e a publicam. Quem quiser, abre controvérsia. Tem controvérsia? Tem. Mas, se é um GACC que faz a escolha, é muito provável que ele acerte e as eventuais controvérsias sejam resolvidas muito rapidamente. No fim do planejamento estratégico, saímos com os direcionadores desmembrados em objetivos, com uma perspectiva qualitativa do que deve ser alcançado. Não existe a construção de um *budget*. O acompanhamento do planejamento se dá em ciclos bimestrais.

**GV-executivo:** Como funciona o processo de remuneração na Vagas?

**Mário:** O principal líder da W.L. Gore do Brasil nos assessorou na primeira metodologia de gestão. A primeira coisa que nos surpreendeu foi que, na Gore,

## TODAS AS DECISÕES SÃO CONSENSUAIS DOS 150 FUNCIONÁRIOS. DÁ PARA IMAGINAR O TAMANHO DESSE DESAFIO.

abrir o salário é justa causa. Assim, ele recomendou que também fechássemos o salário. Tínhamos vivido situações em que pessoas vinham falar de salário, mas não da sua evolução, e sim do vizinho: “Eu sou muito melhor”. Era um desgaste enorme. Acho que um dia a gente vai evoluir para uma situação em que possa abrir completamente. Mas ainda são tantos os desafios que achamos que vale a pena seguir o modelo da W.L. Gore. Os salários são pagos por uma empresa externa, que informa o valor total da folha. Há um comitê de remuneração que envolve as pessoas do RH [Recursos Humanos], que conhece todos os salários, exceto os das outras pessoas do comitê. O dogma é remuneração justa e alinhada ao mercado. Se alguém achar que o salário está inadequado, abre uma controvérsia com o comitê.

**GV-executivo:** Em sua visão, quais são as principais vantagens do modelo de gestão que adotaram?

**Mário:** É a perspectiva de tomar decisões melhores, mais rapidamente e com mais engajamento. Mas tem um monte de coisas derivadas. Por exemplo, quanto tempo se desperdiça nas empresas com a lógica de competição, as “puxadas de tapete”, o “imagina se eu vou trazer alguém que vai ameaçar a cadeira em que eu quero sentar”. Nosso modelo limpa isso.

**GV-executivo:** Mas limpa mesmo? As relações de poder não permanecem? Os salários não diferem?

**Mário:** Eu ter o salário maior do que o de alguém não significa que essa pessoa não possa chegar ao meu

salário. Eu posso me sentir ofendido ou diminuído se a minha ideia não vence. Então, pode haver um jogo de poder aí, isso é super-humano. É difícil lidar, são os desafios da gestão, mas não existe mais poder como lógica de crescimento profissional, por exemplo. É difícil quebrar o paradigma de fora que é baseado no poder e na separação, mas um dia cai a ficha do prazer que é você construir com outras pessoas. Hoje, a gente entende que o nosso modelo de gestão tem a ver com o trabalho com significado. Quando você recebe uma ordem de cima, não está vivenciando valores. Você está dizendo: “Estou vendendo a minha força de trabalho, eu sou um recurso humano”. Trabalho com significado quer dizer enfrentar o meu ego e, com outras pessoas, construir uma coisa diferente.

**GV-executivo:** Em sites como Glasdoor e Love Mondays, de avaliação anônima de empregadores, muitos funcionários reclamam que, no fim, quem decide na Vagas é o dono. Por que dizem isso?

**Mário:** Porque o dono vivencia integralmente os valores de ter tudo a ver com isso, de abrir controvérsias e de levá-las a consenso. Tem uma questão cultural. De repente, quando alguém pensa “estou discutindo com o dono”, acha que está recebendo ordem. E não está. Seria muito mais fácil receber uma ordem minha do que participar de uma discussão. É um aprendizado, e esse tipo de comentário tem muito a ver com isso. Se passarem um dia aqui, vão ver que o meu papel é cada vez menor.

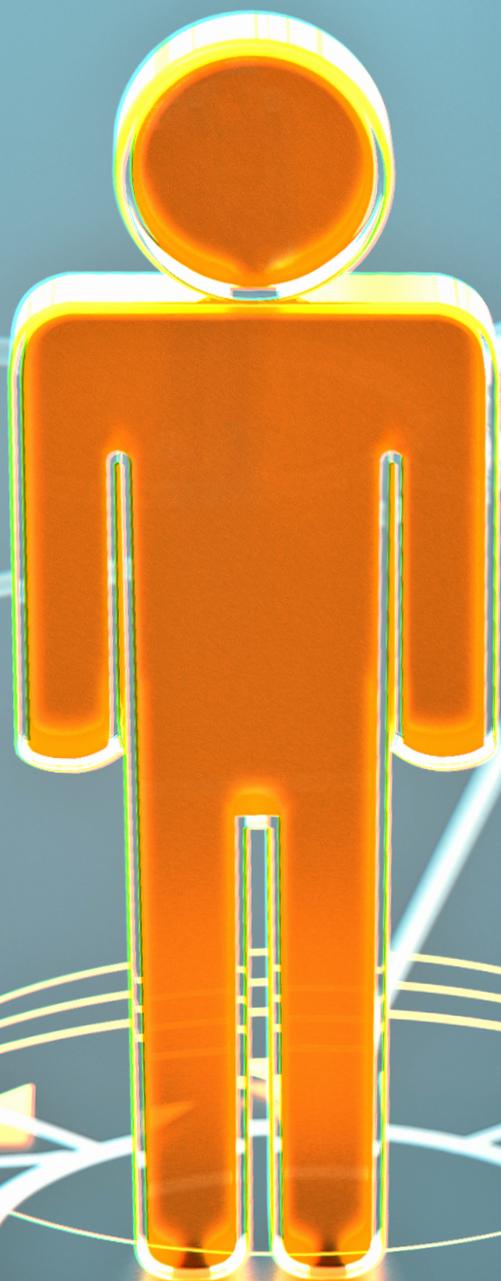
**GV-executivo:** Como assim?

**Mário:** Na revisão do planejamento estratégico do ano passado, foi impressionante verificar o nível de maturidade que essa equipe já tem. Há cinco anos, tivemos uma discussão sobre sucessão. Tentei me esquivar, mas não deixaram. A conclusão foi de que a sucessão estava atrelada ao sucesso do modelo de gestão. Com os 18 anos da empresa, tenho essa intuição de que está na hora de começar o processo de emancipação.

**GV-executivo:** Há uma tendência de as organizações tornarem-se mais horizontais?

**Mário:** Cada vez menos vejo as pessoas me encarando com olhar esquisito. Não faço apologia do modelo. Muito pelo contrário, tento mostrar como é difícil. E, para mim, a gestão horizontal não é uma causa, é consequência. A vivência de valores compartilhada, isso sim, é uma causa. Temos de lidar com dilemas cada vez mais difíceis, com o crescimento da inteligência artificial. De repente, ao processar os dados, percebemos que só recrutamos pessoas de cor branca para as empresas. Por quê? Porque perpetuamos um viés nos dados do passado. No planejamento deste ano, temos dois objetivos estratégicos que têm a ver com inclusão afirmativa, que é mexer nos algoritmos para serem inclusivos. Isso ilustra a questão ética do tempo em que vivemos e do risco para a humanidade. ●

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



**12**

Desenvolvendo  
profissionais  
para o futuro

**16**

Por que ter  
um projeto de  
carreira

**20**

Líderes  
da antiética

**24**

Gestão de pessoas  
como vantagem  
competitiva

**30**

Por que o  
descompasso?

**34**

O desafio  
da diversidade



# DESENVOLVENDO PROFISSIONAIS PARA O FUTURO

| POR ANA PAULA MORGADO E ANA LUIZA PLIOPAS

É a colaboração, o “fazer junto”, que sustentará as competências essenciais que nos diferenciam das máquinas, como pensar criticamente, usar a criatividade, solucionar problemas complexos e desenvolver a inteligência emocional.

**U**m relatório recentemente publicado pela consultoria McKinsey & Company traz dados surpreendentes: até 2030, cerca de 375 milhões de profissionais – aproximadamente 14% da força de trabalho global – precisarão migrar de atividade.

A digitalização, a automação e os avanços nas tecnologias de inteligência artificial trarão mudanças significativas e disruptivas ao mundo do trabalho, fazendo, por um lado, desaparecer profissões que podem ser facilmente automatizadas, por outro, criando novas atividades. As funções menos impactadas serão as que a tecnologia não conseguirá, ainda, imitar ou superar o desempenho humano. Capacidades ligadas à gestão de pessoas e à interação social, por exemplo, provavelmente não serão facilmente automatizadas.

Esse é o ponto central de nossa discussão neste texto: as competências com mais valor serão aquelas que envolvem os chamados *soft skills*. Nesse cenário, faz sentido olharmos para o que deve ser o futuro do desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento de pessoas para o futuro. Em um mundo em que a competência técnica

deixa de ser um diferencial-chave, o valor está naquilo que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética.

Relatório publicado pelo Fórum Econômico Mundial aponta as competências essenciais para esse futuro não tão distante. Entre elas, estão: capacidade de solucionar problemas complexos, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional. Apesar de as empresas reconhecerem a importância dessas competências, em uma pesquisa conduzida pela consultoria Deloitte, 49% dos respondentes indicaram que suas organizações não têm planos consistentes de desenvolvimento de pessoas nessa direção.

Atuar sobre o desenvolvimento de competências tão intangíveis pode parecer desafiador, mas, ao lançarmos um olhar diferente sobre esses *skills*, procurando entendê-los de maneira integrada, torna-se possível identificar um elemento comum que os sustenta: a colaboração, o “fazer junto”. As melhores soluções para problemas complexos não surgem de uma só cabeça; ser criativo implica ir além do alcance de uma visão solo. Desenvolver inteligência emocional está diretamente relacionado à interação social,

Em um mundo em que a competência técnica deixa de ser um diferencial-chave, o valor está no que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética.

e fazer gestão de pessoas por si só exige a percepção do grupo e de sua dinâmica. Assim, é relevante que as organizações considerem a colaboração como ação fundamental em suas estruturas, bem como o desenho organizacional e as dinâmicas de suas atividades para que as demais competências se desenvolvam.

## COLABORAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitas vezes, colaboração é confundida com consenso, quando ambos são, na verdade, temas diferentes. Quando há consenso, as opiniões são iguais; já a colaboração implica trabalhar junto, de maneira complementar, mas não necessariamente consoante. O único consenso em trabalhos colaborativos está relacionado ao objetivo almejado. Herminia Ibarra e Heidi Gardner, em artigo publicado na *Harvard Business Review*, explicam que, no trabalho colaborativo, as pessoas têm diferentes perspectivas. Trabalhar de maneira colaborativa envolve fomentar a curiosidade, estimular a capacidade de escutar opiniões divergentes e desenvolver a habilidade para a construção de novos sentidos com base nas perspectivas que cada participante traz. Isso permite a construção de novas soluções, abordagens ou respostas em ambientes nos quais a autoridade formal é deixada de lado e os diferentes pontos de vista sobre uma situação são valorizados. Assim, há segurança para que as pessoas exponham suas ideias e se sintam à vontade para discordar umas das outras, condição essencial para que a colaboração se estabeleça.

A famosa cena do filme *Apollo 13*, na qual engenheiros da NASA precisam encaixar um filtro de gás carbônico quadrado em um buraco redondo, sob o risco de os astronautas morrerem, é um exemplo de trabalho colaborativo. A situação era inédita, os recursos eram limitados, havia a pressão de tempo e um claro objetivo. Era preciso ouvir atentamente a ideia do outro e ao mesmo tempo discordar, para que o objetivo fosse atingido. Não se tinha espaço para superioridade de hierarquia ou de conhecimento técnico.

Os envolvidos apontaram suas sugestões de maneira dinâmica e, dessa forma, ideias foram transformadas. A solução de adaptador foi elaborada em conjunto, por todos do grupo. O resultado não teria sido encontrado em tempo hábil por apenas uma pessoa.

## TRABALHO COLABORATIVO

Após analisarmos a dinâmica da colaboração, precisamos pensar em como desenvolver pessoas para o trabalho colaborativo. Assim como na criação de uma solução para salvar os tripulantes da *Apollo 13*, isso se dá na prática. Dois aspectos fundamentam o desenvolvimento das pessoas para a colaboração: o primeiro é a exposição a experiências que proporcionem trabalho colaborativo em si; e o segundo refere-se à reflexão sobre a experiência para que o aprendizado seja incorporado. Cuidar de um método que propicie trabalho colaborativo não é trivial, e, em geral, essa responsabilidade é conferida a um facilitador, que tem a tarefa de explicitar a aprendizagem.

Quanto ao primeiro aspecto, a exposição a experiências que proporcionem trabalho colaborativo, em geral, não é suficiente colocar um grupo de pessoas juntas, fazendo um *brainstorming*. Faz-se necessário, primeiramente, o estabelecimento de um objetivo comum. O método também deve incluir a criação de um ambiente seguro no qual todos se sintam à vontade para expor ideias conflitantes.

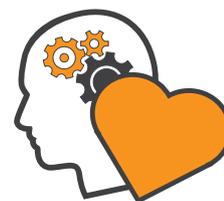
Já no que diz respeito ao segundo aspecto, refletir e incorporar o aprendizado, o grupo, geralmente guiado por um facilitador, examina como tem trabalhado e quais práticas propiciam novas ideias, incluem mais perspectivas, criam um ambiente seguro, dão abertura ao aprendizado e possibilitam a implementação do que foi aprendido. Dessa forma, a reflexão das condutas de cada pessoa no grupo leva à aprendizagem.

Ainda, o grupo pode ir além e buscar a autorreflexividade. Ann Cunliffe, renomada autora em estudos organizacionais, explica que ser autorreflexivo significa ter capacidade de questionar aquilo que é tomado como certo e ter a coragem de examinar nossas crenças e o impacto que tais crenças podem ter em nossas relações e nas organizações nas quais trabalhamos. Trata-se de questionar práticas organizacionais, muitas vezes normalizadas, e dar atenção a narrativas que reproduzimos em nossos discursos e práticas sem nos atentarmos a seus significados. Logo, o desenvolvimento de pessoas nesse contexto de constantes e imprevisíveis mudanças requer a disponibilidade dos indivíduos para questionarem suas próprias crenças e a abertura constante para aprenderem, inclusive sobre si mesmos.

## A NOVA DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



Contexto de profundas transformações com velocidade e abrangência sem precedentes



Valorização do que é mais singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética



Para desenvolver trabalho colaborativo



Competências singulares ao ser humano são desenvolvidas no "fazer junto"



Cuidar de um método que propicie trabalho colaborativo não é trivial, e, em geral, essa responsabilidade é conferida a um facilitador, que tem a tarefa de explicitar a aprendizagem.

### SOZINHO NÃO SE VAI A LUGAR NENHUM

O contexto atual sofre alto impacto de tecnologias disruptivas e exige que as pessoas se desenvolvam no que é singular ao ser humano: emoções, criatividade, cognição e ética. O aprimoramento desses aspectos tem como pano de fundo o trabalho colaborativo, que pode avançar via interação entre prática e reflexão. É na relação com o outro que nos reconhecemos, aprendemos e nos desenvolvemos.

Cabe aos gestores reconhecerem essa dinâmica, inicialmente em si próprios, como potenciais facilitadores para suas equipes, incorporando a função da liderança como aquela que também tem por objetivo criar um espaço fértil no qual a colaboração possa acontecer.

Tendo se apropriado disso, os gestores poderão conduzir o desenvolvimento das equipes na direção das competências relevantes ao cenário em que vivemos e, de fato, preparar as pessoas para o futuro. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Ann Cunliffe. *Republication of on becoming a critically reflexive practitioner. Journal of Management Education*, v. 40, n. 6, 2016.
- Deloitte. *Global Human Capital Trends 2018: the rise of the social enterprise*, 2018.
- Heidi Gardner e Herminia Ibarra. *How to capture value from collaboration, especially if you're skeptical about it. Harvard Business Review*, 2017.
- McKinsey Global Institute. *How will automation affect jobs, skills, and wages?*, 2018.
- World Economic Forum. *The world is changing: here's how companies must adapt*, 2018.
- World Economic Forum. *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*, 2016.

