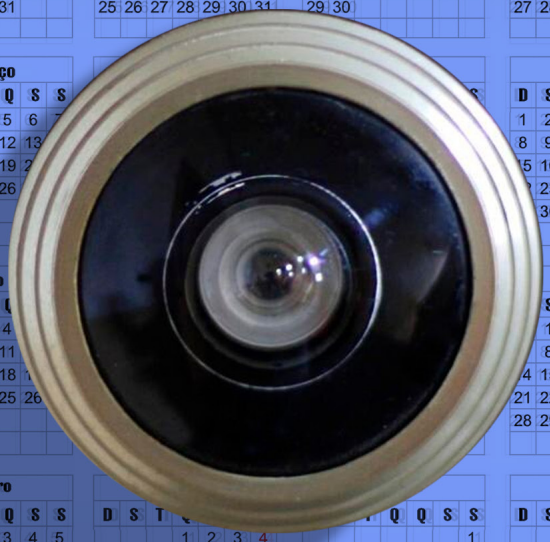
GV EXECUTIVO
VOLUME 24 • NÚMERO 2 • ABRIL/JUNHO 2025 • CONEXÃO COM A PRÁTICA

PUBLICAÇÃO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS



O futuro da gestão

FGV EAESP

3A BRASIL

ALTA GESTÃO FGV

LIDERE PARA O FUTURO COM EXCELÊNCIA E CONHECIMENTO.

Os programas de **Alta Gestão da FGV** são desenhados para executivos que buscam **antecipar e moldar** cenários, com impacto real **em suas organizações.**

PROGRAMA C-LEVEL

Preparação de novos CFOs,CIOs, CMSOs, COOs e CHROs

- Desenvolva estratégias para uma liderança multigeracional.
- Fomente a inovação por meio da diversidade e da inclusão.
- Construa uma cultura organizacional colaborativa.
- Promova a adaptação contínua nos times de colaboradores.

Outros programas de Alta Gestão FGV:

Programa CEO – Aprofundamento de competências e habilidades de liderança.

Governança – Gestão profissionalizada em empresas familiares ou estatais.

Gestor Público – Preparação para desafios da administração pública direta e indireta.

Módulos Internacionais - Para CEOs e C-Levels, com imersão em negócios globais.

Escaneie o QR Code
e saiba mais.

(11) 93299-7098

Editorial

UM CONVITE PARA FAZER A GESTÃO DO FUTURO

Em artigo provocativo (como sempre),[1] Henry Mintzberg questiona a busca por uma fôrma perfeita que sirva a todas as organizações, como preconizava Frederick W. Taylor. Convivemos com diferentes modelos, de acordo com as circunstâncias. Se o que se busca é inovação radical, as estruturas burocráticas dificilmente irão funcionar. Mintzberg define os exploradores do novo mundo como organizações que extrapolam fronteiras habituais entre quem é de dentro e quem é de fora, ou quem está acima ou abaixo.

É para essa ambição de transformar o futuro da gestão, em toda sua complexidade, que construímos esta edição da *GV-executivo*. O caderno especial foi coordenado pelos editores convidados, Paul Ferreira e Francisco Figueira de Lemos, que introduzem a discussão com uma análise de paradoxos que desafiam as lideranças das empresas: eficiência *versus* capital humano, flexibilidade *versus* cultura organizacional, ESG *versus* resultados, e diálogo *versus* polarização. Paulo Vicente dos Santos Alves projeta um *framework* estratégico para a gestão das tendências tecnológicas, enquanto Vitor de Barros Santos Freire expõe um modelo estruturado para formular problemas estratégicos e testar soluções para ambientes complexos e dinâmicos.

Daniela Hennemann Maia aborda, com originalidade, um tema onipresente atualmente, a polarização. Em seu artigo, ela aponta caminhos para a construção de relações resilientes com funcionários, consumidores, investidores e comunidade em um ambiente cada vez mais intolerante. Nesses tempos em que tudo vira polêmica, Aron Belinky esclarece como sustentabilidade e ESG estão longe de sumir da agenda dos líderes empresariais. Para fechar o caderno especial, Fernando D. Domingos e Pedro Gomes destacam a importância de uma governança baseada em confiança, cooperação e objetivos compartilhados para a implementação de uma jornada de trabalho mais fluida.

Além dos artigos do caderno especial, apresentamos nesta edição os artigos de Juliana Boteon de Siqueira, Juliana de Campos Maia Barbanti e Tânia Veludo de Oliveira que propõem um modelo para impulsionar a participação dos consumidores na economia circular; e Mauro Loureiro Junior, que traz um *framework* para avaliar e melhorar as competências de liderança digital.

Sabemos que os desafios para novas formas de gestão são enormes, especialmente no Brasil, em que a adoção de modelos mais fluidos esbarra em uma cultura autoritária e em um cenário de profundas desigualdades. Além disso, a multiplicação de mecanismos de controle e vigilância com a digitalização da sociedade contrapõem-se ao discurso de organizações horizontais e humanistas.[2] Convidamos nossas leitoras e leitores a explorar o instrumental que fornecemos nesta edição para enfrentar esses desafios complexos e ousar fazer a gestão do futuro.

Boa leitura!
Adriana Wilner
Coeditora-chefe da GV-executivo

---

1. Mintzberg, H. (2024). Four forms that fit most organizations. *California Management Review, 66*(2), 30-43. https://doi.org/10.1177/00081256231214816

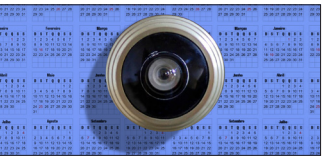
2. Sant'Anna, A. D. S., Mezan, R., & Carvalho, M. C. D. (2024). Poder, Criatividade, Inovação e a Estética da Existência na Sociedade e Organizações Contemporâneas. *Organizações & Sociedade, 31*(110), https://doi.org/10.1590/1984-92302024v31n0012PT

GVEXECUTIVO

Volume 24 • Número 2 • Abril/Junho 2025

Sumário

CADERNO ESPECIAL - O futuro da gestão



DESAFIANDO O PRESENTE PARA CONSTRUIR O FUTURO DA GESTÃO NO BRASIL
O sucesso das empresas brasileiras será medido por sua habilidade em gerenciar a partir de agora paradoxos como eficiência versus capital humano, flexibilidade versus cultura organizacional, ESG versus resultados, e diálogo versus polarização.
Paul Ferreira, Francisco Figueira de Lemos



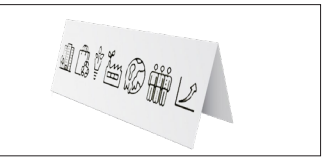
UM MAPA PARA NAVEGAR NAS OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS DO FUTURO
Como identificar, avaliar e capitalizar sobre as principais tendências de tecnologias que moldarão o cenário empresarial nas próximas décadas.
Paulo Vicente dos Santos Alves



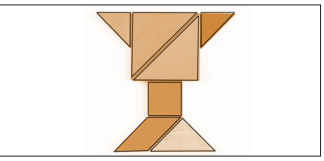
FRAMEWORK PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS EFICAZES
Modelo estruturado em quatro etapas revela como formular problemas estratégicos, criar soluções eficazes, testar e adaptar estratégias a ambientes complexos e dinâmicos.
Vitor de Barros Santos Freire



DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA LIDAR COM A POLARIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*
Como construir relações resilientes com funcionários, consumidores, investidores e comunidade em um ambiente cada vez mais intolerante.
Daniela Hennemann Maia