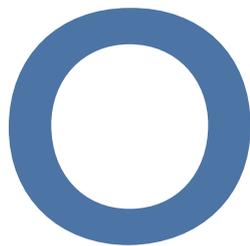
ANA PAULA MORGADO > Professora da FGV EAESP > [apvitelli@gmail.com](mailto:apvitelli@gmail.com)  
ANA LUIZA PLIOPAS > Professora da FGV EAESP > [ana.pliopas@fgv.br](mailto:ana.pliopas@fgv.br)



# POR QUE TER UM PROJETO DE CARREIRA

| POR LUIZ CARLOS CABRERA E RENATO GUIMARÃES FERREIRA

Atualmente, o desenvolvimento de competências e conhecimentos está sob a responsabilidade dos funcionários. As empresas apenas contribuem com condições favoráveis. Assim, quem faz seu sonho profissional acontecer é você.



Os novos caminhos da qualificação profissional estão diretamente ligados a uma relação mais adulta e soberana entre os profissionais e as empresas.

A relação é mais adulta porque deixou de existir definitivamente o “velho vínculo” que trocava obediência por garantia de emprego e fazia com que a empresa e o seu empregado tivessem uma relação de dependência quase infantil.

As empresas tiveram de reduzir seu quadro de funcionários com o aumento da competitividade, a pressão pela globalização, a necessidade de melhorar a performance financeira e os avanços da tecnologia da informação. Muitos colaboradores foram demitidos. Foi o fim de um pacto que durou mais de 100 anos, e o início de uma nova era nas relações de trabalho.

O novo vínculo passou a ser construído com base em uma troca de desafios — oferecidos pelas empresas — por competência e conhecimentos atualizados — fornecidos pelos

colaboradores. Para assegurar o real compromisso com os funcionários, as empresas ficaram cada vez mais transparentes em suas comunicações, informando a todos sua estratégia, missão, visão, seus valores e objetivos perseguidos.

Nesse novo contexto, a atualização das competências e dos conhecimentos passou a ser responsabilidade do funcionário, cabendo às empresas o fornecimento de condições para que cada um possa cuidar do seu desenvolvimento.

## O QUE É QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL?

É um processo contínuo de aprendizagem e de desenvolvimento que as pessoas precisam fazer para atender às exigências do mercado e da sociedade e, assim, poder ter o livre-arbítrio de decidir onde e em que condições querem trabalhar, viver bem e ser felizes.

Deve ficar claro para você, leitor, que a qualificação profissional não é um projeto temporal ao qual você adere ou não. Trata-se de um processo constante que se confunde com sua vida pessoal e profissional e que exige tanta atenção diária como o ato de cuidar da saúde do corpo.

Qualificação não é um projeto temporal ao qual você adere ou não, e sim um processo constante que se confunde com sua vida pessoal e profissional e exige tanta atenção diária como cuidar da saúde do corpo.

### COMO EU ME QUALIFICO?

O primeiro passo é ter o seu projeto profissional. É como começar a construir uma casa. Primeiramente, precisamos do projeto. Eu sei que você está pensando que tem muita casa que começa sem projeto. É verdade e, pior, tem muita gente que faz isso com a sua carreira. Vai mudando de um emprego para outro até poder ficar frente a frente com uma demissão inesperada. Aí a pessoa desmonta. A vida ensina: quem não tem projeto, normalmente, está servindo ao projeto de alguém.

### O PROJETO PROFISSIONAL

O projeto profissional começa com o **sonho profissional**. Isso mesmo: o seu sonho. O que você gostaria de estar fazendo daqui a cinco anos ou dez anos? Um sonho que especifique as metas que você quer alcançar, os objetivos que você deseja cumprir, tudo o que você quer realizar profissionalmente. Não me venha com esses sonhos de estar numa praia deserta, ou pescando no pantanal de dentro de uma casa-barco. Isso não é sonho profissional, mas sim programa de férias! Estamos falando da manifestação de um desejo de crescimento e realização.

Definido o sonho, vem a segunda parte do projeto, que é **a avaliação das competências e dos conhecimentos**. Essa é a parte mais difícil. Para fazer essa avaliação, você tem de se olhar no espelho e ver quem é na realidade, que competências tem e quais precisa adquirir. Vamos ajudar um pouco mais. Em primeiro lugar, vamos esclarecer o que é competência: consiste em um atributo ou qualificação que você tem e os outros percebem e reconhecem. Em geral, competência é o que responde à pergunta: no que você é realmente bom?

Vamos ajudar você a começar a sua autoanálise: você é bom em lidar com as pessoas? Sabe ouvir? Sabe se colocar no lugar dos outros? É bom para acalmar um conflito? Sabe respeitar a opinião dos outros? Dialoga? Defende as

causas na qual acredita? Você é bom para lidar com informações? Sabe ouvir e sintetizar? Sabe ouvir e reproduzir para os outros? Sabe colocar suas ideias no papel? Sabe apresentar suas ideias para as pessoas? E para um público maior? Você se comunica em outra língua? Lê? Escreve? Você é bom em lidar com tecnologia? Usa computador? Internet? Faz seus trabalhos com apoio de *softwares* específicos (Word, Excel, PowerPoint etc.)? Acompanha as redes sociais? Está atento às evoluções da tecnologia que podem causar rupturas em sua carreira?

Avaliadas as competências, você tem agora um quadro bem claro do que lhe falta e do que precisa aprimorar.

Vamos pensar um pouco no seu conhecimento. Conhecimento é o conjunto estruturado de informações que é essencial para o exercício de suas funções. Por exemplo, para trabalhar como *controller* você precisa ter conhecimento atualizado sobre contabilidade, legislação fiscal e legislação tributária.

Que conhecimento sente que está lhe faltando? É um curso formal completo (no exemplo, curso de contabilidade) ou é uma atualização (legislação do imposto de renda)?

Muito bem, você já atravessou a parte mais difícil da elaboração de um projeto profissional, que é a autoanálise. Agora vamos tratar das duas últimas partes: o **onde** e o **como**.

O **onde** é a definição do espaço organizacional em que você vai realizar o seu projeto. Pode ser na área em que você já trabalha, em outra função, ou em outro departamento ou divisão. O importante é analisar e avaliar bem onde suas competências e conhecimentos geram mais valor para a organização e trazem mais satisfação e reconhecimento para você. Indague, ande pela empresa para conhecê-la melhor. As oportunidades podem estar na sala vizinha à sua, mas você nunca foi atrás.

O **como** representa a estratégia que você vai usar para chegar ao **onde**. Com quem você vai ter de conversar? Quem será seu aliado? O que você terá de vencer ou quem você terá de convencer? Não espere que venham lhe buscar em casa. Vá à luta!

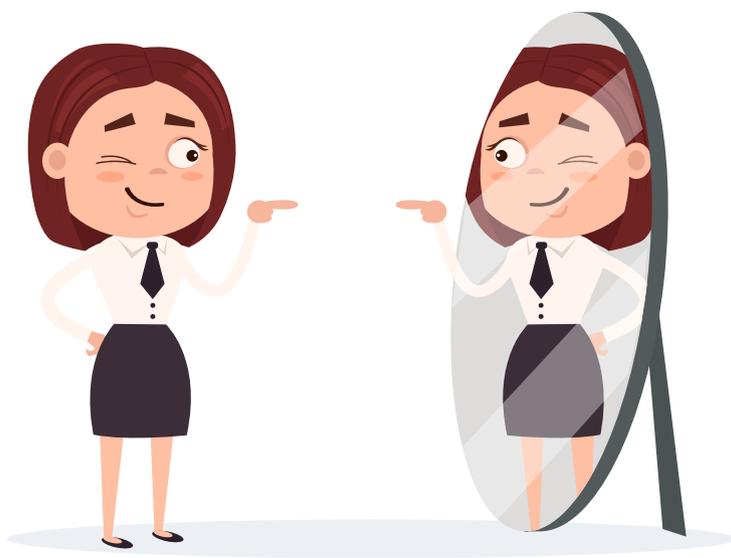
### O PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O fato de ter um bom projeto profissional permite que você faça o seu plano de desenvolvimento. Lembre-se de que esse é um processo contínuo.

No plano de desenvolvimento, existe um plano de qualificação das competências e um plano de qualificação do conhecimento.

#### Plano de qualificação das competências

De posse da sua autoanálise, você vai formular o plano de qualificação das suas competências. Acontece que,



Para fazer a avaliação de competências e conhecimentos, você tem de se olhar no espelho e ver quem é, o que tem e o que precisa adquirir e desenvolver.

normalmente, adquire-se as competências agindo, fazendo coisas. Se você acha que não sabe ouvir as pessoas, por exemplo, não adianta só fazer um curso sobre a importância de ser um bom ouvinte; você terá de praticar. Se no ambiente de trabalho não há como exercitar o ato de ouvir, tente um trabalho voluntário fora das horas de serviço, procure uma instituição em que o atendimento precise de voluntários e exercite a sua capacidade de ouvir. Um executivo que realmente tinha grande dificuldade de ouvir os outros encontrou um trabalho voluntário no Programa de Valorização da Vida (PVV). Ele ficava lá quatro horas por noite, duas vezes por semana, ouvindo pessoas desesperadas que buscavam socorro.

Lembre-se: a competência tem de ser percebida. E a percepção dá-se por resultados, atitudes e comportamentos.

### Plano de qualificação do conhecimento

Agora estamos no campo mais convencional do treinamento e desenvolvimento.

O mercado de trabalho está dando sinais claros de que alguns conhecimentos são de fato fundamentais:

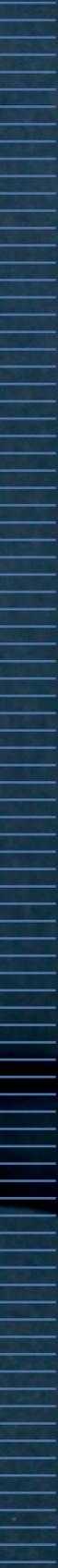
- **computação/tecnologia:** cada vez em escala e complexidade maior, não só no domínio do *hardware* (as máqui-

nas em si) como nos diversos e modernos *softwares* disponíveis;

- **línguas:** até o início deste milênio, falar inglês era suficiente. Hoje, o conhecimento do espanhol vem sendo constantemente exigido pela crescente evolução dos mercados da América Latina;
- **tecnologia de gestão:** as modernas tecnologias de gestão, como *enterprise resource planning* (ERP), *economic value added* (EVA) e *customer relationship management* (CRM), são absolutamente fundamentais em qualquer empresa.

Uma coisa deve ficar muito clara em todo esse cuidado com a sua carreira: você é o responsável por ela. A empresa é coadjuvante, contribuindo com condições favoráveis. A propriedade da carreira é sua e inalienável. Não a entregue a ninguém. Cuide dela com todo o carinho. Nossa sociedade valoriza o trabalho e mais ainda o esforço e a dedicação. E você tem um importante papel nessa sociedade, que, para se transformar como desejamos, precisa cada vez mais de reais cidadãos competentes e preparados. ●

LUIZ CARLOS CABRERA > Professor da FGV EAESP > [luiz.cabrera@fgv.br](mailto:luiz.cabrera@fgv.br)  
RENATO GUIMARÃES FERREIRA > Professor e coordenador do Curso de Administração de Empresas da FGV EAESP > [renato.ferreira@fgv.br](mailto:renato.ferreira@fgv.br)



# LÍDERES DA ANTIÉTICA

| POR JOANA STORY

Na sombra dos grandes escândalos, gestores podem, sem saber, apoiar atividades fraudulentas cotidianas que favorecem a organização. Como mudar esse cenário?

**E**rnon, Ford Motor Company e Sears representam apenas algumas das primeiras organizações envolvidas em escândalos éticos que mancharam o mundo dos negócios nas últimas décadas. Mais recentemente, grandes empresas como Apple, Volkswagen e Walmart demonstram que o problema está muito mais espalhado do que alguns previam. O Brasil não é exceção, como ilustram os casos de empresas envolvidas na Operação Lava Jato, no Mensalão e na tragédia em Mariana (MG).

A conduta antiética no trabalho tornou-se tão comum que as pesquisas já conseguem desvendar o porquê desses comportamentos. Estudos identificaram inúmeras causas relacionadas a características individuais (de personalidade), interpessoais (da relação com o líder ou colegas de trabalho) e organizacionais (de falhas em código de conduta e na governança).

De acordo com artigo escrito pelo indiano Ravi Venkatesan no periódico *McKinsey Quarterly*, há quatro categorias de corrupção nas organizações: suborno, propina, extorsão e fraude. Enquanto as três primeiras são totalmente rejeitadas, a última traz mais ambiguidades. Um estudo recente realizado por Matthew Quade, Rebecca Greenbaum e Oleg Petrenko, publicado no *Personnel Psychology*, afirma que, se os líderes estiverem satisfeitos com o desempenho do funcionário, eles ignoram a falta da conduta ética no trabalho.

Imagine os seguintes cenários:

- Seu departamento não está tendo o desempenho desejado no trimestre. Uma das razões para os clientes não

estarem escolhendo a sua empresa é a falta de uma política de troca ou retorno que os favoreça. Para ajudar o departamento a cumprir a meta de vendas, você mente ou exagera sobre a qualidade dos produtos e a credibilidade da política de troca;

- O produto da sua empresa está apresentando falhas. A empresa já tem uma versão nova que conserta esses defeitos. Mas, como há ainda um grande volume do produto antigo, você não comunica isso ao consumidor para, assim, desovar o estoque;
- Você é chefe do seu departamento. Um funcionário que considera incompetente está procurando emprego e lhe pede uma recomendação positiva. Você o faz na esperança de que ele vire problema de outra organização e não da sua;
- A meta de vendas está quase sendo cumprida. Então, você evita dar reembolso a um cliente que foi acidentalmente cobrado a mais;
- Você evita dar informações ao público que poderiam ser problemáticas para a sua organização, ou deturpa a verdade de forma a contribuir para a melhora da reputação;
- A sua organização está prestes a ser auditada e você sabe que alguns dados foram burlados. Decide, então, deletar arquivos incriminadores.

Se os escândalos organizacionais são tão habituais, é importante ponderar: com que frequência os comportamentos mencionados acima são vistos no dia a dia? Quais os danos aos *stakeholders* organizacionais e à própria comunidade? Quando esses comportamentos se alastram pela organização, qual é a consequência a médio e longo prazo?

## Funcionários antiéticos com grandes resultados podem levar a uma falsa realidade organizacional, o que pode custar empregos e levar a perdas financeiras significativas.

De acordo com a pesquisa publicada no *Personnel Psychology*, funcionários antiéticos com grandes resultados podem levar a uma falsa realidade organizacional. A organização, conseqüentemente, fica com baixa resiliência, o que pode custar empregos e levar a perdas financeiras significativas.

### COMPORTAMENTO PRÓ-ORGANIZACIONAL ANTIÉTICO

As atitudes apontadas anteriormente estão sendo o foco de estudos realizados nos últimos cinco anos. São chamadas de comportamento pró-organizacional antiético (POA). O termo foi definido por Elizabeth Umphress, John Bingham e Marie Mitchell, em artigo publicado no *Journal of Applied Psychology*, para descrever ações que visam promover o funcionamento efetivo da organização ou de seus membros, mas que, ao mesmo tempo, violam valores, costumes, leis ou padrões sociais essenciais de conduta moral de uma organização. O conceito de POA baseia-se em duas características principais:

- Ações ilegais ou moralmente inaceitáveis, incluindo atos cúmplices por ação ou omissão;
- Ações que visam a beneficiar a organização, podendo ser associadas ao interesse próprio ou não.

Várias recomendações já foram introduzidas para evitar comportamentos antiéticos em uma organização. Uma das mais frequentes é a liderança ética, que deveria levar a comportamentos éticos dos colaboradores. Mas, paradoxalmente, os estudos mais recentes de POA revelam que muitas vezes a liderança ética ou gestão positiva leva a comportamentos antiéticos a favor da organização. Essa contradição pode ser explicada pela lógica da identidade social, da troca social e do desengajamento moral.