EM DEFESA DO ESG (E DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL)
Modismos à parte, visões pragmáticas e éticas seguem essenciais aos negócios e ao preparo das lideranças empresariais frente aos conflitos ideológicos e ao avanço da Economia de Impacto.
Aron Belinky



COMO FAZER A SEMANA DE QUATRO DIAS FUNCIONAR
Estudo mostra que empresas que adotam governança baseada em confiança, cooperação e objetivos compartilhados apresentam resultados melhores com a jornada reduzida do que aquelas com regras e metas rígidas de produtividade.
Fernando D. Domingos, Pedro Gomes

ARTIGOS



CONSUMIDORES COMO ALIADOS DA ECONOMIA CIRCULAR
Entenda como sua empresa pode promover a participação ativa dos consumidores em práticas de reuso, renovação e reciclagem.
Juliana Boteon de Siqueira, Juliana de Campos Maia Barbanti, Tânia Veludo-de-Oliveira



COMO DESENVOLVER A LIDERANÇA NA ERA DIGITAL
Um *framework* para aprimorar as competências do líder em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido.
Mauro Loureiro Junior

DESAFIANDO O PRESENTE PARA CONSTRUIR O FUTURO DA GESTÃO NO BRASIL

O sucesso das empresas brasileiras será medido por sua habilidade em gerenciar a partir de agora paradoxos como eficiência *versus* capital humano, flexibilidade *versus* cultura organizacional, ESG *versus* resultados, e diálogo *versus* polarização

Paul Ferreira – Professor da FGV EAESP
E-mail: paul.ferreira@fgv.br
Francisco Figueira de Lemos - Professor da FGV EAESP
E-mail: francisco.lemos@fgv.br

O ambiente de negócios contemporâneo encontra-se em um estado de transformação contínua e acelerada, impulsionado por forças que reconfiguram as dinâmicas do mercado a cada instante. A volatilidade inerente a esse cenário global, intensificada no contexto brasileiro por complexidades regulatórias e desigualdades sociais, exige uma nova abordagem da gestão. Inteligência Artificial (IA), novas configurações de trabalho, crescente conscientização ambiental e busca por uma economia de mercado mais inclusiva são vetores que transformam o conceito de sucesso empresarial.

Emerge desse contexto a questão: como as organizações brasileiras podem se preparar para o futuro? A resposta está em uma gestão que equilibre flexibilidade e pragmatismo, e permita que as empresas prosperem em *virtude*, e não *apesar* das complexidades do ambiente.

O caderno especial "O Futuro da Gestão" apresenta *insights* estratégicos, análises aprofundadas e ferramentas práticas para conduzir a transformação com sabedoria, coragem e visão clara das grandes tendências transformadoras do mundo. Convidamos o leitor a questionar premissas estabelecidas, desafiar o *status quo* e explorar novas perspectivas sobre o futuro da gestão – um futuro que se catalisa do presente.

O CENÁRIO EM EVOLUÇÃO: PARADOXOS E IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O BRASIL

A gestão do futuro demanda uma postura que transcende a aplicação de fórmulas prontas ou a replicação de modelos ortodoxos. Exige, fundamentalmente, a capacidade de lidar com um ambiente complexo e dinâmico, em que forças antagônicas exercem pressão constante sobre as lideranças. No contexto brasileiro, alguns paradoxos se destacam:

Eficiência *versus* Capital Humano: a busca por eficiência e inovação, impulsionada pela IA, confronta-se com a necessidade de valorizar e requalificar o capital humano. Como equilibrar a automação com a criação de oportunidades e o desenvolvimento de habilidades para os profissionais brasileiros? A IA deve complementar, e não substituir, o talento humano, e fomentar empregos e inclusão digital. O imperativo é investir em educação, treinamento e requalificação, preparando a força de trabalho para as demandas do futuro.

Flexibilidade *versus* Cultura Organizacional: a crescente flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto confronta-se com a importância da cultura organizacional, do senso de pertencimento e da colaboração presencial. Como otimizar os benefícios do trabalho remoto sem comprometer a coesão, a troca de ideias e o engajamento? A chave reside em investir em comunicação

transparente, liderança inspiradora, ferramentas de colaboração eficazes e oportunidades regulares de interação presencial, construindo um ambiente de trabalho híbrido que integre o melhor dos dois modelos.

ESG *versus* Resultados: o imperativo do ESG (*Environmental, Social and Governance*) confronta-se com a pressão por resultados financeiros de curto prazo e o ceticismo em relação ao *greenwashing*. Como conciliar lucratividade com responsabilidade social e ambiental, criando valor para todos os *stakeholders*? O ESG deve integrar a estratégia de negócios de forma autêntica, gerando resultados positivos para a empresa, a sociedade e o meio ambiente. O desafio é transcender o *greenwashing*, adotando práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor e comunicando os resultados de forma transparente.

Diálogo *versus* Polarização: a necessidade de diálogo aberto e colaboração confronta-se com a crescente polarização ideológica e a disseminação de *fake news*. Como construir relacionamentos de confiança com *stakeholders* com visões divergentes, em um ambiente de crescente divisão e desconfiança? Empresas devem se posicionar como agentes de transformação social, e promover o diálogo construtivo, o combate à desinformação e a construção de consensos. É essencial o investimento em comunicação transparente, responsabilidade social e ações que promovam inclusão, diversidade e respeito.

Encontrar o equilíbrio entre essas forças é fundamental para assegurar competitividade, relevância e sustentabilidade das empresas brasileiras. Inteligência, criatividade e coragem na gestão desses paradoxos serão competências inevitáveis aos seus líderes.

EM FOCO: OS ARTIGOS DESTA EDIÇÃO

Esta edição especial da *GV-executivo* traz cinco artigos que exploram diferentes dimensões do futuro da gestão, e oferecem *insights* práticos e relevantes para o contexto brasileiro e ferramentas para enfrentar os paradoxos do futuro:

"Um mapa para navegar nas oportunidades tecnológicas do futuro": as tecnologias emergentes (como inteligência artificial, internet das coisas, *blockchain* e biotecnologia) estão transformando o mundo dos negócios em uma velocidade impressionante, criando novas oportunidades e desafios para as empresas. Como os gestores podem identificar, avaliar e capitalizar sobre as principais tendências tecnológicas que moldarão o cenário empresarial nas próximas décadas? Como investir em inovação de forma estratégica, minimizando os riscos e maximizando os retornos? Paulo Vicente dos Santos Alves oferece um *framework* estratégico para ajudar os gestores a navegar nesse complexo cenário, identificar as tecnologias mais promissoras, avaliar seu potencial de impacto e desenvolver planos de ação para aproveitar as oportunidades que elas oferecem. *So what?* Este artigo é essencial para líderes que desejam se manter à frente da curva, antecipar as mudanças do mercado e construir um futuro de sucesso para suas organizações.

***"Framework* para decisões estratégicas eficazes":** em um mundo cada vez mais complexo e incerto, marcado por disrupções tecnológicas, mudanças regulatórias e crises globais, como garantir que as decisões estratégicas sejam as mais acertadas? Vitor de Barros Santos Freire apresenta um modelo prático, claro e aplicável para formular problemas estratégicos, criar soluções eficazes e adaptar estratégias a ambientes dinâmicos, de forma a evitar o desperdício de recursos, minimizar os riscos e maximizar as chances de sucesso. *So what?* Este artigo oferece um guia valioso para líderes que buscam tomar decisões mais assertivas e garantir o futuro de suas organizações, equilibrando a análise racional com a intuição e a adaptabilidade, e considerando os diferentes cenários e *stakeholders* envolvidos.