De acordo com a teoria de identidade social de Henri Tajfel e John Turner, indivíduos formam um sentimento de pertencimento a determinados grupos (por exemplo, brasileiro, mulher, homossexual, liberal, esportista etc). No caso da identificação organizacional, membros de uma organização “vestem a camisa” da empresa e, muitas vezes, internalizam os sucessos e fracassos dela. Ficam orgulhosos quando a sua organização é reconhecida, mas também se sentem pessoalmente atacados quando ela é criticada. Os estudos sugerem que esse processo

de identificação pode fazer com que os colaboradores cometam atos POA para protegerem o grupo a que pertencem.

Além disso, para manter as normas sociais, as pessoas sentem a necessidade de agir com reciprocidade quando recebem benefícios, conforme explica a teoria da troca social, de Peter Michael Blau. Se colaboradores sentem que o líder ou a organização em algum momento os ajudou, eles podem reciprocitar a favor da organização mesmo que isso signifique tomar atos antiéticos. Quando há identificação organizacional e sentimento de reciprocidade altos, a tendência é de maiores níveis de comportamentos POA.

E o que acontece com a responsabilidade moral do próprio indivíduo nesse cenário? De acordo com os pesquisadores Blake Ashforth e Vikas Anand, às vezes as pessoas escolhem ignorar os seus próprios valores em favor da organização. Isso se dá pela nossa capacidade de racionalizar esses comportamentos antiéticos, o que chamamos de desengajamento moral. Segundo Albert Bandura, em artigo publicado no *Journal of Moral Education*, existem três mecanismos cognitivos que explicam como conseguimos nos “desligar” moralmente de ações imorais e justificar comportamentos POA:

- Reestruturando o ato antiético de uma forma que este passe a ser visto como menos imoral ou até mesmo respeitável, como acreditar que a ação está ajudando a organização;
- Encobrendo ou abdicando da responsabilidade do ato antiético e de suas conseqüências, como pensar somente nos reflexos para a organização e ignorar o contexto maior;
- Dando menos valor ao ato antiético, como focar nos benefícios que o ato trará à empresa ou ao líder.

Os custos do desengajamento moral podem ser altíssimos. Um estudo publicado na *Personnel Psychology*, em 2012, inferiu esses encargos em, anualmente, 10,5 bilhões de dólares por evasão fiscal e 87 bilhões de dólares por fraude.

É importante ressaltar que queremos que os funcionários tenham uma identificação organizacional saudável e reciprocidade positiva, pois ambos os sentimentos trazem benefícios para a organização, como o aumento de comportamentos de cidadania e o comprometimento organizacional. O que não queremos é que isso leve ao desengajamento moral.

## O QUE FACILITA COMPORTAMENTOS PRÓ-ORGANIZACIONAIS ANTIÉTICOS?

### Identificação organizacional

Senso de se identificar e pertencer a um grupo.



### Troca social

Necessidade de reciprocidade para manter normas sociais.



### Desengajamento moral

Capacidade de racionalizar comportamentos antiéticos.



### Comportamentos pró-organizacionais antiéticos

Ações que visam promover o funcionamento efetivo da organização ou de seus membros, mas que, ao mesmo tempo, violam valores, costumes, leis ou padrões sociais essenciais à conduta moral de uma organização.

## COMO COMBATER?

### Prestar atenção na cultura organizacional

Se os funcionários acreditarem que vão ser recompensados por comportamentos antiéticos, vão continuar praticando tais ações. Além disso, se alguns se comportam continuamente dessa maneira e são recompensados ou promovidos, isso sinaliza para os demais que tais comportamentos são normais e propícios. Essa normalização pode se alastrar de forma profunda.

Algumas soluções para esse problema de cultura organizacional são:

- Gestores devem tomar muito cuidado para não formar uma cultura de desempenho a todo custo. Devem, ao contrário, encorajar comportamentos éticos. Também precisam se colocar como um modelo a ser seguido, sempre se atentando para o fato de que, por lealdade, os membros de seu time podem agir de forma antiética;
- Gestores devem somente recompensar comportamentos éticos, mesmo que isso tenha custo a curto prazo para a organização;
- Além das métricas de desempenho, a responsabilidade social deve ser avaliada, de modo a promover comportamentos éticos em favor da organização;
- Todos na organização devem ser encorajados a delatar comportamentos antiéticos ou questionáveis de maneira segura e anônima. A organização deve estabelecer mecanismos para isso.

### Gestão de recursos humanos

Como a atenção da sociedade costuma se dar para grandes escândalos éticos, muitas organizações não focam em

comportamentos aparentemente com menos poder de impacto (principalmente porque comumente há um clima favorável a eles).

Algumas soluções para esse problema são:

- Reconhecer que esses comportamentos acontecem, muitas vezes, por lealdade e afinidade à organização;
- Focar na orientação dos empregados quanto aos valores éticos com o mesmo poder que focamos nas metas de desempenho;
- Treinar os funcionários sobre quais comportamentos são aceitáveis e quais são problemáticos, utilizando exemplos de comportamentos antiéticos em favor da organização;
- Promover o uso de mentores experientes a potenciais ou novos gestores para reconhecer comportamentos antiéticos e estar preparados para lidar com paradoxos devido a tais atitudes. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Albert Bandura. *Selective moral disengagement in the exercise of moral agency*. *Journal of Moral Education*, v. 31, 2002. Disponível em: [laridfonline.com/doi/abs/10.1080/0305724022014322](http://laridfonline.com/doi/abs/10.1080/0305724022014322)
- Blake Ashforth e Vikas Anand. *The normalization of corruption in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, 2003. Disponível em: [doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](http://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Celia Moore, James Detert, Linda Treviño, Vicki Baker e David Mayer. *Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior*. *Personnel Psychology*, v. 65, 2012. Disponível em: [doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237](http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01237)
- Elizabeth Umphress, John Bingham e Marie Mitchell. *Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior*. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, 2010.
- Rebecca Greenbaum e Matthew Quade. *We don't shun unethical coworkers if they're high performers*. *Harvard Business Review*, 2016. Disponível em: [hbr.org/2016/05/we-dont-shun-unethical-coworkers-if-theyre-high-performers](http://hbr.org/2016/05/we-dont-shun-unethical-coworkers-if-theyre-high-performers)

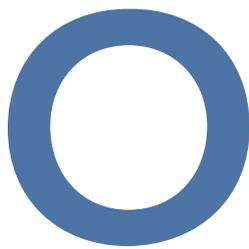
JOANA STORY > Professora da FGV EAESP > [joana.story@fgv.br](mailto:joana.story@fgv.br)



# GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

| POR ALESSANDRA GINANTE

Líderes são fundamentais para o crescimento e a diferenciação das empresas. Como? Por meio da orquestração dos recursos organizacionais que permitem enfrentar ambientes em rápida mudança.



que leva ao sucesso financeiro das organizações? Sorte? Suas marcas? As pessoas? Essa é uma das principais perguntas a que os estudiosos de estratégia empresarial procuram responder.

Parte da rentabilidade das empresas é determinada pelo ramo no qual operam. O percentual preciso varia de acordo com a metodologia do estudo e com o setor, mas, nas pesquisas mais relevantes, atinge em média 32% dos lucros contábeis. Em outras palavras, a maior parte do desempenho das empresas, os restantes 68%, não é explicada pelo ramo em que atuam. Adicionalmente, a escolha do setor no qual competir é relativamente estável no tempo, pois uma mudança de segmento de atuação requer troca substancial de ativos. Assim, grande parte do tempo dos gestores é investida na busca de resultados no atual ramo em que operam.

Ao permitirem atualização contínua da base de recursos, as capacidades dinâmicas gerenciais são fundamentais para as organizações fazerem frente às rápidas mudanças no mercado.

A parcela da rentabilidade das empresas não explicada pela indústria em que atuam depende da gestão dos recursos disponíveis. Dado que os recursos são heterogêneos entre as organizações, o que gera vantagem competitiva é a

Práticas consistentes de gestão de pessoas, que foquem no crescimento dos capitais humano, social e cognitivo, são necessárias para que os fatores que compõem as capacidades dinâmicas dos gestores propiciem vantagem competitiva para as organizações.

atitude e a capacidade empreendedora das pessoas atuantes na organização, particularmente dos líderes, que utilizam recursos para adaptarem suas organizações e, idealmente, criarem oportunidades de mercado.

Não quer dizer que as condições de mercado sejam irrelevantes para o sucesso das empresas. A constante leitura do ambiente externo é necessária, mas se torna insuficiente se não forem mobilizados recursos internos para adaptação e/ou influência sobre clientes, consumidores, concorrentes, governo e sociedade. De qualquer modo, mesmo que o gestor possa influenciar as condições de mercado, essa capacidade não é maior do que a oportunidade que ele tem de mobilizar os recursos internos. Vale também lembrar que, em última instância, são os recursos internos que leem e filtram as condições de mercado.

Fazer uma efetiva gestão dos recursos internos depende, em grande parte, de como se desenvolvem as *capabilities* das organizações.

### O QUE SÃO CAPABILITIES?

O economista e professor da Wharton University Sydney Winter introduziu uma definição acadêmica para *capabilities*, livremente interpretada pela autora deste artigo como um conjunto de práticas ou rotinas fomentadas pela liderança sênior das empresas, voltadas ao uso efetivo dos recursos disponíveis que propiciam flexibilidade estratégica à organização. Como exemplo, em uma indústria em que inovação disruptiva é o nome do jogo, quando a liderança sênior se compromete a garantir os recursos e o foco necessário ao tema — e mantém tal prática ao longo do tempo, de forma que esta se torne sistematizada na organização em vez de dependente do conhecimento retido por alguns indivíduos —, é grande a possibilidade de tal empresa obter desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Nem todas as *capabilities* de que a organização necessita para ter sucesso são de responsabilidade direta da alta gestão. Winter descreveu dois tipos de *capabilities*, denominando-as

respectivamente de *capabilities* operacionais e *capabilities* dinâmicas.

*Capabilities* operacionais suportam o desempenho de funções administrativas, operacionais e de governança que são necessárias para finalizar tarefas. São *capabilities* que permitem às empresas atingir seus resultados no momento presente.

*Capabilities* dinâmicas envolvem ações de mais alto nível, que podem habilitar as empresas como um todo a direcionarem suas atividades rotineiras para projetos de mais retorno. Por isso, *capabilities* dinâmicas requerem a gestão ou a orquestração dos recursos para que as empresas possam se adaptar a um ambiente externo rapidamente em mutação.

Nutrir *capabilities* dinâmicas é importante para o sucesso das organizações, principalmente em mercados de alta velocidade, em que a estrutura da indústria é instável e incerta. As empresas sofrem do que os pesquisadores Michael Hannan e John Freeman chamam de inércia estrutural, ou habilidade limitada de se adaptar. Quanto maior a pressão, menor a flexibilidade de adaptação e maior a chance de a seleção natural ocorrer (ou seja, de a empresa deixar de existir).

### GESTÃO DAS CAPABILITIES DINÂMICAS GERENCIAIS

Entre as *capabilities* dinâmicas que as empresas precisam ter para gerar e, idealmente, apropriar valor econômico, destacam-se as *capabilities* dinâmicas gerenciais. Para os acadêmicos Ron Adner e Constance Helfat, os líderes criam, integram e reconfiguram recursos organizacionais com essas *capabilities*.

Adner e Helfat citam três fatores básicos das capacidades dinâmicas dos gestores, que interagem entre si:

- capital humano, definido como as habilidades adquiridas que requerem investimento em educação, treinamento ou aprendizagem de forma geral;
- capital social, que se refere à rede de relacionamentos que possibilita influência, controle e poder;

## COMO GESTORES PODEM FOMENTAR OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM AS CAPABILITIES DINÂMICAS



### CAPITAL HUMANO

Educação formal, treinamentos, experiências profissionais. Atributos relacionados à aprendizagem de forma geral.



### CAPITAL SOCIAL

Rede de relacionamentos internos e externos que possibilita influência, controle e poder.



### CAPITAL COGNITIVO

Capacidade de aprender e lidar com mais complexidade. Saber o que fazer em situações inéditas e ambíguas.

<p>Garantir que os funcionários, em todos os níveis, tenham tempo e incentivo, e sejam cobrados pelo seu desenvolvimento contínuo, não somente relacionados às suas atividades atuais na empresa.</p>	<p>Fomentar a interação entre diferentes departamentos para a solução de problemas e a identificação de oportunidades de crescimento dos negócios.</p>	<p>Contratar pessoas com diferentes capacidades cognitivas ideais para desempenhar atividades com diferentes graus de complexidade na organização. Dado que o desenvolvimento cognitivo é geralmente lento e, em certo grau, determinado pelas nossas experiências passadas, é importante revisar o processo seletivo visando a reforçar a avaliação cognitiva dos candidatos.</p>
<p>Promover <i>job rotations</i> e mudanças de carreira entre áreas.</p>	<p>Estruturar parcerias com outras empresas que ampliem a visão e o conhecimento sobre tópicos emergentes que possam interessar para futuras estratégias organizacionais. Maximizar o número de funcionários que têm acesso a tais estímulos e tornar hábito compartilhar internamente o conhecimento adquirido externamente.</p>	<p>Atentar para o fato de que experiências diversas e não rotineiras estimulam nosso desenvolvimento cognitivo. Contar com equipes de trabalho com perfis diferentes, que são mais estimulantes ao crescimento cognitivo, além de ampliarem o capital social da empresa.</p>
<p>Contratar candidatos mais diversos possíveis em termos de escolas, cursos, empregadores anteriores etc.</p>	<p>Sugerir que os funcionários tenham atividades diversas fora do trabalho, idealmente que ampliem suas perspectivas sobre outras indústrias ou modelos de negócio, ou ainda, que estimulem o pensamento criativo ou a aquisição de novos talentos em geral.</p>	<p>Lembrar que, quanto mais homogêneos e específicos para a indústria forem os capitais humano e social dos empregados, menores os estímulos para o desenvolvimento cognitivo e maior o risco de uma mudança disruptiva no contexto de impactar os resultados da empresa.</p>
<p>Manter programas de treinamento extensivos para todos os funcionários, que simulem situações de mais complexidade que as enfrentadas pelos profissionais no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Reconhecer e valorizar publicamente os funcionários que nutrem redes de relacionamento com colegas e entidades inovadoras e diversas.</p>	<p>Oferecer atividades e projetos que permitam que os funcionários tenham experiências e desafios novos, de mais complexidade, frequentemente.</p>

## Capabilities dinâmicas envolvem ações de mais alto nível, que podem habilitar as empresas a direcionarem suas atividades rotineiras para projetos de mais retorno.

- capital cognitivo, ou a capacidade de aprender a lidar com mais complexidade e saber o que fazer em situações inéditas e ambíguas.

Bastaria, então, que a gestão de pessoas garantisse que todos nas organizações tivessem os capitais humano, social e cognitivo requeridos – e a adequada interação entre tais fatores – para a adaptação efetiva ao ambiente externo. No entanto, a teoria é mais simples que a prática nesse caso. Decisões da liderança não incomuns nas organizações podem impactar negativamente o fomento das *capabilities* dinâmicas gerenciais das empresas, sem mesmo que se perceba o custo estratégico que tais práticas causam.

Em *capital humano*, um exemplo dessas decisões é a redução de orçamentos para treinamentos, ou de políticas de recursos humanos que requerem que treinamentos oferecidos aos funcionários sejam relacionados ao cargo que ocupam.

Em *capital social*, os profissionais costumam manter sua rede de relacionamento com colegas conhecidos que provavelmente têm experiências de vida similares às suas, em vez de investirem em contatar profissionais com vivências substancialmente diferentes em setores nos quais as empresas onde trabalham poderiam ingressar. Além disso, muitas vezes investir tempo em nutrir relacionamentos com profissionais do mercado é desencorajado pelos gestores, que preferem que suas equipes foquem estritamente em realizar as tarefas no curto prazo e veem a exposição externa de seus talentos como ameaça à retenção desses profissionais.

Em *capital cognitivo*, o recrutamento é baseado predominantemente em experiências passadas em vez de no julgamento da capacidade de aprendizado. Além disso, os profissionais geralmente têm pouco tempo para investir em inovar e empreender. Esses hábitos limitam o desenvolvimento do repertório para que as pessoas tenham condições de enfrentar situações inéditas de mais complexidade.