"Desafios e soluções para lidar com a polarização dos *stakeholders*": em um mundo cada vez mais polarizado, com opiniões extremadas, informações falsas e ataques virtuais, como as empresas podem construir e manter relacionamentos de confiança com seus *stakeholders*? Como lidar com as críticas e os boicotes, defender seus valores e promover o diálogo construtivo em um ambiente hostil? Daniela Hennemann Maia oferece um *framework* estratégico para construir relacionamentos mais sólidos e resilientes com *stakeholders*, promovendo o diálogo construtivo, combatendo a desinformação e defendendo os valores da empresa de forma transparente e autên-

tica. *So what?* Este artigo é essencial para líderes que buscam construir marcas fortes e engajadas, capazes de navegar em um ambiente complexo e polarizado, que promova o respeito à diversidade de opiniões, o combate à desinformação e a construção de consensos em torno de temas relevantes para a sociedade.

"Em defesa do ESG (e da Sustentabilidade Empresarial)": o ESG se tornou um tema central no mundo dos negócios, mas ainda gera muitas dúvidas, confusões e críticas, especialmente em relação ao *greenwashing* e ao *social washing*. Como as empresas podem ir além do discurso e adotar práticas sustentáveis que gerem valor real para todos os *stakeholders*? Como medir e comunicar o impacto das iniciativas ESG de forma transparente e confiável? Aron Belinky esclarece os conceitos, apresenta um referencial analítico para ajudar as empresas a tomar decisões mais informadas e a investir em projetos com impacto socioambiental positivo, e oferece um guia prático para evitar as armadilhas do *greenwashing* e do *social washing*. *So what*? Este artigo é um guia essencial para empresas que desejam integrar o ESG à sua estratégia de negócios, gerar valor a longo prazo para todos os *stakeholders* e construir um legado positivo para a sociedade e o meio ambiente.

"Como fazer a semana de quatro dias funcionar": a busca por um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o aumento do estresse e do *burnout* e a crescente conscientização sobre a importância do bem-estar no trabalho têm impulsionado a discussão sobre a redução da jornada de trabalho. Mas como implementar a semana de quatro dias de forma eficaz no contexto brasileiro, sem comprometer a produtividade e a rentabilidade das empresas? Fernando D. Domingos e Pedro Gomes mostram que a chave está em construir uma cultura de confiança, autonomia, cooperação e objetivos compartilhados, em que os funcionários se sintam valorizados, engajados e responsáveis pelos resultados. *So what*? Este artigo oferece *insights* valiosos e exemplos práticos para empresas que desejam melhorar o bem-estar de seus funcionários e aumentar a produtividade, adotando modelos de trabalho mais flexíveis e inovadores, sem perder de vista a importância do engajamento, da comunicação e da conexão entre as pessoas.

AS NOVAS FRONTEIRAS DO FUTURO DA GESTÃO

Diante do exposto, o futuro da gestão se configura como um exercício constante de equilíbrio e adaptação. Será preciso equilibrar tendências globais estruturantes com especificidades do contexto brasileiro, adaptando-se continuamente a um ambiente em transformação acelerada. O papel do gestor deixa de se restringir ao domínio técnico da administração tradicional. Ele é redefinido pela convergência entre os avanços tecnológicos e as crescentes demandas sociais e ambientais. Espera-se uma liderança visionária, capaz de lidar com incertezas e de alinhar o desempenho organizacional às aspirações da sociedade.

No Brasil, esses desafios ganham contornos próprios. Durante a próxima década, será possível vislumbrar um país mais conectado, inovador e socialmente comprometido, em que as organizações se tornam protagonistas na construção de um futuro mais sustentável e competitivo. Empresas digitalmente preparadas, munidas de tecnologias como a Inteligência Artificial, poderão tanto aumentar sua produtividade, quanto desenvolver soluções orientadas à sustentabilidade, à inclusão e à geração de valor compartilhado. A aplicação estratégica dessas tecnologias pode impulsionar a inovação em produtos, processos e modelos de negócio, para tornar o Brasil uma referência na criação de soluções adaptadas às realidades socioeconômicas e ambientais.

Ao mesmo tempo, governos, setor privado e sociedade civil precisarão articular-se em torno de uma agenda comum, a fim de enfrentar e resolver desafios urbanos, sociais e ambientais. Isso envolve desde o planejamento de cidades inteligentes e resilientes, até políticas públicas que incentivem a economia verde, o empreendedorismo de impacto e a redução das desigualdades estruturais. A colaboração intersetorial será essencial para superar gargalos históricos e promover desenvolvimento mais equilibrado, em que o crescimento econômico esteja alinhado com os princípios de equidade social e preservação ambiental.

A força de trabalho do futuro será, idealmente, marcada pela diversidade, pelo engajamento e pela qualificação contínua. Um mercado de trabalho mais plural trará ganhos em criatividade, além de competitividade organizacional. Trabalhadores capacitados, requalificados e inseridos em ambientes organizacionais que valorizem o bem-estar, a inclusão e o aprendizado contínuo serão peças-chave na construção de empresas resilientes mas flexíveis. A pluralidade de experiências, origens e saberes será um dos principais ativos estratégicos das organizações bem-sucedidas.

Nesse cenário de transformações profundas, as empresas brasileiras serão chamadas a sair da sua zona de conforto e intensificar sua expansão no mercado internacional. A internacionalização, quando bem conduzida, permitirá não só o acesso a novos mercados e fontes de capital, mas também o intercâmbio de conhecimentos, práticas e valores que podem contribuir para o desenvolvimento institucional e político no país. Ao circular pelo mundo, as empresas brasileiras terão a oportunidade de aprender com outras culturas, inovar e afirmar a sua identidade e compromisso com a criação de valor e distribuição de riqueza.

Em suma, o futuro da gestão no Brasil exigirá uma combinação de rigor analítico e ousadia criativa. O rigor será necessário para compreender em profundidade as grandes tendências globais e as evidências trazidas pela pesquisa acadêmica, utilizando esse conhecimento como base sólida para a tomada de decisão. E a ousadia servirá para adaptar esses aprendizados ao contexto real e multifacetado do país, criando soluções inovadoras que dialoguem com suas especificidades históricas, culturais, sociais e ambientais. Essa ousadia se expressa na capacidade de arriscar, de experimentar novos modelos e de transformar contradições em oportunidades de reinvenção.