Outro aspecto importante e por vezes negligenciado é a consistência das práticas de gestão de pessoas ao longo do tempo. As *capabilities* dinâmicas gerenciais têm deseconomias de tempo. Ou seja, não vão obter desempenho máximo se não forem fomentadas por anos. O conceito de estoque e fluxo na acumulação de recursos, cunhado por Ingemar Dierickx e Karel Cool, esclarece o ponto. Para ilustrar, eles fazem uma analogia entre o conceito de acumulação de recursos e uma banheira: o nível de água na banheira – estoque – é resultante da diferença entre o fluxo de ingresso e de saída de água. Usando o mesmo paralelo para as *capabilities* dinâmicas gerenciais, se não houver investimento contínuo no ingresso de capitais humano, social e cognitivo ao longo do tempo, o fluxo de saída vai reduzir o nível de estoque a um ponto em que a empresa não conseguirá mais alterar sua base de recursos necessária para ter vantagem competitiva.

Portanto, as práticas de gestão de pessoas podem gerar vantagem competitiva se nutrem as *capabilities* dinâmicas gerenciais dos funcionários. Isso requer investimento estratégico nos capitais humano, social e cognitivo, particularmente da liderança das organizações. Por estratégico, entende-se o que é necessário para que as empresas façam ótimo uso de sua base de recursos para a contínua exploração de oportunidades no mercado. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Anita McGahan e Michael Porter. *How much does industry matter, really?* *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, 1997.
- Kathleen Eisenhardt e Jeffrey Martin. *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, 2000.
- Ron Adner e Constance Helfat. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, 2003. doi.org/10.1002/smj.331
- Yasemin Kor e Andrea Mesko. *Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic*. *Strategic Management Journal*, v. 34, 2013. doi.org/10.1002/smj.2000

ALESSANDRA GINANTE > Aluna do Doutorado Profissional em Administração da FGV EAESP e Vice-Presidente Executiva de Recursos Humanos da Diageo América do Norte > [alegin@gmail.com](mailto:alegin@gmail.com)



-  CONTEÚDO ACADÊMICO E CIENTÍFICO DE ALTA QUALIDADE
-  COLABORAÇÃO DE LÍDERES DOS CENÁRIOS EMPRESARIAL E PÚBLICO
-  ACESSO GRATUITO: WEB, TABLET E SMARTPHONE

## RAE

Com conteúdo generalista e alto rigor científico, **RAE-Revista de Administração de Empresas** é a única revista em Administração entre as dez revistas brasileiras no ranking FI do JCR 2016.

**Indexadores:** Thomson Reuters | SciELO | Scopus | DOAJ | EBSCO e outros.

[fgv.br/rae](http://fgv.br/rae)

JCR 2016 0.408

App FGV • iOS • Android

## CADERNOS GESTÃO PÚBLICA E CIDADANIA

**Cadernos GPC** têm como principal objetivo divulgar trabalhos acadêmicos, incentivando a pesquisa e o debate para o desenvolvimento de ações práticas em gestão e políticas públicas.

**Indexadores:** Ebsco | ProQuest | Spell | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios+ e outros.

[fgv.br/cgpc](http://fgv.br/cgpc)

## Joscm

Periódico internacional, **JOSCM-Journal of Operations and Supply Chain Management** apoia a expansão do conhecimento e o desenvolvimento prático no campo de operações e gestão da cadeia de suprimentos.

**Indexadores:** Spell | Ebsco | ProQuest | Gale Cengage Learning | LatAmEstudios+ e outros.

[fgv.br/joscm](http://fgv.br/joscm)

## GVcasos

Primeira revista brasileira especializada em casos de ensino em Administração, **GVcasos** disponibiliza gratuitamente seu conteúdo on-line e oferece uma área dedicada aos professores com notas de ensino dos casos publicados.

[fgv.br/gvcasos](http://fgv.br/gvcasos)

App FGV • iOS • Android

## GVEXECUTIVO

Periódico de gestão para o administrador, **GV-executivo** discute ideias e tendências com uma linguagem acessível e conta com a contribuição de professores e líderes empresariais.

[fgv.br/gv-executivo](http://fgv.br/gv-executivo)

App GV-executivo • iOS • Android



# POR QUE O DESCOMPASSO?

| POR BEATRIZ MARIA BRAGA E VANESSA MARTINES CEPellos

O setor de recursos humanos (RH) e os gestores das organizações vivem em eterna briga. De um lado, gestores acham que o RH é inútil. Do outro, o RH acredita ser visto de forma estereotipada. Para solucionar a disputa, ambas as partes terão de se esforçar.

**A** gestão de pessoas opera pela combinação entre os esforços dos gestores de linha e o suporte da área de recursos humanos (RH). Gestores e RH devem atuar juntos em funções ligadas ao capital humano nas organizações, como planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento. É imprescindível, portanto, que ambas as partes atuem como verdadeiros vasos comunicantes e estejam alinhadas em termos de expectativas, processos e resultados.

No entanto, o que deveria ser uma aliança mais parece uma eterna briga entre a área de RH e os demais gestores da organização, conforme argumenta Keith Hammonds, da Fast Company, em seu artigo *Why we hate HR*, publicado em 2005. O texto gerou tanta polêmica que deu origem a outro, *Why we hate HR teaching guide*, de Robyn Berkley. O conflito continua atual e pode ser entendido por suas duas vertentes:

- Do ponto de vista dos gestores, que acham que fazer o que o RH pede é “perda de tempo” e “burocracia inútil”, que só atrapalha o andamento do “trabalho de verdade” (que eles, gestores, estão exercendo);

- Do ponto de vista dos profissionais da área de RH, que se julgam desvalorizados, uma vez que os gestores não se envolvem, não reconhecem o valor do seu trabalho e, muitas vezes, ignoram o que precisa ser feito em termos de pessoas.

## LONGE DO IDEAL

Pesquisas com executivos e chefes executivos de ofício (CEOs) têm mostrado que pessoas são uma das principais preocupações no momento atual: a dificuldade de encontrar, engajar e reter gente qualificada parece ser uma prioridade. No entanto, não se adotam as práticas recomendadas pela área de RH, o que reforça a tese da descrença na sua eficácia. Parece haver, portanto, um descompasso no que diz respeito a como se deve contratar e reter as pessoas qualificadas de que as organizações precisam.

O que, de fato, pode estar acontecendo e o que pode ser feito para melhorar essa situação?

A teoria sobre a gestão estratégica de RH propõe que as funções dessa área seriam, juntamente com os gestores de linha, definir e fazer acontecer como as pessoas vão contribuir para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para isso, seria necessário:

Pessoas são uma das principais preocupações no momento atual: a dificuldade de encontrar, engajar e reter gente qualificada parece ser uma prioridade. No entanto, não se adotam as práticas recomendadas pela área de RH.

- Definir conjuntamente os objetivos em termos de pessoas;
- Traduzir esses objetivos em relação a competências, comportamentos e valores;
- Estabelecer práticas que assegurem que tudo isso aconteça.

Em outras palavras, trata-se de garantir que, no que diz respeito às pessoas, as práticas implementadas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos e assegurem os resultados esperados, em termos de lucratividade, faturamento, impacto social ou serviços prestados à comunidade.

Parece simples, não é? Todos trabalhando na mesma direção, mesmos propósitos... Mas, então, o que pode estar ocorrendo para ocasionar esse descompasso?

### RAZÕES DO DESCOMPASSO

Três hipóteses podem ser analisadas como possíveis causas do descompasso entre a área de RH e os gestores de linha:

- A área de RH não está conseguindo entregar o que deveria. O RH precisa entender profundamente o negócio/modelo de negócio da organização, o que inclui: contexto de mercado, concorrentes, clientes, instituições importantes etc. Precisa compreender como a organização entrega valor ao cliente, como sua estratégia difere daquelas dos competidores e quais as razões pelas quais os clientes se fidelizam. Com esse conhecimento, é possível delimitar o que é preciso em termos de pessoas: competências, comportamentos, modos de realizar o trabalho, entre outros. Mas olhar o presente não é suficiente; é preciso também olhar os cenários futuros para vislumbrar, por exemplo, as competências que serão necessárias e os novos modos de trabalho que surgirão. Assim, a área de RH consegue identificar e assegurar que as pessoas estejam qualificadas e prontas para desempenhar as ações que ainda estão sendo desenhadas. Fica, portanto, muito clara a necessidade de compreensão do como, quando e onde o trabalho das pessoas levará ao valor reconhecido pelos clientes. Desse ponto de partida, o RH tem condições de criar

a proposta de valor aos empregados, ou seja, o que será oferecido aos colaboradores em termos de compensação, oportunidades de carreira, ambiente de trabalho, relações com colegas e líderes etc. e o que será demandado quanto a trabalho, horários, engajamento, entre outros;

- Os gestores não conseguem ver a relevância do que é oferecido pela área de RH. É comum escutar a reclamação: “Lá vem mais uma do RH, vai me tomar um tempão...”. Os gestores não querem se envolver na contratação nem no desenvolvimento de pessoas, o que seria essencial para as questões apontadas nas pesquisas de que “pessoas são a prioridade” ou de que “não se conseguem pessoas qualificadas”. Parece que os gestores de linha ainda não entendem o papel fundamental que devem exercer como gestores de pessoas. Em vez disso, preferem colocar a responsabilidade na ineficácia da área de RH. Observa-se, nesse caso, um descasamento entre as ações propostas pelo RH e o que os gestores enxergam ser necessário fazer. Isso pode ter como causa:

a. A falta de entendimento, de fato, pela área de RH do que está sendo demandado em termos de pessoas. No lugar de buscar o que é preciso, o RH estaria propondo ações que estão “na moda” ou que outros estão tentando implementar. Ao sugerir ações que parecem inovadoras, o RH tentaria obter mais legitimidade e reconhecimento junto às demais áreas sem realizar, de fato, um processo de conhecimento aprofundado da organização;

b. Os gestores não estariam compreendendo como as ações propostas pela área de RH vão levar aos resultados desejados. Pode ser que isso esteja acontecendo em razão da má comunicação/mal acompanhamento pela área de RH do trabalho do gestor ou porque o gestor não estaria entendendo o seu papel como tal.

- Gestores ainda parecem guardar como referência o RH que exercia exclusivamente a função operacional, com visão tecnicista, mecanicista e ligada às questões burocráticas,

## CHECKLIST PARA REDUZIR GAPS NA GESTÃO DE PESSOAS

### Para profissionais de RH

A ação proposta tem alinhamento claro com a estratégia da organização?

Os benefícios decorrentes dessa ação também estão claros?

As demandas em termos de tempo e recursos estão bem detalhadas?

O apoio que será dado pela área de RH aos gestores foi contemplado?

A comunicação sobre a ação está clara e precisa?



### Para gestores de demais áreas

A ação proposta faz sentido para mim e para os meus colaboradores?

Eu sei transmitir os benefícios dessa ação aos meus colaboradores?

Os recursos demandados (inclusive de tempo) são viáveis conforme o meu plano de trabalho e o dos meus colaboradores?

O que eu não entendi e preciso do apoio da área de RH?

de fiscalização, a aspectos legais e ao cumprimento de regras e normas. É possível que, na visão de alguns gestores, o RH permaneça secundário em grande parte das organizações. Gestores parecem desconsiderar o importante papel do RH no alcance dos objetivos organizacionais. No artigo *Um RH muito além da estratégia*, publicado em 2016 pela *Harvard Business Review*, um dos principais fatores apontados para o posicionamento estratégico da área de RH é a cultura da organização. Faz-se essencial, portanto, o respaldo da alta direção às políticas de gestão de pessoas. O contexto atual exige cada vez mais que gestores de RH participem de reuniões com a cúpula da empresa e que se sentem com gestores de demais áreas, de forma igualitária. Dessa maneira, é possível promover um maior alinhamento entre as áreas e mais clareza de como as pessoas da organização poderão agir em prol do objetivo organizacional. Acreditamos que dar a oportunidade para o RH se envolver mais nos negócios, estar aberto às suas sugestões e estimular a troca de ideias entre gestores e RH seriam meios de incentivar um comportamento colaborativo entre as partes envolvidas.

Valorizar o RH é essencial. Por conta do desinteresse de alguns gestores da área e pelo baixo envolvimento deles na organização como um todo, o RH acaba se distanciando desses gestores e não tem a oportunidade de exercer uma contribuição fundamentada nos negócios. Sem informações, sem apoio e sem envolvimento, torna-se difícil promover

ideias e soluções prósperas. Manifesta-se, portanto, um círculo vicioso. O RH, por outro lado, também deve se esforçar para desenvolver habilidades e competências ligadas à estratégia da organização.

### GAPS PEQUENOS, GRANDES DESVIOS

Nota-se, portanto, que muitas podem ser as causas desse descasamento de percepção. A área de RH pode ajudar na solução para o alinhamento, mas é claro que os gestores têm um papel importante a desempenhar. O trabalho começa pela escolha da equipe de gestores, que muitas vezes são escolhidos por sua capacidade técnica ou por motivos políticos, o que pode trazer pessoas que não querem e/ou não sabem como exercer melhor a sua capacidade de gestão e até resistem a aprendê-la.

Como se pode ver, será que não são pequenos *gaps* em todas as áreas que ocasionam grandes desvios? E, assim, nada se soluciona... ●

#### PARA SABER MAIS:

- Gustavo Tavares. *Um RH muito além da estratégia*. *Harvard Business Review*, Setembro 2016.
- Keith Hammonds. *Why we hate HR*. *Fast Company*, 2005. Disponível em: [fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr](http://fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr)
- Robyn Berkley. *Why we hate HR teaching guide*. *Society for Human Resource Management*, 2006. Disponível em: [upstarthi.com/wp-content/uploads/2010/05/Why\\_We\\_Hate\\_HR\\_Teaching\\_Guide\\_FINAL\\_4-06.pdf](http://upstarthi.com/wp-content/uploads/2010/05/Why_We_Hate_HR_Teaching_Guide_FINAL_4-06.pdf)

BEATRIZ MARIA BRAGA > Professora da FGV EAESP > [beatriz.braga@fgv.br](mailto:beatriz.braga@fgv.br)  
VANESSA MARTINES CEPellos > Professora da FGV EAESP > [vanessa.cepellos@fgv.br](mailto:vanessa.cepellos@fgv.br)



# O DESAFIO DA DIVERSIDADE

| POR MARIA JOSÉ TONELLI

Enfrentar questões de gênero, raça e idade significa aproveitar o pleno potencial da força de trabalho – e do mercado consumidor – no Brasil.

**A** gestão da diversidade tem se tornado cada vez mais central na área de recursos humanos e na gestão de pessoas. E não se trata de mais um modismo organizacional. Há algum tempo, as grandes empresas vêm percebendo a necessidade de mudar os tradicionais modelos de recrutamento e seleção e de incluir no seu quadro funcional pessoas com formação diversa (não só engenheiros ou administradores de escolas de elite), de diferentes classes sociais, gêneros e etnias. Não é apenas questão de reparar uma injustiça histórica que tem uma trajetória de séculos, mas também de alcançar o consumidor da sociedade, afinal mais de 50% da população é feminina e 50% da população é negra. De acordo com dados da Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), caso as mulheres fossem incluídas na força de trabalho, haveria um aumento de \$ 27 trilhões na economia mundial. No Brasil, as estimativas mostram que a redução das diferenças entre gêneros poderia aumentar em R\$ 382 bilhões o produto interno bruto (PIB) do país.

Falar em diversidade, hoje, inclui abordar diferentes preconceitos. As três grandes formas de discriminação são: sexismo, racismo e etarismo. A classe social também discrimina, e o preconceito contra os mais pobres, os “perdedores”,

está vigente em várias culturas quando a referência é o modelo socioeconômico dominante. Além da presença estruturante na sociedade, paradoxos, preconceitos, estereótipos e discriminação permeiam também as organizações em questões de gênero, raça, idade e classe social.

## QUESTÕES DE GÊNERO

Vários paradoxos compõem a entrada feminina no mercado de trabalho no Brasil. Embora as mulheres brasileiras tenham mais anos de escolaridade do que os homens, elas ganham, em média, 30% a menos do que eles em situações similares de trabalho. Quando se trata de homens e mulheres negros, essa distância aumenta. Além disso, as mulheres trabalham nas funções domésticas quase o dobro das horas comparativamente aos homens. No caso das empreendedoras, apesar de terem sido responsáveis pela criação de 50% dos novos negócios no país, quando se trata de negócios maduros, esses números caem significativamente – e a dificuldade de acesso a crédito tem sido uma questão limitadora.

Mesmo em números praticamente iguais na entrada no mercado de trabalho, as mulheres praticamente não estão representadas no topo das organizações e menos ainda nos conselhos das empresas. Alguma coisa acontece no meio do caminho: teto de vidro, escadas quebradas para a ascensão na carreira e pisos escorregadios. Como mostra o recente relatório do grupo W20 (o grupo de trabalho de mulheres

Embora exista um movimento intenso para promover ambientes mais igualitários no Brasil, a intersecção entre mulheres, mulheres negras, idade e classe social faz a discriminação ser mais acentuada.

do G20), entre as principais queixas das mulheres estão a dificuldade de conciliar a vida profissional com a doméstica e o assédio no trabalho. É no topo que a distância salarial entre homens e mulheres é maior: entre os *chief executive officers* (chefes executivos de ofício – CEOs) europeus mais bem pagos, o *gap* supera 50%. Embora nem sempre as ações discriminatórias estejam claramente manifestas, vieses inconscientes e cascas de banana sutis permeiam o ambiente organizacional.

Esse debate ficou mais evidente na sociedade e nas empresas após a expansão das mídias sociais, que permitiram a difusão de informações antes restritas a pequenos grupos. A questão recorrente do assédio sexual, por exemplo, tem explodido no debate mundial e nacional. Nessa última década, a sociedade brasileira viu florescer inúmeros grupos de mulheres, mulheres negras e LGBT, com integrantes lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros. Os grupos LGBTIQ+ (lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, intersexuais, *queers*, assexuais e qualquer outra forma não representada no acrônimo) ganharam espaço nas empresas, que se abrem para a inclusão de profissionais que queiram deixar clara sua identidade sexual. Embora a sigla sofra questionamentos, ela tem sido usada para indicar identidades de gêneros. Diversas empresas aderiram a políticas de defesa desses grupos, como Carrefour, International Business Machines (IBM), Procter & Gamble (P&G), Accenture, Basf, Caixa Econômica Federal, HSBC, General Electric (GE), DuPont, Pfizer, Whirlpool, Monsanto, entre outras.

A iniciativa da ONU Mulheres, com os *Women's Empowerment Principles* (WEPs), tem ajudado a reverter essas formas discriminatórias, buscando a adesão das empresas brasileiras aos seguintes princípios de empoderamento feminino: estimular o envolvimento da alta liderança com a igualdade de gênero; tratar homens e mulheres de maneira justa no trabalho, respeitando e dando suporte aos direitos humanos e à não discriminação; assegurar saúde, segurança e bem-estar para todos os trabalhadores – mulheres e

homens; promover a educação, o treinamento e o desenvolvimento profissional das mulheres; implantar práticas de *marketing* e *supply chain* que possam empoderar as mulheres; promover a igualdade por meio de iniciativas na comunidade; e mensurar e publicar relatórios dos progressos para alcançar a igualdade de gênero. Além dos WEPs, o movimento HeforShe (Ele Para Ela) tem buscado trazer os homens para o debate e o apoio a tais mudanças. Afinal, homens e mulheres merecem justiça e direitos humanos no mundo do trabalho, e os homens também têm questionado os modelos de masculinidade que restringem seus papéis sociais. A divisão binária entre homens e mulheres não é suficiente para explicar a diversidade que caracteriza as feminilidades e as masculinidades presentes e apenas reforça essas características como polos opostos e excludentes. Sabemos, até pela história recente, que identidades e identidades de gênero têm sido produzidas e reinventadas nas sociedades contemporâneas.

## QUESTÕES RACIAIS

Se a questão da entrada e ascensão da mulher branca no mercado de trabalho é considerada desigual, essa disparidade multiplica-se quando se trata da mulher negra, que compõe mais de um quarto da população de trabalhadores no país. O racismo é estruturante da desigualdade na sociedade brasileira, e o sexismo para com a mulher negra intersecciona dois preconceitos, potencializando sua expressão. As mulheres negras, independentemente de seu grau de instrução, são o grupo mais alijado do mercado de trabalho e em sua remuneração. São elas que mais sofrem práticas discriminatórias no trabalho e exercem os trabalhos mais precários.

## QUESTÕES DE IDADE

Mais recentemente, o tema do envelhecimento e da discriminação por idade tem chamado atenção, uma vez que a população brasileira passa por um rápido processo de envelhecimento. Considerado um país jovem por muitas décadas, o Brasil enfrenta muito rapidamente questões



A redução das diferenças entre gêneros poderia aumentar em R\$ 382 bilhões o produto interno bruto (PIB) do Brasil.

que países europeus levaram décadas para se adaptar. Nosso processo de mudança precisará ser veloz, já que, em 2030, a maioria da população economicamente ativa terá mais de 40 anos.

Com o Brasil ainda acostumado à visão de país jovem, o preconceito contra o idoso é veiculado das mais diversas formas, especialmente por sua suposta não adaptação às novas tecnologias. Ainda que essa questão exista, ela atinge com maior intensidade a população mais pobre, interseccionando aqui pobreza e idade. Mesmo quando o país estava em crescimento e pleno emprego, a mão de obra mais velha não era vista como uma alternativa à falta de talentos do mercado. Entretanto, para o futuro, a experiência dessa população será ainda mais necessária. Duas pesquisas sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil realizadas pelo Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), em parceria com a PricewaterhouseCoopers (PwC), em 2013, e com apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e do Banco do Brasil, em 2018, mostram que as empresas ainda não estão preparadas para o envelhecimento da mão de obra no país, pois, embora seus gestores reconheçam o processo de envelhecimento, as empresas não adotam políticas nem práticas de gestão da idade.

## CLASSE SOCIAL

As empresas têm feito esforços para a inclusão de profissionais que ultrapassam os muros das escolas de elite. Tal inclusão decorre de vários fatores, mas um deles é o fato de que esses profissionais estão mais próximos das necessidades da população brasileira. Várias empresas também passaram a incentivar a inovação que resulta de grupos pertencentes a comunidades e favelas, bem como do empreendedorismo social desenvolvido por (e com) esses grupos.

Em síntese, embora exista um movimento intenso para promover ambientes mais igualitários em nosso país, a interseção entre mulheres, mulheres negras, idade e classe social faz a discriminação ser mais acentuada. Não falta trabalho para as áreas de gestão de pessoas nem de recursos humanos, que precisam vencer barreiras estruturais para a inclusão de grupos tradicionalmente excluídos do mercado qualificado de trabalho. ●

### PARA SABER MAIS:

- Alexandre Carrieri, Juliana Teixeira e Marco César Nascimento. *Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*, 2016.
- Geledes Instituto da Mulher Negra. Disponível em: [geledes.org.br](http://geledes.org.br)
- Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas (NEOP). Disponível em: [eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/neop](http://eaesp.fgv.br/ensinoeconhecimento/neop)
- ONU Mulheres Brasil. *Princípios de empoderamento das mulheres da ONU alcança o marco de 150 empresas signatárias no Brasil*, 2017. Disponível em: [onmulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil](http://onmulheres.org.br/noticias/principios-de-empoderamento-das-mulheres-da-onu-alcanca-o-marco-de-150-empresas-signatarias-no-brasil)

MARIA JOSÉ TONELLI > Professora da FGV EAESP e editora chefe da GV-executivo > [maria.jose.tonelli@fgv.br](mailto:maria.jose.tonelli@fgv.br)



# PARA INVESTIR BEM

| POR WILLIAM EID JUNIOR

AS TEORIAS SOBRE INVESTIMENTOS BASEIAM-SE EM COMPLEXOS CÁLCULOS MATEMÁTICOS QUE POUCO TÊM A VER COM A REALIDADE. PARA APLICAR BEM O DINHEIRO, BASTA IR PARA O BÁSICO: BONS PRODUTOS DE RENDA FIXA E BONS GESTORES DE RENDA VARIÁVEL.

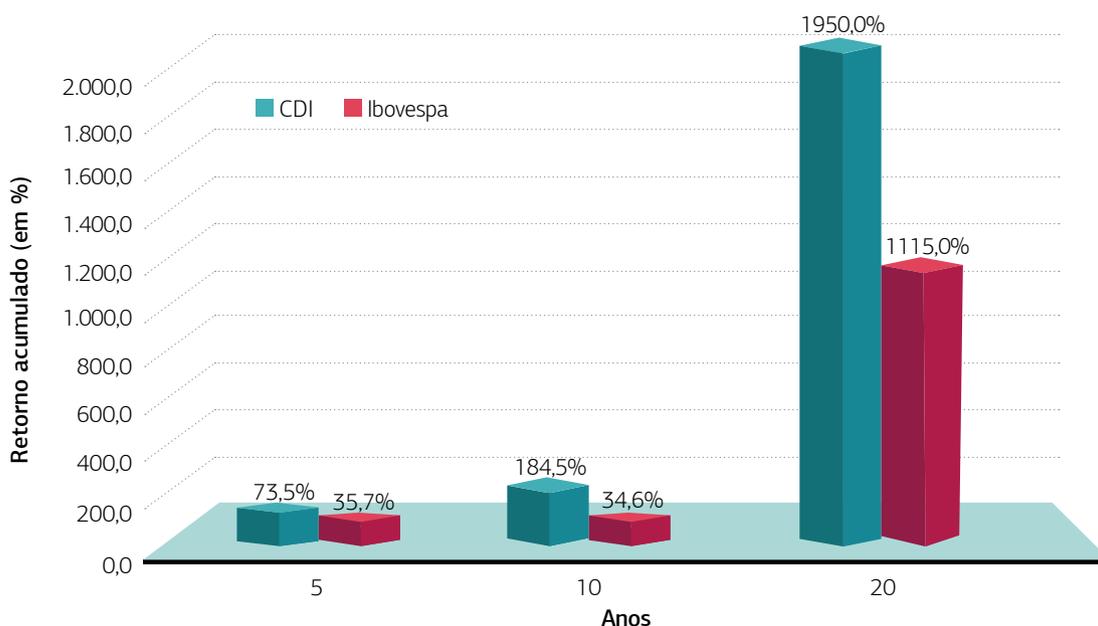
**A** imensa maioria dos brasileiros não está satisfeita com seus investimentos nem com a instituição financeira que os gerencia. Por quê? Há diversas causas, mas podemos destacar duas. A primeira tem a ver com a nossa cultura. Não temos uma boa relação com o dinheiro. O assunto é quase um tabu. A segunda é o descolamento entre as teorias sobre investimentos que se desenvolveram nas últimas décadas e a realidade dos investidores. Essas teorias costumam ser vistas como dogmas intocáveis, mas há cada vez mais acadêmicos e profissionais que as contestam. Nessa visão, da qual eu compartilho, as teorias apresentam erros em sua base, explicados a seguir:

- “Os preços nos mercados financeiros não são arriscados, são incertos”. Qual é a diferença? Se fossem arriscados, a inferência estatística poderia ser usada. Conseguiríamos estimar um intervalo de confiança para os eventos no futuro. Essa é a base da volatilidade, medida mais difundida de risco no mercado e que nada mais é do que um desvio padrão anualizado. O problema é que os preços são incertos e, portanto, esse raciocínio não faz sentido. Só esse argumento já é suficiente para jogar na lata de lixo toda a teoria de mercados financeiros. Mas há mais;
- Quantificamos a economia toda. Na época dos economistas clássicos, não havia essa onipresença da matemática. Foi para se tornar uma ciência positiva, no meio do

século XIX, que a economia passou a centrar seus estudos em cálculos matemáticos. Mas então surgem as seguintes questões: o comportamento humano, base da economia, é modelável por matemática? Os psicólogos usam matemática nos seus consultórios? Não! Se no individual a quantificação não funciona, por que funcionaria no agregado? Por isso a percepção de que os modelos econômicos pouco funcionam.

- Existe o seguinte mantra em finanças: ao maior risco corresponde o maior retorno. A frase correta é “ao maior risco corresponde o maior retorno esperado”. Uma esperança matemática só se realiza se repetirmos o evento milhares, quiçá milhões, de vezes. Mas só vivemos uma vez. E ninguém vai repetir o mesmo investimento milhares de vezes na vida. Não é só isso. Há evidências de sobra de que menor risco também pode significar maior retorno. Em períodos mais turbulentos, quem tem menor exposição a riscos tem retorno superior. E, como o Brasil vive em turbulência, quem fica quieto ganha mais. Uma comparação entre o Certificado de Depósito Interbancário (CDI), considerado parâmetro de taxa de juros de renda fixa de curto prazo, e o Ibovespa (índice que mede o desempenho das ações mais negociadas na bolsa paulista), em diferentes períodos, mostra isso claramente. Mesmo em 20 anos, o CDI bate o Ibovespa de longe (veja no gráfico). Não dá para acreditar no mantra;

### COMPARAÇÃO DE RENTABILIDADE ENTRE CDI E IBOVESPA\*



\*EM 5, 10 E 20 ANOS DE PRAZO DE INVESTIMENTO. FONTE: ECONOMÁTICA

**COMO O MUNDO VIVE EM TURBULÊNCIA, QUEM FICA QUIETO GANHA MAIS. APLICAÇÕES EM RENDA FIXA NO BRASIL SEMPRE RENDERAM MUITO BEM, ACIMA DE 4% DE JUROS REAIS AO ANO.**

- Diversificação também é um conceito a ser questionado. A ideia por trás da diversificação é que, investindo em ativos com correlações baixas, vamos nos proteger, mas esquecemos que as correlações entre retornos de ativos são muito instáveis. Em momentos de crise, tendem a 1, isto é, todos caminham mais ou menos juntos, o que elimina os efeitos apregoados pela teoria. Melhor ter bons ativos na carteira, que tendem a sofrer menos em crises, e obter desempenho superior em tempos mais estáveis. Portanto, temos de pensar na diversificação como proteção para o risco de crédito, isto é, para nos proteger contra a eventual quebra de um emissor. Só isso;
- O uso de modelos sem aderência com a realidade é outro problema que o mundo dos investimentos apresenta. O capital asset pricing model (CAPM), do nobel de economia William Sharpe, é absolutamente inútil do ponto de vista prático. Mas o *sell side*, a equipe do banco dedicada à venda de produtos, utiliza-o para estimar o custo de capital das empresas cotadas em bolsa. Para chegar ao preço-alvo da ação, prevê o fluxo de caixa com base no passado, trazendo o montante a valor presente por esse custo de capital.

Funciona? Não. Assim como o CAPM, temos o modelo Black-Scholes para avaliar as opções. Tampouco tem utilidade, já que considera volatilidade e juros constantes. Toda essa teoria é a base para o *suitability* dos bancos, ou seja, para o processo de identificação do perfil de risco do cliente. Mas será que existe mesmo um perfil de risco do investidor ou um perfil para cada objetivo de investimento? Lazer, educação dos filhos, habitação, cada objetivo deveria comportar tratamento distinto. As finanças comportamentais defendem essa proposta. Aliás, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) fez uma pesquisa interessantíssima sobre o perfil financeiro dos brasileiros, identificando cinco comportamentos em relação ao dinheiro (confira na tabela). É hora de as instituições financeiras repensarem seus métodos de avaliação das características dos investidores. Isso posto, você deve estar se perguntando: o que eu faço então com o meu dinheiro? A resposta é surpreendentemente simples. Se você tem um volume razoável de recursos, divida-o em três ou quatro partes. Se não tem, fique só na primeira parte, renda fixa no Brasil.