O sucesso das empresas brasileiras será cada vez mais medido por sua habilidade de criar valor em múltiplas dimensões. Indicadores financeiros continuarão a ser relevantes, mas não serão suficientes para traduzir o real impacto de uma organização. Gerar riqueza, hoje, implica também compartilhar prosperidade, respeitar os limites ambientais, promover a equidade e contribuir para o bem-estar coletivo. O gestor será um árbitro de equilíbrios: entre o técnico e o humano, o global e o local, o econômico e o socioambiental. Essas serão as novas fronteiras da gestão do futuro.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

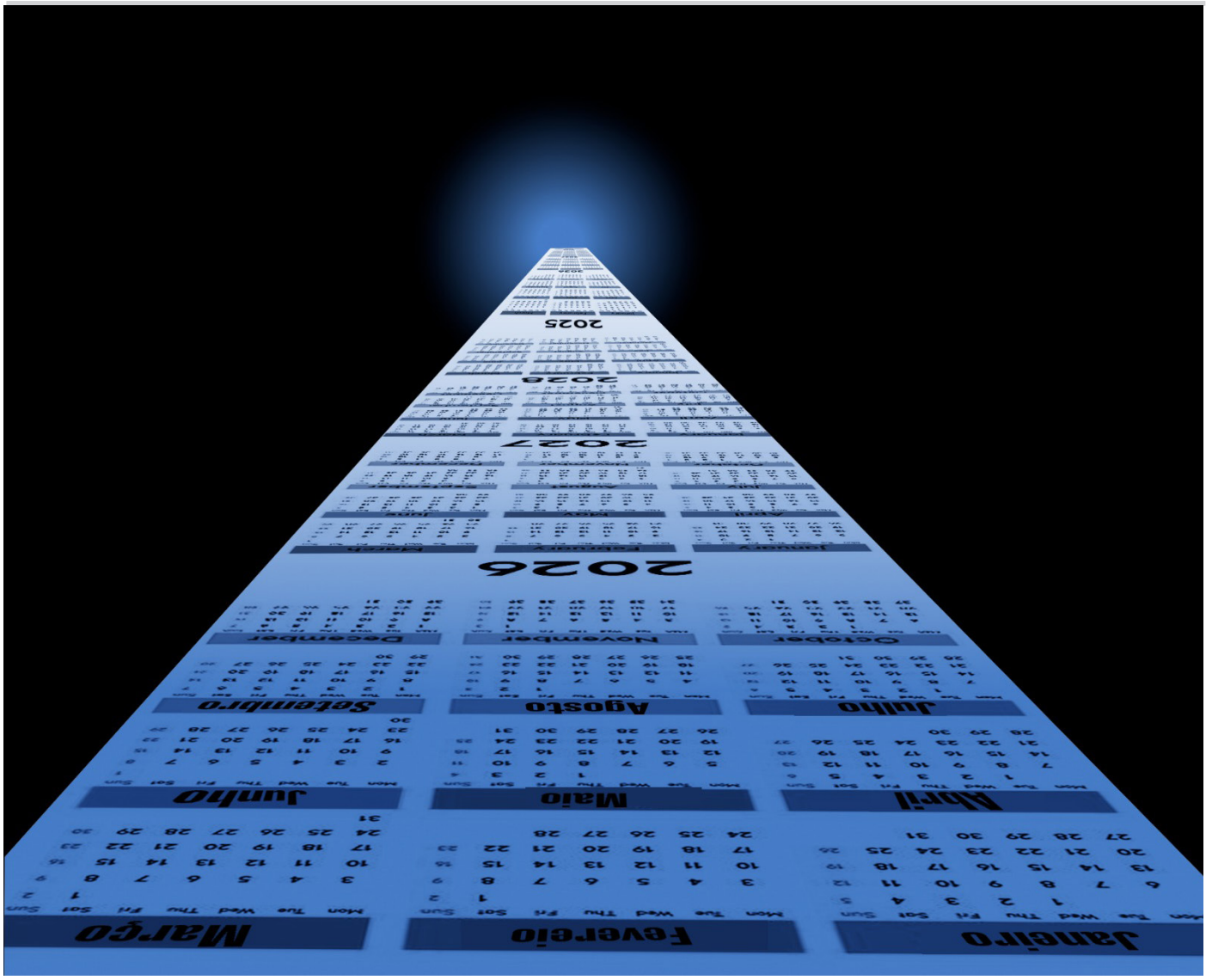
Paul Ferreira: Conceitualização; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Francisco Figueira de Lemos: Conceitualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado.

Submetido 14-04-2025. Aprovado 23-05-2025
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93595

UM MAPA PARA NAVEGAR NAS OPORTUNIDADES TECNOLÓGICAS DO FUTURO

A MAP FOR NAVIGATING FUTURE TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES



Como identificar, avaliar e capitalizar sobre as principais tendências de tecnologias que moldarão o cenário empresarial nas próximas décadas

How to identify, evaluate, and capitalize on the key technological trends that will shape the business landscape in the coming decades

Paulo Vicente dos Santos Alves - Professor da Fundação Dom Cabral
E-mail: paulo.alves@fdc.org.br

Resumo

Objetivo: fornecer um *framework* estratégico para auxiliar gestores e empreendedores a avaliar oportunidades e ameaças decorrentes das principais tendências tecnológicas entre 2025 e 2050.

Estado da arte: a gestão estratégica exige a antecipação de tendências tecnológicas futuras. No entanto, a complexidade e a velocidade das mudanças tecnológicas podem levar a análises superficiais e à alocação inadequada de recursos, e resultar em oportunidades perdidas e riscos não mitigados. A ausência de um *framework* sistemático dificulta a identificação das tecnologias mais relevantes e a avaliação de seu potencial impacto nos negócios.

Originalidade: este artigo propõe um *framework* prático e abrangente, que combina a análise de ciclos tecnológicos (Kondratieff), o mapeamento de investimentos, a identificação de *clusters* tecnológicos e a construção de mapas tecnológicos (*roadmaps*).

Impactos: o artigo oferece um guia estratégico para gestores avaliarem tendências tecnológicas das próximas décadas.

Palavras-chave: tendências tecnológicas, gestão estratégica, inovação, ciclos de Kondratieff, *roadmap* tecnológico.

ODS: 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura; 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico; 7 - Energia Limpa e Acessível

ABSTRACT

Objective: *To provide a strategic framework to assist managers and entrepreneurs in evaluating opportunities and threats arising from the main technological trends between 2025 and 2050.*

State of the art: *Strategic management requires the anticipation of future technological trends. However, the complexity and speed of technological changes can lead to superficial analyses and improper allocation of resources, resulting in missed opportunities and unmitigated risks. The lack of a systematic framework makes it difficult to identify the most relevant technologies and assess their potential impact on business.*

Originality: *This article proposes a practical and comprehensive framework, combining the analysis of technological cycles (Kondratieff), investment mapping, identification of technological clusters, and the construction of technological roadmaps.*

Impacts: *The article provides a strategic guide for managers to evaluate technological trends in the coming decades.*

Keywords: *Technological trends, strategic management, innovation, Kondratieff cycles, technological roadmap.*

SDGs: *9 - Industry, Innovation, and Infrastructure; 8 - Decent Work and Economic Growth; 7 - Affordable and Clean Energy*



Uma das funções mais críticas da gestão estratégica é a identificação de tendências tecnológicas futuras, uma tarefa que vai além de simplesmente observar o que está acontecendo no mercado. Em um mundo caracterizado por mudanças rápidas e disruptivas, os gestores precisam ser capazes de antecipar essas transformações, adaptar suas organizações e posicionar seus negócios de forma a não apenas reagir, mas também liderar as mudanças.

Este artigo tem como objetivo realizar um levantamento das principais tendências tecnológicas emergentes, utilizando uma abordagem metodológica com ferramentas consolidadas que, quando integradas, conseguem ajudar os gestores a visualizar cenários futuros. Em vez de simplesmente listar as inovações mais visíveis, é importante fazer uma análise profunda e estratégica.