**TIPOS DE INVESTIDORES**

Perfil	Característica fundamental
Construtor	Gosta de dar um passo de cada vez em sua trajetória financeira.
Camaleão	Vive a eterna luta de dar um jeito para pagar as contas.
Planejador	Planeja todos os passos e tem metas muito bem definidas.
Despreocupado	Aguarda o que a vida lhe traz, vivendo um dia de cada vez.
Sonhador	Dinheiro é combustível para realizar seu grande sonho.

FORTE: ANBIMA

## O SEGREDO PARA INVESTIR BEM É: PESQUISAR E NEGOCIAR, SENDO QUE O PRINCIPAL PONTO DE ATENÇÃO DEVE SER A TRIBUTAÇÃO.

Eis as quatro opções:

- 1. Aplicações de renda fixa no Brasil:** sempre renderam muito bem, acima de 4% de juros reais ao ano. Procure títulos de bancos de primeira linha. Um fator decisivo aqui é a tributação. Uma boa gestão dos impostos que incidem sobre os investimentos pode ser a grande diferença, já que eles variam de aplicação para aplicação e em renda fixa também com o tempo;
- 2. Aplicações de renda fixa no exterior:** é um caminho que o brasileiro não aprendeu a trilhar, pois tem um viés doméstico incrivelmente alto. Mas uma análise do ganho até o vencimento (*yield to maturity*) mostrará *corporate bonds* de empresas brasileiras de primeira linha emitidos no exterior pagando juros em dólares acima de 4,5% ao ano. Não se preocupe com altas nem baixas do mercado. Compre o título para levá-lo a vencimento. Outro detalhe importante é não fazer a conversão para reais. O câmbio no longo prazo ajusta-se ao poder de compra das moedas. Ao menos é o que diz a maioria dos estudos;
- 3. Aplicações de renda variável ou em *hedge funds*:** novamente devemos discordar da teoria tradicional, que diz que a gestão ativa de produtos de investimentos não traz ganhos. Essa é a base da grande propagação dos *exchange-traded funds* (ETFs), fundos que procuram replicar índices e que, portanto, exigem menos esforço do administrador da carteira. No entanto, diversos produtos no nosso mercado apresentam desempenho alto e constante ao longo do tempo, indicando que seus gestores têm toque de Midas. Isso revela que gestão ativa agrega valor. Então, invista em fundos de investimento que tenham ótima administração. O segredo é buscar gestores com consistência, que saibam dançar conforme a música, e não como a maioria, que só conhece um ritmo. Mudanças no mercado são mortais para estes últimos. A seleção de ótimos produtos é fundamental;
- 4. Busca por oportunidades:** afinal, o mercado financeiro é bastante dinâmico, mas acredito que essa busca tem de estar centrada em investimentos novos, com estratégia bem definida e gestão de primeira linha. Há fundos voltados para alta tecnologia, por exemplo. O problema é mensurar a qualidade da gestão, já que são produtos recentes, sem histórico disponível. O caminho, arriscado, é

confiar na reputação do gestor e apostar que a estratégia será um sucesso. Por isso, coloque uma parcela pequena dos recursos nesses produtos.

O segredo para investir bem, portanto, é: pesquisar e negociar. Pesquisar não é tão complicado. São poucos os produtos em cada segmento que merecem uma análise mais detalhada e, em geral, são de fácil entendimento. Também são poucos os detalhes a analisar, sendo o principal a tributação. Em renda fixa, maior prazo de aplicação significa menor tributação; em renda variável, não. Também temos produtos isentos, como letra de crédito imobiliário (LCI) e letra de crédito do agronegócio (LCA), mas não é porque são isentos que são melhores. É preciso fazer contas. Estude os produtos e coloque-os numa base comum para comparação. E lembre-se de que seu gerente de conta pode ser excepcional, mas ele não conhece você em profundidade para tomar decisões sobre um campo tão importante como o seu futuro.

Finalmente, negocie com o seu banco não só a remuneração dos investimentos, mas os custos de manutenção das contas. Aqui no Brasil pouca atenção damos às tarifas, mas elas podem consumir boa parte da nossa rentabilidade. Se não for possível negociar, veja os custos em outras instituições. O Banco Central e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) publicam tabelas com os custos de diversas operações e dos diferentes bancos. Analise com atenção. Você não nasceu atado a nenhuma instituição financeira; pode e deve mudar quando for do seu interesse. Resumo: em investimentos, como em boa parte dos assuntos da vida, o ditado “o olho do dono engorda o porco” aplica-se muito bem. ●

### PARA SABER MAIS:

- Richard Bookstaber. *The end of theory*, 2017.
- Andrew Lo. *Adaptive markets: financial evolution at the speed of thought*, 2017.
- Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). *A trajetória financeira dos brasileiros*, 2017. Disponível em: [anbima.com.br/data/files/76/83/F11CF9297F5108901E1F599A80AC2/Relatorio-A-trajetoria-financiera-do-brasileiro.pdf](http://anbima.com.br/data/files/76/83/F11CF9297F5108901E1F599A80AC2/Relatorio-A-trajetoria-financiera-do-brasileiro.pdf)
- Federação Brasileira de Bancos (Febraban). *Sistema de divulgação de tarifas de serviços financeiros da Febraban*. Disponível em: [febraban-sta.org.br/](http://febraban-sta.org.br/)
- Banco Central do Brasil. *Informações sobre tarifas bancárias*. Disponível em: [bcb.gov.br/pt-br/#/VTARIFA](http://bcb.gov.br/pt-br/#/VTARIFA)

WILLIAM EID JUNIOR > Professor e coordenador do Centro de Estudos em Finanças (FGVCEF) da FGV EAESP > [william.eid@fgv.br](mailto:william.eid@fgv.br)



# DESMATAMENTO É ASSUNTO DE FINANÇAS

| POR ANNE LISE VENDRAMINI E CAMILA YAMAHAKI

OS INVESTIDORES E OS BANCOS TÊM AUMENTADO SEU ESCRUTÍNIO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCO DE DESMATAMENTO DAS EMPRESAS INVESTIDAS E DOS CLIENTES, AO OBSERVAREM QUE TAIS RISCOS PODEM RESULTAR EM PERDAS PARA AS PRÓPRIAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.

**D**ois aspectos colocam o tema do desmatamento como central na pauta de investidores e empresas envolvidos na cadeia produtiva do agronegócio no país.

O primeiro: o Brasil possui um rebanho da ordem de 209 milhões de cabeças de gado bovino, o maior do mundo, e é o maior exportador mundial de soja e o segundo maior produtor do grão, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Além da soja e da carne, o país destaca-se na exportação de açúcar e etanol, produtos florestais, café, cereais, entre outros. A relevância do país como exportador de *commodities* agrícolas situa-nos no centro do debate — realizado principalmente na Europa, importante mercado consumidor do produto agro brasileiro — sobre a contenção do desmatamento em países em desenvolvimento.

O segundo: o Brasil conta com a maior extensão de florestas tropicais e a segunda maior cobertura florestal do mundo. O desmatamento do cerrado é preocupante e está relacionado à expansão da soja sobre a vegetação nativa na região do Matopiba, que compreende Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia. O desmatamento na Amazônia, que decresceu de maneira expressiva no período de 2004 a 2012, voltou a aumentar desde então, impulsionado, entre outros motivos, pela abertura de novas pastagens.

Desmatamento é, portanto, um assunto importante quando se trata de avaliação e gestão de risco na cadeia produtiva do agronegócio brasileiro. Não à toa, os investidores (particularmente estrangeiros) e os bancos têm aumentado o seu escrutínio sobre o processo de gestão de risco de desmatamento das empresas investidas (no caso dos investidores) e dos clientes (no caso dos bancos).

São exemplos de que o tema é relevante para o mundo financeiro: o crescimento impressionante do mercado de *green bonds* (títulos com adicionalidades socioambientais, incluindo preocupação com desmatamento e recomposição vegetal), que passou de US\$ 807 milhões em 2007 para US\$ 155,5 bilhões em 2017; a incorporação de perguntas associadas a desmatamento no questionário do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bolsa de Valores brasileira B3; e resoluções do Banco Central do Brasil que tratam de operações de crédito na Amazônia (Resolução nº 3.545/2008 e artigo 12 do Manual de Crédito Rural) e de gestão de risco socioambiental das instituições financeiras (Resolução nº 4.327/2014 e Resolução nº 4.557/2017).

Para operar, as empresas precisam de recursos financeiros dos investidores e/ou dos bancos. Portanto, a gestão do risco de desmatamento passa a ser elemento fundamental

no processo de gestão de risco estratégico das empresas envolvidas na cadeia produtiva do agronegócio.

Mas, afinal, quais são os riscos associados ao desmatamento para os investidores e para as empresas? E como investidores e empresas podem melhor geri-los?

## RISCOS ASSOCIADOS AO DESMATAMENTO

Em 2017, a organização não governamental (ONG) World Wide Fund for Nature (WWF) encomendou ao Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) um *white paper* que analisasse de forma sistemática os riscos associados ao desmatamento para investidores institucionais que adquirem ações ou títulos de empresas brasileiras das cadeias de pecuária, soja, papel e celulose. Com base em uma extensa revisão bibliográfica, entrevistas com investidores internacionais envolvidos no tema, pesquisas anteriores realizadas com bancos e empresas do setor agropecuário e reflexões da equipe de pesquisa, foram identificadas duas principais fontes de risco.

A primeira provém do ambiente de negócios das empresas investidas agropecuárias. Esse ambiente impõe a elas, por exemplo, a necessidade de estar em conformidade com o Código Florestal, de atender às exigências socioambientais dos mercados compradores, de gerenciar as demandas da sociedade civil, de cumprir os acordos setoriais de não desmatamento, entre outros. O não cumprimento do Código Florestal e a existência de passivos ambientais nas propriedades rurais da empresa geram riscos de natureza legal. A compra de *commodities* produzidas em áreas embargadas por desmatamento ilegal pode levar à interdição de frigoríficos e a multas, como mostrou a Operação Carne Fria. O envolvimento de *traders* e varejistas na produção de matéria-prima em áreas desmatadas ilegalmente pode incentivar a criação de campanhas ativistas por organizações ambientais (como as campanhas do Greenpeace *Comendo a Amazônia* e *Farra do Boi na Amazônia*), expondo as empresas a **riscos reputacionais**. Também pode induzir clientes e consumidores a boicotarem seus produtos, gerando **riscos comerciais**. Adicionalmente, a contribuição das empresas com o desmatamento pode promover mudanças no equilíbrio climático e na formação de chuvas, podendo impactar a produtividade agrícola e expor as empresas a **riscos operacionais**. Ao impactar os fluxos de caixa das empresas, esses riscos também comprometem o retorno financeiro de seus investidores.

A segunda fonte de risco a que investidores institucionais estão sujeitos envolve seu próprio ambiente de negócios. Como o desmatamento é considerado um tema financeiramente material, sobretudo para as empresas agropecuárias,

## PARA GERENCIAR OS RISCOS ASSOCIADOS AO DESMATAMENTO, OS INVESTIDORES DEVEM DESENVOLVER INDICADORES QUANTITATIVOS PARA MONITORAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS E ATUAR EM CONJUNTO COM OUTROS STAKEHOLDERS.

investidores que não levam em conta a questão em suas análises de investimento podem ser questionados por seus clientes pelo não atendimento a deveres fiduciários, aumentando sua exposição a **riscos legais**. Além disso, fundos de pensão americanos e europeus têm sido pressionados por pensionistas e grupos da sociedade civil para que descarbonizem seus portfólios, o que pode aumentar a exposição de investidores de empresas acusadas de desmatamento a **riscos reputacionais e comerciais**.

### RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIDORES E EMPRESAS

De forma a melhor gerenciar os riscos associados a desmatamento, recomenda-se aos investidores:

- Engajar-se com empresas agropecuárias em conjunto com outros investidores, comunicando às corporações a importância que atribuem ao tema e incentivando a melhoria de suas práticas de gestão de risco de desmatamento. Sugere-se que investidores brasileiros sejam convidados para participar do grupo de investidores, por possuírem mais conhecimento sobre o ambiente institucional e as regulações locais;
- Solicitar às empresas um mesmo conjunto de informações acerca da gestão do risco de desmatamento, de maneira que tais informações sejam comparáveis entre as empresas e facilitem a incorporação do tema no processo de tomada de decisão de investimento;
- Desenvolver com outros stakeholders do mercado de capitais indicadores quantitativos de avaliação da gestão de risco de desmatamento das empresas, o que facilitaria a incorporação do tema na tomada de decisão dos investidores e o monitoramento do desempenho das empresas;
- Atentar às particularidades das cadeias agropecuárias do país em sua análise de investimentos. Por exemplo, frigoríficos que apenas verificam seus fornecedores diretos podem continuar expostos a risco de desmatamento por não monitorarem os fornecedores indiretos. Ademais, como os mecanismos de proteção para o bioma cerrado são menos rígidos do que para o bioma Amazônia, os sistemas de monitoramento de fornecedores das empresas agropecuárias tendem a ser menos rigorosos para o cerrado, podendo comprometer sua gestão de riscos.

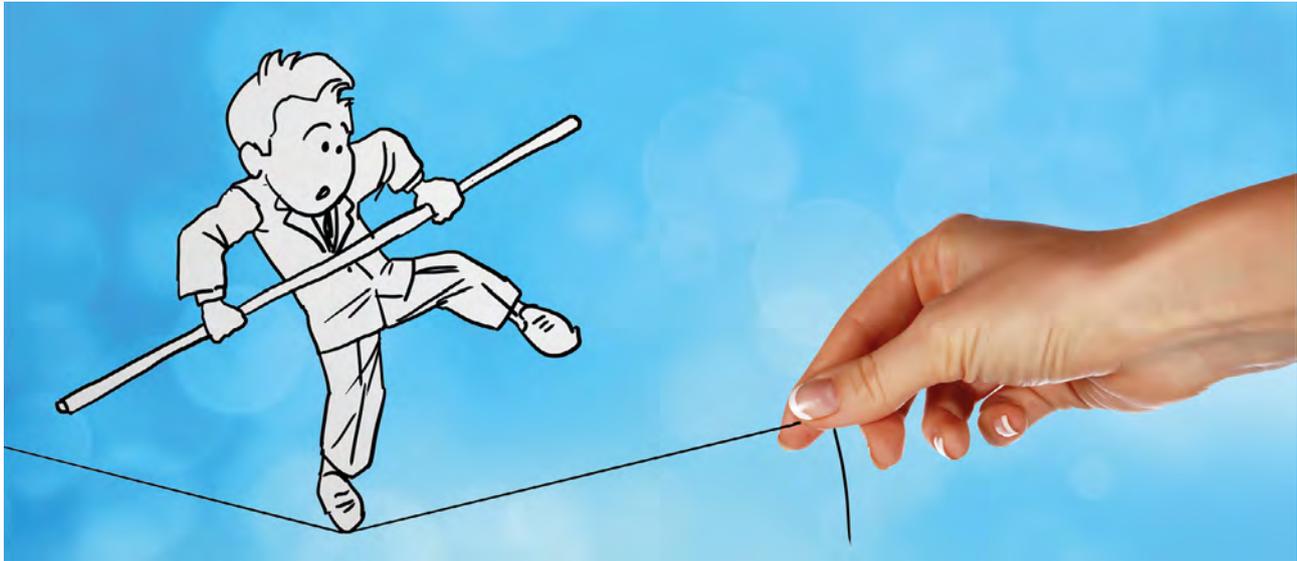
A principal recomendação para as empresas é que haja um esforço direcionado para conhecer profundamente os elos de suas cadeias de suprimentos, com monitoramento da origem da matéria-prima e suas potenciais conexões com desmatamento. Esse risco pode variar substancialmente, dependendo da localização geográfica dessas cadeias de suprimentos. Há hoje bases de dados e ferramentas de acesso gratuito que facilitam essa tarefa e oferecem mais precisão nas análises de risco. Exemplos de bases de dados são a lista de áreas embargadas pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), o Sistema Nacional de Cadastro Ambiental Rural (SICAR) e os relatórios do Projeto do Sistema de Monitoramento do Desmatamento na Amazônia Legal por Satélite (PRODES), produzidos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE). Exemplos de ferramentas de acesso gratuito que podem auxiliar na verificação de desmatamento em determinados municípios e regiões são Trase, Global Forest Watch, Global Forest Watch PRO e Google Earth Engine.