Os ciclos tecnológicos[1] são o parâmetro de partida, pois permitem mapear as grandes ondas de inovação e situar a que vivemos atualmente. Em seguida, o mapeamento de investimentos ("siga o dinheiro") revela para onde os recursos estão sendo direcionados e quais áreas despertam maior interesse entre os investidores. A análise de *clusters* tecnológicos,[2] então, agrupa inovações complementares, e ajuda a entender como diferentes áreas de inovação podem se interconectar e gerar novos

modelos de negócios. Por fim, a utilização de *roadmaps*[3] permite uma visualização clara das trajetórias de evolução das tecnologias, ao projetar como elas podem se desenvolver ao longo do tempo.

Com essa abordagem, o artigo oferece tanto uma previsão do futuro tecnológico, quanto uma ferramenta estratégica para os gestores, permitindo-lhes não só entender as mudanças em curso, mas se prepararem para moldá-las dentro de seus próprios negócios. Este artigo pretende, portanto, ser um guia para empresas que buscam se adaptar às novas realidades tecnológicas, de forma a aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças de forma eficaz e proativa.

Tabela 1.

Ciclos de Kondratieff: períodos e tecnologias

Ciclo	Período	Descrição tecnológica
1º	1770-1820	Mecanização inicial
2º	1820-1870	Vapor, telégrafo e ferrovias
3º	1870-1930	Eletricidade, motor a combustão
4º	1930-1980	Produção em massa e energia nuclear
5º	1980-2030	Telecomunicações e informática
6º	2030-2080?	?

Nota: Adaptado de Freeman e Perez (1988) [5]

A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Nos últimos 250 anos, a humanidade tem vivenciado ciclos tecnológicos de aproximadamente 50 a 60 anos, conhecidos como Ciclos de Kondratieff, nomeados em homenagem ao economista e estatístico russo Nikolai Dimitrievich Kondratieff, que foi o primeiro a testá-los.[4] Cada ciclo culminou com uma crise global que exigiu inovação e gerou novas oportunidades. Atualmente, nos encontramos no final do quinto ciclo.

A Tabela 1 ilustra a evolução dos ciclos tecnológicos, começando com a era da mecanização e culminando na era das telecomunicações e informática, que representam marcos importantes na história do desenvolvimento tecnológico.

A Tabela 2 apresenta as fases de crise de cada ciclo, destacando como as guerras, com suas demandas de inovação e adaptação, frequentemente aceleram a evolução tecnológica, e deixam marcas resistentes na sociedade e na economia global. Durante a Guerra dos Sete Anos, as necessidades de transporte e comunicação mais eficientes impulsionaram inovações que foram essenciais para o ciclo da mecanização inicial. As Guerras Napoleônicas aceleraram o desenvolvimento do vapor, telégrafo e ferrovias, tecnologias que transformaram a comunicação e o transporte. A Primeira Guerra Mundial levou à eletrificação das indústrias e ao avanço do motor a combustão, fundamentais para a base da economia do século XX.

A Segunda Guerra Mundial acelerou a produção em massa e o desenvolvimento da energia nuclear, e impulsionou tecnologias como a computação e o radar, que tiveram impacto profundo nas indústrias. A Guerra Fria, por sua vez, foi crucial para o avanço das telecomunicações e da informática, incluindo a criação da internet e dos computadores pessoais, que transformaram a sociedade digitalmente.

O próximo ciclo será moldado por conflitos como a Guerra da Ucrânia, que estão gerando investimentos tecnológicos massivos. O Department of Defense (DoD) dos EUA, lidera o mundo em investimentos em pesquisa tecnológica, com horizontes que vão de tecnologias de curto prazo a inovações de longo prazo. O orçamento do DoD para pesquisa tecnológica (*Research, Development and Testing of Equipment* - RDToE) saiu de 84,4 bilhões de dólares em 2018,[7] para 131,5 bilhões em 2023.[8] As mudanças geopolíticas recentes também vêm levando ao rearmamento da Europa. Estima-se investimetos de pelo menos 800 bilhões de euros com o programa Readiness 2030.[9]

Os investimentos militares e em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da Rússia, China e Índia são menos divulgados, e não se tem transparência sobre eles. Entretanto, tais investimentos

Tabela 2.

Fase de Crise dos Ciclos de Kondratieff

Ciclo	Período	Descrição tecnológica
Pré-ciclos	1755-1770	Guerra dos Sete Anos (1756-1763)
1º	1805-1820	Guerras Napoleônicas (1805-1815)
2º	1860-1870	Guerra da Crimeia, Guerra da Tríplice Aliança, Guerra Civil, Unificação da Alemanha e da Itália
3º	1914-1930	Primeira Guerra Mundial e período entre guerras
4º	1965-1980	Guerra do Vietnã, corrida especial, Guerra Fria, e Guerras Árabe-Israelenses (1967, 1973).
5º	2018-2030?	Guerra da Ucrânia, Nova Guerra Fria

Fonte: Adaptado de Alves (2018)[6]

têm aumentado devido à Guerra da Ucrânia, e à possibilidade de uma guerra envolvendo Taiwan em algum momento do futuro.

A nova Guerra Fria trouxe à tona a necessidade de reestruturar as cadeias de produção, promovendo um movimento que está sendo conhecido como *reshoring*. Isso implica em trazer de volta para os EUA e a Europa as indústrias anteriormente transferidas para países com custos mais baixos (*offshoring*).

OS GARGALOS ATUAIS

Nesse cenário geopolítico, e considerando a tendência de *reshoring*, dois principais gargalos despontam para o desenvolvimento econômico e o posicionamento das empresas. O primeiro é o dos recursos naturais. A população mundial, de cerca de 8 bilhões de pessoas, está em crescimento, com estimativa de chegar a 10 bilhões em 2050 e a 11 bilhões em 2100. Mesmo que o consumo per capita não aumente, o que é improvável, a demanda por recursos naturais futura irá gerar enorme pressão em termos de energia, minério, comida e água, recursos fornecidos majoritariamente pelos países em desenvolvimento. Dessa forma, tem-se uma lógica de busca por novas fontes de matérias-primas por meio da transição energética e da corrida espacial.

O segundo gargalo é populacional. Com a queda das taxas de fertilidade nos países desenvolvidos, suas populações irão encolher e envelhecer no futuro. Enquanto isso, o crescimento populacional global ocorrerá principalmente em países menos desenvolvidos, especialmente na África e no Sul da Ásia. Esse cenário cria um problema duplo: como compensar a falta de mão de obra qualificada e como reduzir os custos relacionados ao cuidado de uma população que, ao envelhecer, precisará se manter saudável e produtiva. Para enfrentar esse desafio, surgem duas lógicas de desenvolvimento tecnológico. A primeira é a automação, voltada para a redução da dependência de mão de obra pouco especializada. A segunda é a melhoria humana, com foco em aumentar a longevidade com qualidade de vida, o que, por sua vez, reduziria os custos com a manutenção da saúde, especialmente após os 65 anos.

A Tabela 3 mostra as três lógicas principais e os eixos tecnológicos que cada uma envolve.

A seguir, detalharemos o desenvolvimento tecnológico em cada uma das lógicas.