Assim, gestores financeiros de empresas que buscam recursos financeiros para suas operações vão precisar, cada vez mais, demonstrar que na gestão de risco estratégico de suas companhias está incluído o tema desmatamento. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e World Wide Fund for Nature (WWF). *Investimento responsável e o combate ao desmatamento nas cadeias de pecuária, soja, papel e celulose no Brasil*. 2017. Disponível em: [gvc.es.com.br/investimento-responsavel-e-o-combate-ao-desmatamento-nas-cadeias-de-pecuaria-soja-papel-e-celulose-no-brasil?locale=pt-br](https://gvc.es.com.br/investimento-responsavel-e-o-combate-ao-desmatamento-nas-cadeias-de-pecuaria-soja-papel-e-celulose-no-brasil?locale=pt-br)
- Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). *Riscos e oportunidades associados ao capital natural para o setor financeiro*. 2017. Disponível em: [gvc.es.com.br/publicacoes/original/riscos\\_capital\\_vsite.pdf](https://gvc.es.com.br/publicacoes/original/riscos_capital_vsite.pdf)
- Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) e Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). *Instituições financeiras e a gestão do risco de desmatamento*. 2018. Disponível em: [gvc.es.com.br/instituicoes-financeiras-e-a-gestao-do-risco-de-desmatamento?locale=pt-br](https://gvc.es.com.br/instituicoes-financeiras-e-a-gestao-do-risco-de-desmatamento?locale=pt-br)

ANNELISE VENDRAMINI > Professora da FGV EAESP e coordenadora da área de Finanças Sustentáveis do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) > [annelise.vendramini@fgv.br](mailto:annelise.vendramini@fgv.br)  
 CAMILA YAMAHAKI > Pesquisadora sênior da área de Finanças Sustentáveis do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces) > [camila.yamahaki@fgv.br](mailto:camila.yamahaki@fgv.br)



# COMO RECUPERAR A CREDIBILIDADE

| POR BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO

O IDEAL É EVITAR AS CRISES DE IMAGEM, MAS, COMO ISSO NEM SEMPRE É POSSÍVEL, AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM TER UM PLANO DE GESTÃO PARA CONSEGUIR SE RECOMPOR O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL.

**A**s técnicas de gestão e comunicação de crises evoluíram bastante nos últimos anos, em função do estudo aprofundado de crises passadas, de novas pesquisas sobre riscos e da adoção de práticas de governança e de comunicação corporativa pelas organizações. Esse conjunto de ações, que recebe o nome de “melhores práticas”, permitiu que graves crises fossem evitadas e muitas das que aconteceram pudessem ter seus efeitos minimizados quanto ao impacto no número de vítimas, nas finanças e na reputação das empresas.

Não obstante esse avanço, segundo o Institute for Crisis Management (ICM), organização norte-americana que estuda gestão de crises, cerca de metade das empresas em todo o mundo ainda está e se mantém despreparada para evitar ou gerenciar as crises. Além disso, praticamente a totalidade

das organizações não sabe claramente o que fazer para recuperar a credibilidade perdida durante e após as crises.

Exemplo notório disso é o caso recente da United Airlines, que, diante de uma situação de *overbooking* em um de seus voos, não hesitou em sortear um passageiro e requisitar a polícia do Aeroporto Internacional de O’Hare, em Chicago, nos Estados Unidos, para retirá-lo à força da aeronave. O passageiro reagiu e foi literalmente arrastado pelo corredor do avião, perante um público perplexo e indignado, que se incumbiu de registrar e divulgar imediatamente a cena bizarra nas redes sociais. A indignação foi amplificada quando a empresa emitiu um primeiro posicionamento oficial sobre o incidente, omitindo sua responsabilidade pelo ocorrido e deixando evidente o seu descaso com a vítima e com os demais passageiros. Era o que faltava para não restar dúvidas quanto à

sua enorme falta de sensibilidade. As mídias sociais e tradicionais divulgaram à exaustão cada detalhe do incidente e a empresa amargou – e continua amargando – perda de credibilidade e prejuízos milionários.

Isso tudo poderia ter sido evitado? Certamente. Se havia algum plano de crises para situações como essa, é muito provável que ele tenha sido mal elaborado ou o pessoal responsável pela sua execução não tenha sido adequadamente treinado para administrar a incerteza gerada em uma crise dessa natureza.

Além do despreparo, também parece ter faltado uma dose do que se convencionou chamar de *practical wisdom*, ou sabedoria prática. Os gestores precisam ter a vontade e a liberdade de agir conforme o que é socialmente coerente, com empatia pelos outros, como gostariam de ser tratados se estivessem na posição dos passageiros daquele avião.

### CRISES CRESCENTES

É incontestável o fato de que as crises vão continuar crescendo em número e gravidade. As organizações, grandes e pequenas, precisam se preparar para enfrentar tais adversidades com pleno conhecimento e capacitação em melhores práticas.

Em seu relatório anual de 2017, divulgado em abril deste ano, o ICM monitorou 801.620 notícias sobre crises nos principais veículos da mídia mundial, o que representou um aumento de 25% em relação ao mesmo levantamento de 2016.

Segundo o instituto, a maioria das crises decorreu de problemas já conhecidos, porém negligenciados por grandes organizações, como Uber, Samsung, Wells Fargo, Volkswagen, Google e United Airlines. Essas crises causaram prejuízos significativos aos públicos e, sem dúvida, aos cofres e às reputações dessas empresas.

As crises de maior expressão em 2017, representando 26,73% do total, foram as causadas por má gestão, ou *mismanagement*, em que estão incluídas práticas antiéticas, corrupção e negligência. Segundo o ICM, o maior exemplo disso foi a crise da Volkswagen, culpada de falsear os resultados de emissão de seus carros a diesel, o que lhe custou US\$ 25 bilhões somente em multas, além de outras compensações aos públicos prejudicados.

Quanto aos demais tipos de crises, o relatório destaca as decorrentes de discriminação de gênero e de raça, crimes do colarinho branco, delações premiadas, catástrofes naturais, crimes cibernéticos, danos ambientais, disputas trabalhistas, produtos com defeitos e *recalls*, greves no setor de transporte, assédio sexual e violência no trabalho, entre outras.

A mídia social foi o grande canal de divulgação e amplificação das reclamações dos públicos afetados e atuou

como indutora de cobertura pela mídia tradicional em nível mundial.

No Brasil, nos últimos anos, o quadro não tem sido diferente. Foram registradas graves crises que pegaram as empresas despreparadas para dar uma resposta adequada, como foi o caso da barragem rompida da Samarco na região de Mariana, em Minas Gerais, com vítimas fatais e impactos sociais e ambientais nunca vistos no país. As primeiras declarações da empresa evidenciaram o despreparo de seus gestores para administrar a incerteza gerada pelo incidente. Apesar de seus continuados esforços, parece que a Samarco não tem conseguido bons resultados nas tarefas pós-crise no sentido de responder, resolver e aprender com a crise. Com base no que é divulgado pela mídia, tem-se a percepção de que a empresa está devendo uma resposta razoável e aceita pela sociedade. Portanto, ainda não recuperou sua credibilidade.

### PREPARO PARA O PÓS-CRISE

O ideal é evitar as crises, porém, quando isso é impossível, o protocolo é se preparar para a gestão correta caso elas ocorram.

Assim, como primeiro passo, recomendamos que as organizações estabeleçam comitês permanentes de crises, com a participação de diretores e gerentes sêniores sob a liderança do presidente. Cabe ao comitê se reunir regularmente e cumprir as seguintes atribuições:

- Realizar auditoria de vulnerabilidades nas operações da empresa e no mercado em que está inserida, detectando situações com potencial de gerar crises;
- Estudar e implementar soluções rápidas para as vulnerabilidades passíveis de solução;
- Identificar as crises previsíveis, sem solução a curto prazo ou que já ocorreram em outras empresas e setores, e para cada uma elaborar um plano de gestão e comunicação;
- Usar esses planos para treinar o pessoal que participará na gestão de cada crise;
- Na eclosão de crises, o comitê colocará em prática os planos, até que uma nova avaliação possa ser realizada e, se for o caso, incorporada ao plano;
- Ocorrendo a crise, o comitê deverá:
  - 1) administrar a incerteza que ocorre durante a crise;
  - 2) responder à crise;
  - 3) resolver a crise;
  - 4) aprender com a crise.

Para se comunicar com os públicos afetados – que geralmente estão em conflito com a empresa que lhes causou alguma perda – durante e após as crises, recomendamos a formulação de mensagens com base em técnicas de

comunicação de risco e seu uso pelos porta-vozes junto aos diferentes públicos e mídias.

Como mostra o quadro, as boas práticas nos ensinam que, quando a percepção do público é de que a empresa não tem mais credibilidade, recomenda-se que porta-vozes desta busquem o diálogo, por meio de ações e mensagens formuladas com empatia, atenção, linguagem não verbal positiva e apoio de terceiros que tenham reconhecida credibilidade pública. Neste último caso, vale a máxima popular: “quem não tem credibilidade se beneficia da credibilidade de quem a tem e o apoia publicamente”.

No cenário em que o público está frustrado e inseguro diante da percepção de risco real ou potencial provocado por uma empresa poluente, por exemplo, sugere-se buscar o diálogo por meio de esclarecimentos, garantias e acompanhamento.

Quando há ruído mental, ou seja, quando o público está atordoado por falta ou excesso de informações, deve-se buscar o diálogo com mensagens claras, concisas e repetidas para vencer a dificuldade de compreensão.

Por fim, quando o público está dominado pelo negativo, quando não receberá compensações pelos efeitos adversos de que foi vítima, recomenda-se que a empresa busque o diálogo com ênfase no positivo, mostrando sua real disposição para resolver o problema.

Se a United Airlines tivesse seu pessoal preparado para agir e comunicar com empatia, dar esclarecimentos e

garantias e se responsabilizar pela situação que ela mesma criou, é bem provável que os danos à sua reputação e aos seus negócios pudessem ser minimizados.

Pegando um exemplo local, destacamos a impressionante perda de credibilidade das grandes empresas brasileiras arroladas na Operação Lava Jato. A maioria delas, pelo que a mídia tem divulgado, está se acertando com as autoridades por meio de delações premiadas de seus controladores e altos executivos, pagando multas e indenizações bilionárias, assinando termos de leniência no país e no exterior e assumindo rigorosos programas de *compliance*. Tudo indica que estão conseguindo resolver a questão legal, mas o que fizeram até agora para recuperar a credibilidade perdida com a opinião pública e, especialmente, com os seus públicos de interesse? Só pedido de desculpas não é suficiente!

Uma possível estratégia a seguir, já adotada por empresas em situações semelhantes, é a de assumir publicamente o *pledge* – intenção, promessa ou juramento – de que, resolvida a questão legal, obrigam-se a compensar a sociedade pelos prejuízos causados mediante investimento em projetos sociais, em temas previamente aprovados pelas autoridades. Para executar e divulgar tais projetos, torna-se imprescindível o uso de técnicas de comunicação de risco, a fim de valorizar todos os envolvidos e gerar imagens positivas para a recuperação de sua credibilidade. ●

COMUNICAÇÃO DE RISCO: TÉCNICAS PARA COMUNICAR DIANTE DE CONFLITOS E CONTROVÉRSIAS		
Teorias do comportamento	Efeitos nos públicos	Ações/mensagens recomendadas
Confiança	Desconfiança, falta de credibilidade	Empatia, atenção, linguagem não verbal positiva, apoio de terceiros com credibilidade
Risco	Frustração, insegurança	Esclarecimento, garantias, acompanhamento
Ruído mental	Bloqueio à comunicação	Mensagens claras, concisas, repetidas
Dominância negativa	Distorção dos fatos	Ênfase no positivo, mostrar outro lado e ponto de vista

**PARA SABER MAIS:**  
 - Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Gestão de crises requer governança e comunicação*. Revista *GV-executivo*, v. 14, n. 2, 2015. Disponível em: [rae.fgv.br/gv-executivo/vol14-num2-2015/gestao-crisis-requer-governanca-comunicacao](http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol14-num2-2015/gestao-crisis-requer-governanca-comunicacao)  
 - Belmiro Ribeiro da Silva Neto. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*, 2010.

BELMIRO RIBEIRO DA SILVA NETO > Professor e coordenador do PEC-FGV nos cursos de Comunicação Corporativa e Gestão, e Comunicação de Crises da FGV EAESP > [belmiro.neto@fgv.br](mailto:belmiro.neto@fgv.br)



## ELEIÇÕES ELIMINAM CORRUPTOS E MAUS GESTORES?

Eleitores avaliam políticos que se candidatam a eleições em mais de um aspecto para decidir seu voto (segurança pública, programas sociais etc.). Eles olham informações sobre o que o candidato fez ou se propõe a fazer considerando também a dimensão moral: o histórico e prospecto de corrupção de cada candidato. Colocam tudo em uma balança. Se esta pender mais para o lado positivo, votam nesse candidato. O contrário, não votam nele.

Desperdiçar fundos, administrar os recursos públicos de maneira ineficiente e envolver-se em corrupção integram o conjunto de ações avaliadas negativamente pelo eleitor. Ainda assim, essas ações são diferentes, pois, enquanto o político corrupto se beneficia pessoalmente do que os cidadãos perdem, em casos de má gestão e má administração esses benefícios não acontecem para o político.

Aprendem-se duas coisas sobre corrupção e má gestão no processo de decisão dos eleitores:

- A corrupção *per se* não elimina por completo as chances do candidato no processo eleitoral, pois outras dimensões pesam na avaliação dos eleitores. A corrupção apenas reduz as chances de o candidato se eleger. Por exemplo, se um candidato montar um programa social que dê renda para o eleitor e/ou gerar emprego para ele com investimento público, pode ganhar seu voto mesmo que seja corrupto. Ainda que não queira a corrupção, esse eleitor possivelmente colocará na balança mais aspectos positivos do que negativos para o candidato corrupto. É por isso que existem casos no Brasil e no mundo de políticos corruptos com muita popularidade e que continuaram na vida pública;
- Como existe uma lei estabelecendo que corrupção é crime, o eleitor entende mais facilmente que esse fator ficará do lado negativo da balança. No caso de má gestão, que pode provocar tanto desperdício de

recursos públicos quanto corrupção, isso ainda não é tão claro, porque não existe lei a respeito. Não é crime administrar ou investir recursos públicos de maneira ineficiente.

Então, como a sociedade democrática pode se defender de eleger candidatos envolvidos tanto em problemas gerados pela corrupção como pela má gestão?

No que tange à corrupção, uma saída é bloquear a participação de candidatos corruptos na eleição. Caso consigam se candidatar, os eleitores ainda podem votar neles. O candidato corrupto, que “rouba, mas faz”, tem, às vezes, chances de continuar na vida

pública. O discurso de alguns políticos brasileiros corruptos passa a ideia de que as urnas têm o poder de julgá-los. Sua reeleição pode ser entendida como uma absolvição: “O povo vai me julgar, não a justiça”. Isso não é verdade. Eleição não necessariamente atinge esse objetivo. Justiça, sim. Assim, a Lei da Ficha Limpa (Lei Complementar nº 135, de 2010) é o principal instrumento para não se perpetuarem políticos cor-

ruptos no sistema.

Quanto à má gestão, a não existência de uma norma faz com que a solução seja mais complicada. De qualquer forma, histórias de má gestão devem ser informadas aos eleitores. Maus gestores não serão necessariamente eliminados do processo político com esse procedimento, porém informações e campanhas que divulguem os prejuízos à sociedade, preferencialmente com a coordenação social envolvendo organizações não governamentais (ONGs) e a sociedade civil, devem reduzir as chances eleitorais de candidatos que fazem má gestão e são aptas a minimizar o problema.

### PARA SABER MAIS:

- Paulo Arvate e Sergio Mittlaender. *Condemning corruption while condoning inefficiency: an experimental investigation into voting behavior*. *Public Choice Journal*, v. 172, n. 3-4, 2017. doi.org/10.1007/s11127-017-0452-x

COMO O POLÍTICO QUE  
“ROUBA, MAS FAZ” TEM A  
CHANCE DE CONTINUAR  
NA VIDA PÚBLICA, A  
SAÍDA É BLOQUEAR A  
SUA CANDIDATURA.



## NOME POSITIVO NO SPC

Há mais de trinta anos, os sambistas Arlindo Cruz e Zeca Pagodinho immortalizaram o temor que acompanha muitos consumidores: ter o cadastro negativado no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). O personagem da canção *SPC* não tinha comprovação de salário, tomou emprestado o nome da amada para a compra da roupa nova e, no rompimento da relação, ameaçou inadimplir: “*Eu vou sujar! Seu nome no SPC*”. Ela correria o risco de perder o emprego se ele seguisse em frente com a vingança, já que é necessário “*estar quite, o patrão não permite que fique a dever*”.

O Serviço de Proteção ao Crédito, atualmente SCPC, foi o primeiro banco de dados negativos informatizado do país, criado em 1955. Foi a resposta encontrada ao tradicional problema de assimetria informacional, a falha de mercado típica do crediário. Porém, a base negativa de informações trabalha preponderantemente de modo binário, isto é, se o indivíduo está ou não pagando em dia suas dívidas.

Esse sistema atua de forma pró-cíclica, aprofundando crises. Um exemplo ocorreu em 1986, quando Cruz e Pagodinho, mostrando aguçada sensibilidade ao contexto macroeconômico, compuseram: “*Com o aumento dos juros, você em apuro, pra mim vai correr*”.

O cadastro negativo falha em avaliar aspectos como as razões de inadimplência, tempo inadimplente e, mais importante, o comportamento de pagamento, que são itens mais bem captados em um cadastro positivo. Neste, se o consumidor antecipa um pagamento ou paga em dia por muitos anos, o cadastro negativo passará a ter influência mínima na análise de crédito, conferindo maior importância ao “filme” do que à “foto”.

Os primeiros estudos para a implantação de um cadastro positivo começaram ainda nos anos 1950, no começo do SPC. Alguns avanços paralelos do

mercado de crédito nesse período incluíram a alienação fiduciária para imóveis, lançada em 1997, e as leis do consignado, de 2003, e de recuperação de empresas, de 2005.

Em 2011, foi aprovada uma lei do cadastro positivo, mas não trouxe a solução esperada. Adotava o critério de *opt-in*, exigindo dos tomadores um extenso cadastro. Além disso, havia limitações para fornecer informações aos *bureaus* de crédito. Para complicar, a disponibilização das informações positivas foi interpretada como violação de sigilo bancário.

Em maio deste ano, em momento histórico, a Câmara dos Deputados aprovou o novo modelo do cadastro positivo, que deverá trazer uma dinâmica completamente diferente para a análise de variáveis no mercado de crédito brasileiro. A base é o *opt-out*, internacionalmente usado, em que consumidores e empresas já começam dentro do sistema e podem, caso queiram, sair dele a qualquer momento. Além disso, foi redefinido o conceito de sigilo bancário, ajudando na questão da responsabilização solidária das partes envolvidas no caso de falhas na base de dados.

O impacto previsto com a nova lei é bastante positivo. Trata-se da incorporação ao mercado de crédito de dezenas de milhões de brasileiros e milhares de empresas, aumentando a oferta em centenas de bilhões de reais. Os benefícios deverão vir depois da fase de captação das informações, já alinhada pelos *bureaus* com os bancos, e da recalibragem dos modelos estatísticos.

O temor da negativação ainda permanece, mas vamos finalmente atentar para o lado positivo do histórico dos tomadores de crédito. A plena operacionalização do sistema vai ajudar na redução das vergonhosas taxas de juros cobradas no país.

## OLHANDO PELO LADO POSITIVO, O NOVO MODELO TRARÁ MAIS CRÉDITO E JUROS MENORES.



FORA DA CAIXA • SAMY DANA

# COMO HOMENS E MULHERES ENFRENTAM A COMPETIÇÃO

Diferenças de renda entre homens e mulheres, o chamado *gap* de gênero, estão em quase todas as profissões. No Brasil, elas ganham 75% da renda dos homens, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Nos Estados Unidos, 79%, e mesmo na Dinamarca, país com legislação avançada, o *gap* é de 20%.

O assunto é cada vez mais explorado, como no debate sobre a disparidade entre cachês de atores e atrizes em Hollywood. Muitos ressaltam o machismo e a discriminação das mulheres no trabalho, outros apontam que é o preço que elas pagam caso se tornem mães, perdendo oportunidades e promoções. Na biologia, o debate – errado – é de que homens e mulheres têm habilidades diferentes para algumas profissões.

O economista comportamental Uri Gneezy decidiu investigar o modo como homens e mulheres competem por oportunidades. Juntamente com Aldo Rustichini e Muriel Niederle, ele conduziu dois experimentos que envolvem estudantes de diferentes idades e lançam luz sobre as diferenças.

O primeiro estudo foi realizado em uma escola primária de Israel, envolvendo 85 meninos e 65 meninas, entre 9 e 10 anos, da quarta série. Nessa idade, meninos e meninas ainda correm na mesma velocidade a curta distância.

Gneezy e seus colegas pediram para que cada aluno corresse 40 metros enquanto um professor marcava o tempo. No segundo estágio, metade dos corredores foi separada para correr em duplas, um participante contra o outro, não importa se menino ou menina, enquanto a outra metade continuou a correr sozinha.

Os corredores solitários não mudaram suas marcas da primeira para a segunda corrida. Entre as duplas, disputando quem chegava primeiro, os meninos foram muito mais rápidos, tanto correndo uns contra os outros quanto contra as meninas. Aquelas que na primeira fase tinham sido mais velozes do que os meninos até corriam um pouco mais rápido do que

antes, mas agora eram derrotadas. Nas 18 duplas mistas, só três provas foram vencidas por meninas. Na disputa entre elas foi ainda pior: as duas corriam mais lentamente do que quando sozinhas.

O estudo, publicado em 2002 no *The American Economic Review*, estimou que a competição estimula o desempenho dos homens, mas não o das mulheres.

No segundo experimento, publicado em 2003 no *The Quarterly Journal of Economics*, os estudiosos analisaram grupos de três homens e três mulheres. Formaram-se 54 grupos de seis pessoas, totalizando 324 integrantes que deveriam participar de um jogo de computador no qual tinham de achar a saída de um labirinto.

Foram aplicados dois testes. No primeiro, cada participante recebeu uma quantia equivalente a R\$ 2 por labirinto resolvido e soube apenas do próprio resultado. Nessa fase, homens e mulheres tiveram desempenho praticamente igual. No segundo, os participantes de cada grupo souberam que só receberia o dinheiro quem resolvesse mais labirintos em 15 minutos. Os demais não ganhariam nada.

No segundo teste, homens melhoraram o desempenho em relação ao primeiro, enquanto o desempenho das mulheres contra os homens foi igual. Mas, quando elas disputavam apenas contra mulheres, os resultados subiam e às vezes superavam os dos homens.

Os resultados não explicam as diferenças de salários entre homens e mulheres, mas mostram como elas se sentem no trabalho: podem até não se interessar pela competição acirrada, mas o ambiente hostil parece uma explicação plausível. Gneezy ainda cita um estudo de 2002 em que mulheres estudantes de engenharia deixavam o curso devido ao clima em programas dominados por homens.

A discussão vai continuar, mas esses *insights* explicam quebra-cabeças importantes na economia. Conhecer diferenças entre homens e mulheres indica novas formas de combater o *gap* de gênero e aproveitar o potencial de todos.

NO BRASIL, AS MULHERES GANHAM 75% DA RENDA DOS HOMENS. NOS ESTADOS UNIDOS, 79%, E MESMO NA DINAMARCA, PAÍS COM LEGISLAÇÃO AVANÇADA, O *GAP* É DE 20%.



## 2018: ANO PERDIDO

A dívida pública do Brasil superou os R\$ 5 trilhões e cresce em ritmo acelerado. Alimentada por um *deficit* (primário e nominal) robusto, ameaça sentenciar nossa economia a uma duradoura estagnação. Os movimentos compensadores esboçados no início do ano passado foram sendo neutralizados: acochado por denúncias de corrupção, o governo federal concentrou todas as suas energias – diga-se, concessão de benesses – para não cair. Sua base de sustentação no congresso esfaleceu, e nenhum projeto que contribuísse para o ajuste fiscal passou. O enorme endividamento constitui nosso principal problema a ser resolvido.

As eleições deste ano, no entanto, trouxeram um sério complicador: campanhas presidenciais são feitas para que candidatos apresentem propostas de superação da crise e tentem vencer as eleições para concretizá-las. Mas, entre nós, parece ocorrer uma inversão: o importante é ganhar as eleições a qualquer custo (lembram-se de 2014?) e depois ver o que pode ser feito. Com exceção de uma campanha, que toca no assunto e faz propostas concretas – não pelo candidato, mas pelo responsável da parte econômica do programa –, a maioria dos candidatos omite-se. Silêncio ensurdecedor. Compreende-se: medo abismal de perder votos leva candidatos a bloquear com parede de chumbo a radioatividade eleitoral de propostas duras, mas necessárias. Rejeitam abraçar medidas impopulares, embora sejam imprescindíveis e inadiáveis. Aumentar a idade mínima para as aposentadorias, mexer na estrutura das aposentadorias do setor público, tributar o patrimônio de pessoas físicas – especialmente o dos mais ricos –, aumentar impostos diretos e reduzir impostos indiretos são medidas que contribuiriam para o ajuste fiscal,

mas que ainda primam pela ausência nos discursos dos candidatos. O que parece estar na moda é prometer, por exemplo, a redução da carga tributária e, de quebra, o tamanho do Estado.

Percebendo o que ocorre com o prestígio de governos que propõem o ajuste fiscal, como faz o atual, somado ao desempenho nas pesquisas do pai desse ajuste, silenciam-se sobre o essencial. No apagar das luzes, grupos de pressão tentam arrancar benesses – tipo Programa de Recuperação Fiscal (Refis) e pautas-bomba – de um governo que agoniza.

Sem equacionar o problema da dívida – isto é, sem mostrar como reduzir o *deficit* público que alimenta – e eliminar grande parte da incerteza que nos rodeia, o investimento não volta. Vivemos numa economia de mercado em que o investimento privado prepondera. Sabemos que esse é o único caminho para um desenvolvimento sustentado. Investimento está associado à palavra *duração*, o que implica perspectivas de estabilidade pelo menos no médio prazo. O modesto crescimento que ocorreu em 2017 e rasteja em 2018 deveu-se, em grande medida, à expansão do consumo –

queda da inflação, sobras do *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço* (FGTS) e Programa de Integração Social e do Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS-Pasep) – e à utilização de capacidade ociosa. O investimento novo, que é o impulsionador do crescimento sustentável, requer condições que estão sendo abortadas em 2018, ano praticamente perdido.

Expectativas rebaixadas são o retrato de um quadro preocupante. Talvez o que nos resta é esperar que o próximo governo eleito não contribua para agravar ainda mais a crise que nos atormenta.

O INVESTIMENTO NOVO,  
QUE É O IMPULSIONADOR  
DO CRESCIMENTO  
SUSTENTÁVEL,  
REQUER CONDIÇÕES  
QUE ESTÃO SENDO  
ABORTADAS EM 2018,  
ANO PRATICAMENTE  
PERDIDO.



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

**SUPLENTE:** Aldo Floris, Antonio Monteiro de Castro Filho, Ary Oswaldo Mattos Filho, Eduardo Baptista Vianna, Gilberto Duarte Prado, Jacob Palis Júnior, José Ermirio 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 Imãos & Cia)  
**VOGAIS:** Alexandre Koch Torres de Assis, Antonio Alberto Gouvêa Vieira, Liel Miranda (Souza Cruz S/A.), Carlos Eduardo de Freitas, Cid Heraclito de Queiroz, 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), Willy Otto Jordan Neto

**SUPLENTE:** Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, General Joaquim Maia Brandão Júnior, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Luiz Roberto Nascimento Silva, Manoel Fernando Thompson Motta Filho, Banco de Investimentos Crédito Suisse S.A., Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A.), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Ricardo Gattass, Rui Barreto, Sergio Lins Andrade

**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 Kfourir 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:** Lígia Maura Costa; **TECNOLOGIA E CIÊNCIA DE DADOS:** 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 Junior; **MASTER IN BUSINESS AND MANAGEMENT (MBM):** Luis 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; **ONE MBA:** Jorge Manoel Teixeira Carneiro; **COORDENAÇÃO ACADÊMICA PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA DA EAESP COM O IDE:** João Carlos Douat; **NÚCLEO DE PESQUISAS/ FGV PESQUISA:** Thomaz Wood Júnior; **RAE-PUBLICAÇÕES:** Maria José Tonelli; **CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS:** Edgar Elie Roger Barki; **CENTRO DE ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO:** Fernando Burgos Pimentel dos Santos; **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 Albertini; **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:** Cecília Maria Braga de Noronha Santos; **COORDENADORIA DE CULTURA:** Samy Dana; **COORDENADORIA DE DIVERSIDADE:** Márcio José de Macedo; **OFFICE FOR GLOBAL AFFAIRS:** 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:** Leonardo Leite Soares Santos

**fgv.br/gvexecutivo - v. 17, n. 4, 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 e produtora 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

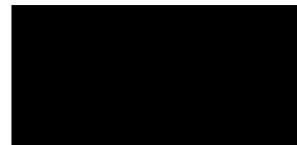
GV-executivo / Escola de Administração de Empresas de São Paulo. – Vol. 3, n. 3 (ago./out. 2004) - - São Paulo : FGV EAESP, 2004 - v. ; il. ; 27,5 cm.

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.

ENTREVISTA  
THOMAZ SROUFI,  
FUNDADOR DO  
DR CONSULTA, FALA  
SOBRE O NOVO MODELO  
DE NEGÓCIO ALTERNATIVO  
AO SISTEMA PÚBLICO E  
AOS PLANOS DE SAÚDE

O DESAFIO DA  
MUDANÇA CULTURAL  
NAS ORGANIZAÇÕES  
ELEIÇÕES 2018: SOB O  
SINHO DA INCERTEZA E DA  
CONTINUIDADE

ENTREVISTA  
SUPERINTENDENTE  
DO HOSPITAL DAS  
CLÍNICAS PROPÕE  
MUDANÇAS PARA A  
SAÚDE NO BRASIL

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

ESPECIAL  
EMPREENDEDOR

SOCIAL  
FEMININIDADE

A  
*GV-executivo*  
está disponível  
para smartphones  
e tablets nas  
plataformas Android  
e iOS (Apple)

ENTREVISTA  
ELISSON LEMBO, COO DA MOVILE,  
FALA SOBRE AS TENDÊNCIAS DO  
MERCADO DE APLICATIVOS E DE  
TECNOLOGIA MÓVEL

QUANTO MAIS RICO,  
PIORES AS DECISÕES  
FINANCEIRAS

PREPARE-SE PARA O  
ENVELHECIMENTO  
NAS EMPRESAS

ESPECIAL

Especial  
**VAREJO**

ESPECIAL



| [fgv.br/gvexecutivo](http://fgv.br/gvexecutivo) |

 **FGV EAESP**

NOSSOS LÍDERES EM  
GESTÃO AUMENTAM  
A EFICIÊNCIA  
DAS EMPRESAS.

EMPRESAS  
EFICIENTES PEDEM  
MAIS LÍDERES  
EM GESTÃO.

MESTRADO  
PROFISSIONAL  
EM GESTÃO PARA  
A COMPETITIVIDADE  
DA FGV EAESP

EXCELÊNCIA, CONHECIMENTO  
E INOVAÇÃO PARA AUMENTAR  
A COMPETITIVIDADE  
DE PROFISSIONAIS E EMPRESAS.

Formação voltada para o mercado,  
que conta com as principais  
acreditações internacionais e tem  
seis linhas de estudo:

- Finanças e Controladoria
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Saúde
- Supply Chain
- Sustentabilidade
- Tecnologia da Informação
- Varejo

FGV EAESP. Acreditada por três entidades  
internacionais especializadas no assunto.



**FGV EAESP**

ESCOLA DE  
ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS  
DE SÃO PAULO.