MATÉRIAS-PRIMAS: TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E CORRIDA ESPACIAL

Um dos principais desafios no futuro será encontrar fontes de energia que sejam não apenas baratas, mas também sustentáveis a longo prazo. Devido à finitude de suas reservas, não será possível manter um nível de consumo maior que o atual utilizando apenas combustíveis fósseis. Além disso, a energia de fissão nuclear, embora útil, também não resolverá o problema a longo prazo, uma vez que as reservas de urânio são limitadas. A solução para essa questão provavelmente envolverá tecnologias que ainda não são viáveis, como fusão nuclear,[10] e energia solar no espaço (*Space Based Solar Power* – SBSP).[11]

Como essas tecnologias estão longe de se tornarem realidade, será necessário dar passos intermediários ao longo da transição energética. A Figura 1 traz uma proposta do autor em formato de *roadmap* de tecnologias, ou mapa de estrada, até 2050, e tecnologias subsequentes delineadas de forma hipotética. Quatro grandes trilhas de desenvolvimento são destacadas: combustíveis fósseis, energia nuclear e hidrogênio, energia solar e tecnologia espacial.

Cada trilha está marcada por uma cor diferente. As setas indicam precedência ou requisitos. A seta tracejada indica a possibilidade de abundância de Hélio 3 lunar para alimentar reatores de fusão no espaço, sem a necessidade de transportar combustível da Terra.

Tabela 3.

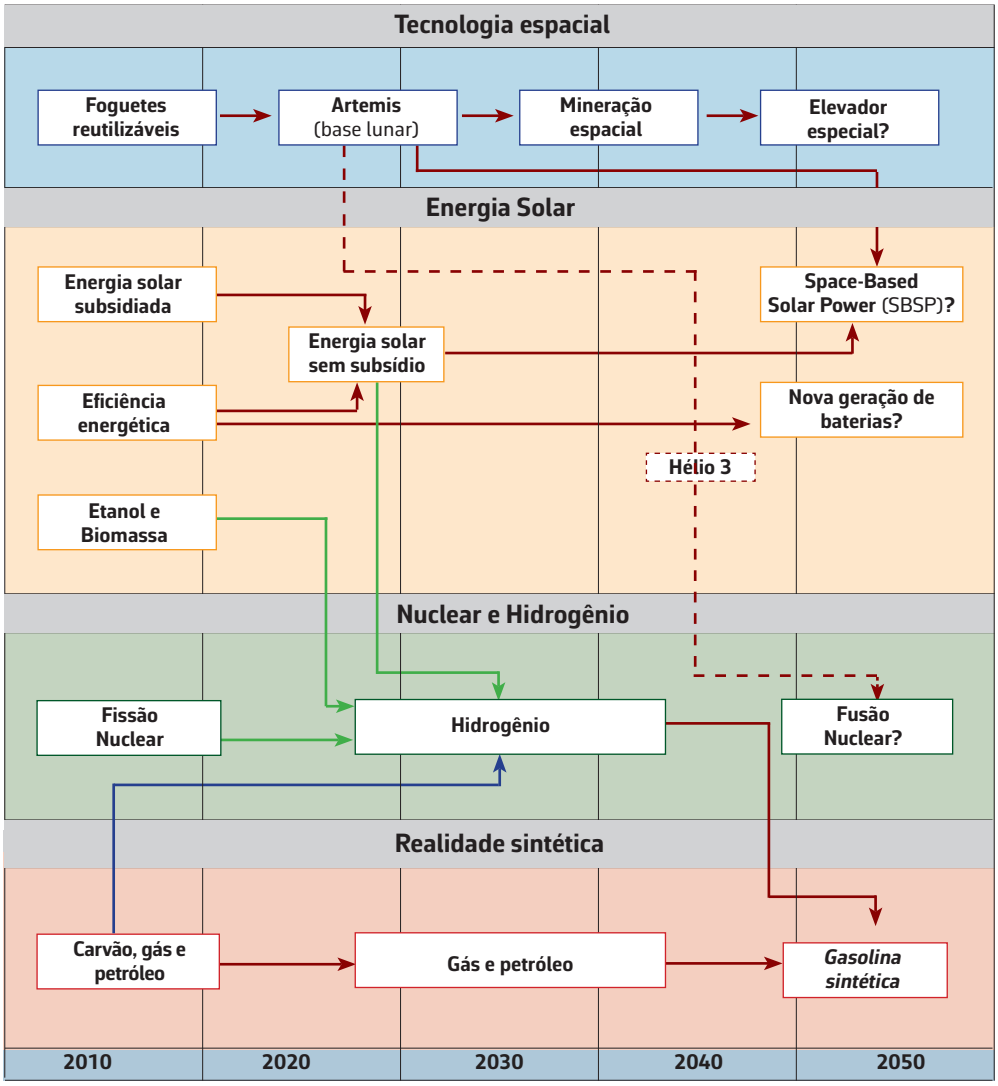
As lógicas por trás da revolução tecnológica

Lógica principal	Descrição	Eixos tecnológicos
Materias-primas	Acesso a novas fontes de matéria-prima e redução da dependência de combustíveis fósseis.	Gás e hidrogênio
		Energia solar
		Energia de fusão
		Mineração espacial
		Energia solar no espaço
Automação	Aumento da produtividade, redução da necessidade de mão de obra pouco qualificada e criação de emprego por meio da destruição criativa.	Indústria 4.0
		Transformação digital
		Agricultura de precisão
		Logística 4.0
Melhoria Humana	Aumento da expectativa de vida, redução dos custos de manutenção de uma força de trabalho saudável e aumento do retorno sobre investimento (ROI) em educação.	Biotecnologia
		Edição genética
		Interface neural
		Medicina avançada
		Bioimpressão

Nota: Autor

Figura 1.

Roadmap de tecnologias - energia e espaço



Fonte: Autor

Na trilha dos combustíveis fósseis, o grande desafio será eliminar o consumo de carvão o mais rapidamente possível. No entanto, isso é praticamente inviável antes de 2030, como se pretendia anteriormente para alcançar os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).[12] Os dois passos intermediários essenciais serão a viabilização da energia solar sem a necessidade de subsídios, o que deve ocorrer ainda nesta década, e a popularização do hidrogênio como combustível, seja por meio de células a combustível, seja por motores movidos a amônia. A forma de produção de hidrogênio é diferenciada por cores na Figura 1: verde, quando produzido por eletrólise da água, e azul, quando obtido a partir de gás natural (em geral, metano, CH4).

É importante notar que o programa espacial desempenha papel crucial para a redução dos custos de acesso ao espaço, especialmente para a viabilização de tecnologias como a energia solar no espaço. Atualmente, o custo de enviar um quilograma de carga para a órbita baixa (*Low Earth Orbit* - LEO) está na casa de milhares de dólares, mesmo com foguetes reutilizáveis. O sistema Starship da SpaceX deverá reduzir esse valor para algumas centenas de dólares, enquanto um possível elevador espacial poderá diminuir ainda mais esse custo, para apenas alguns dólares por quilograma, na década de 2060.[13]

Embora o custo atual ainda seja elevado, sistemas de telecomunicações via satélite, como Starlink, OneWeb (Eutelsat) e Telesat Lightspeed, devem substituir os sistemas de telecomunicação tradicionais dentro de dez a vinte anos.[14] O desenvolvimento de uma economia espacial deverá começar no sistema Terra-Lua, expandindo-se gradualmente para o sistema solar interior, possivelmente nas próximas décadas.

AUTOMAÇÃO - INDÚSTRIA 4.0 E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Historicamente, o processo de automação industrial pode ser associado aos ciclos de Kondratieff. No entanto, com o desenvolvimento da telemática, desde o quinto ciclo essa automação começou a se expandir para o setor de serviços. O termo Indústria 4.0 surgiu justamente dessa lógica: não se trata de uma inovação completamente nova, mas de uma nova onda de automação nos processos que interconecta os mundos

físico, digital e virtual. De forma similar, a Transformação Digital refere-se à ideia de que um conjunto de tecnologias está transformando a maneira como as organizações operam, e impacta até mesmo seus modelos de negócios e seus portfólios de produtos e serviços.

A fronteira entre a Indústria 4.0 e a Transformação Digital é tênue, pois elas se sobrepõem em diversos aspectos, especialmente em relação aos sensores (IoT) e ao mundo virtual, que facilita engenharia, *design* e testes.[15] A conexão entre esses mundos permite aproveitar os avanços tecnológicos para controlar e otimizar todas as operações, desde compras e engenharia até manufatura, vendas, *marketing*, logística e pós-vendas, de forma a criar um ecossistema interconectado e otimizado ao redor da produção.

Essa transformação envolve várias tecnologias, agrupadas em quatro grandes conglomerados (ou *clusters*), como mostrado na Tabela 4. Entre os avanços mais significativos estão impressoras 3D (manufatura aditiva), exoesqueletos, drones, robôs e *cobots* (robôs colaborativos, com sensores e sistemas de segurança para trabalhar ao lado de humanos), que têm permitido reduzir custos e gerar ganhos de produtividade substanciais. Os robôs antropomórficos, projetados para se assemelhar à aparência e aos movimentos humanos, estão sendo desenvolvidos e começam a ser implementados nas linhas de produção e operações de armazenagem. Além disso, há uma conexão com o eixo da energia, embora o foco não esteja tanto na geração de energia, mas na eficiência e redução de custos.

Tabela 4.

***Clusters* da Indústria 4.0**

Cluster	Tecnologias
Manufatura	Impressão 3D
	Robôs e cobots
	Novos materiais
	Nanotecnologia
	Sensores (IoT)
Logística	Exoesqueletos*
	Drones (*indoor e outdoor*)
	Cibersegurança
	Rastreamento de partes
	Gestão de risco
Engenharia e *design*	Gêmeos digitais**
	Realidade aumentada e Realidade virtual
	Design generativo e híbrido***
	Teste virtual
	Machine learning
Energia	Custo
	Sustentabilidade
	Eficiência
	Economia circular

Nota: *dispositivos vestíveis projetados para suportar o corpo humano, para amplificar sua força e reduzir o esforço físico necessário para realizar tarefas repetitivas ou pesadas.
**réplicas digitais de objetos, sistemas ou processos do mundo real que, via sensores e dados em tempo real, simulam o comportamento de seus equivalentes físicos, e permitem o monitoramento, a otimização e a manutenção preditiva.
***abordagem de *design* que utiliza algoritmos de inteligência artificial para criar soluções de *design* eficientes com base em parâmetros definidos pelo usuário.

A lógica da economia circular também se aplica, e transforma certos produtos em serviços, por meio da servitização.[16] Em vez de vender um produto ou componente, o foco passa a ser gerenciar sua operação, incluindo substituição preventiva, recolhimento e reciclagem das peças usadas. Isso tem sido uma solução para empresas que anteriormente viam seus produtos como *commodities*, o que permite agregar mais valor aos seus negócios.

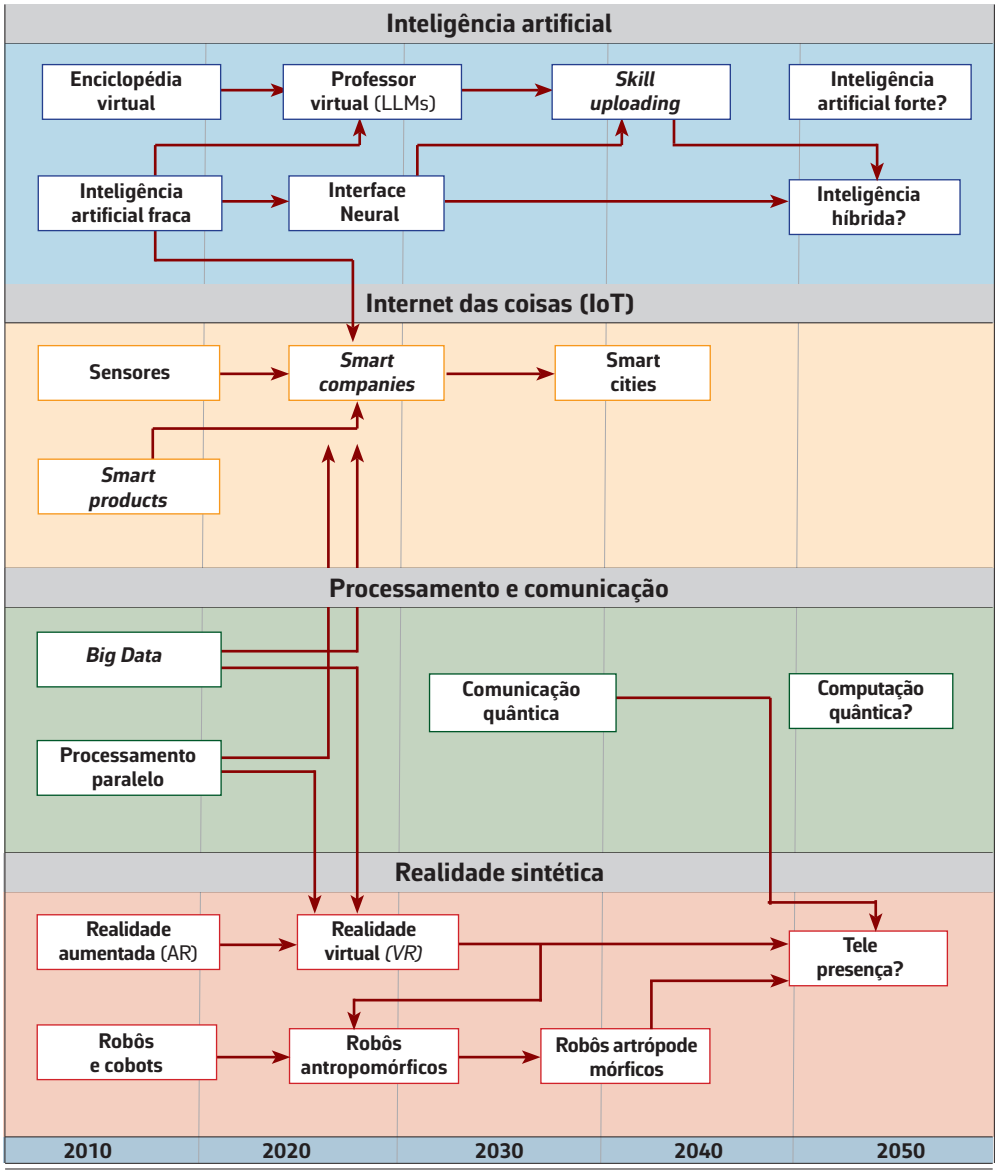
Para entender como esses avanços se desdobrarão ao longo do tempo, é necessário um *roadmap* tecnológico da Transformação Digital e sua conexão com a Indústria 4.0, como mostrado na Figura 2. As quatro principais áreas de desenvolvimento são Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), Processamento e Comunicação, e Realidade Sintética.

O r*oadmap* descreve várias trilhas inovadoras que moldarão o futuro próximo. Embora não exista uma rota tecnológica definida para atingir a inteligência artificial forte, uma vez que ainda não temos uma teoria da mente suficientemente desenvolvida para descrever cognição superior ou consciência,[17] é possível chegar à inteligência híbrida, que combina o melhor das máquinas com o melhor dos seres humanos. Essa evolução tem potencial de transformar setores como educação, saúde e trabalho, por meio de inovações como professores virtuais e *upload* de habilidades diretamente para o cérebro humano.

O ponto central do desenvolvimento da Transformação Digital pode ser descrito como a melhoria de inteligência competitiva nas empresas,[18] ou a competição analítica.[19] A Internet das Coisas (IoT) surge com produtos inteligentes e empresas inteligentes, e avança para cidades inteligentes que integrarão tecnologia para otimizar recursos urbanos. A realidade sintética também se destaca, com realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR) e cria novas formas de interação e imersão. Além disso, os robôs

Figura 2.

Roadmap de tecnologias - Transformação Digital



Nota: Adaptado de Alves (2018)

antropomórficos evoluem para robôs artrópodes mórficos, que têm mais flexibilidade e maior aplicação em tarefas complexas. No horizonte, a computação quântica promete revolucionar o processamento de dados, enquanto a telepresença poderá transformar a comunicação remota, criando uma experiência mais imersiva e interativa.

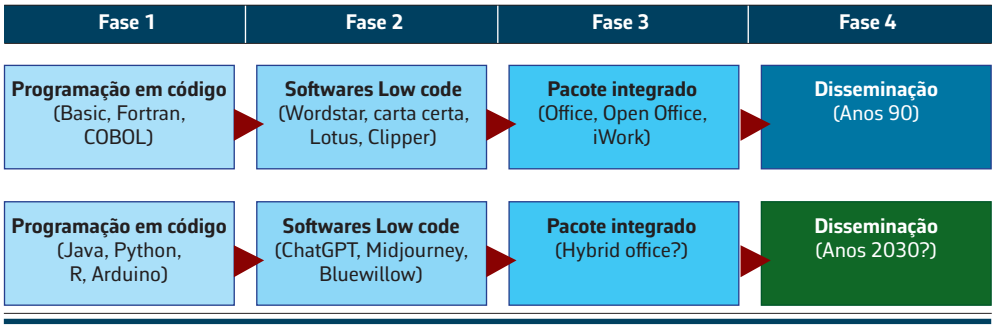
Há uma preocupação de que esse nível de automação possa gerar desemprego, mas, de acordo com o conceito de destruição criativa,[20] a automação tende a criar mais empregos à medida que a demanda aumenta e os custos de produção caem. O problema principal será o da qualificação, que deverá ser resolvido ao longo do tempo, assim como aconteceu com a introdução dos microcomputadores nas décadas de 1980, 1990 e 2000.

A Figura 3 faz uma analogia entre o que ocorreu no passado em quatro fases e o que está ocorrendo e deve ocorrer nas próximas décadas, especialmente nas décadas de 2020, 2030 e 2040. Na primeira fase, programava-se em código, o que era ineficaz em termos de custo e resultado. Na segunda fase, surgiram *softwares* de baixa codificação, o que melhorou significativamente a relação custo-benefício, e acelerou a adoção da tecnologia. Na terceira fase, apareceram pacotes integrados com interfaces amigáveis e intuitivas, e permitiu que uma grande parte da força de trabalho adotasse a tecnologia. A quarta fase é necessária para a disseminação por meio de mecanismos de mercado gratuitos ou parcialmente gratuitos (*freemium*).

As fases 3 e 4 ainda não ocorreram para as tecnologias da Transformação Digital. Usando os ciclos de Kondratieff como referência, espera-se que a fase 3 aconteça no final da década de 2020, e a fase 4 se complete durante a década de 2030. Na década de 2040, a expectativa é de uma grande massa de trabalhadores utilizando sistemas bem mais amigáveis, para então gerar uma verdadeira revolução tecnológica. Isso implica que, nas próximas décadas, haverá uma grande demanda por retreinamento da força de trabalho em tecnologias que ainda nem existem. Esse processo é expresso em termos de educação executiva como *reskilling* (retreinamento) e *upskilling* (melhoria da qualificação).

Figura 3.

Fases do desenvolvimento de computação e IA



MELHORIA HUMANA

À medida que a automação avança, a necessidade de mão de obra em geral diminui, mas os postos de trabalho se tornam cada vez mais especializados. Essa mão de obra altamente qualificada exige tempo e altos custos para ser desenvolvida. Estender a longevidade com qualidade de vida torna-se uma necessidade econômica, e permite diluir ao longo do tempo o investimento em qualificação, além de ser um desejo de muitas pessoas viver por mais tempo.

Esse processo pode ser visto como uma nova fase no contínuo aumento da longevidade ao longo dos ciclos de Kondratieff. No final do século XVIII, a expectativa de vida ao nascer era de apenas 25 anos. Desde então, esse número tem aumentado e, hoje, em países desenvolvidos, a expectativa de vida ultrapassa os 80 anos. O número de pessoas centenárias tem crescido consideravelmente.

A Tabela 5 mostra as tecnologias voltadas para a melhoria humana, agrupadas em três conglomerados: antienvelhecimento, cura de doenças e melhoria humana propriamente dita.

Especificamente, a terapia de telômeros, que visa regenerar os telômeros na ponta do DNA, promete estender a expectativa de vida até cerca de 120 anos.[21] Combinada com a melhoria genética, por meio de ferramentas como o Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats (CRISPR),[22] é possível eliminar riscos associados a predisposições genéticas, como os genes SIRT1 e SIRT6, que têm grande potencial.[23] Isso poderia elevar a expectativa de vida para cerca de 150 anos.

O modelo de negócios do setor de saúde precisará se afastar do foco curativo (remunerado pela cura) para um modelo regenerativo (remunerado pela manutenção da saúde). Atualmente, médicos, hospitais e farmacêuticas ganham para resolver problemas de saúde, enquanto os planos de saúde são remunerados para manter o cliente saudável, o que os incentiva a adotar sistemas de medicina preventiva.

Embora a medicina preventiva já tenha evoluído nos últimos 150 anos, ainda estamos muito vinculados ao modelo "hospitalocêntrico", que foca no tratamento de doenças após seu surgimento. O objetivo da medicina regenerativa será manter o corpo jovem pelo maior tempo possível, embora não indefinidamente. Apesar de não ser possível determinar qual é o limite máximo de longevidade que a espécie humana pode alcançar, extrapolando o avanço da longevidade nos últimos 280 anos, é razoável esperar uma expectativa de vida entre 120 e 150 anos até o final do século XXI.

Tabela 5.

Conglomerados de melhoria humana

Conglomerado	Tecnologias
Antienvelhecimento	Terapia de telômeros
	Bioimpressão
	Terapia com células tronco
	Neurogênese
Cura de doenças	Nanotecnologia
	Nanorobôs
	Terapia genética
	Marcadores quânticos
Melhoria humana	Melhoria genética (CRISPR)
	Interface neural (BCI)
	Exoesqueletos
	Lentes biônicas

RECOMENDAÇÕES AO GESTORES

Ao longo dos ciclos de Kondratieff, observamos como revoluções tecnológicas, ao desencadear mudanças culturais e criar novos setores da economia, também provocam um processo de destruição criativa que remodela indústrias, mercados e até estruturas políticas. Hoje, estamos no meio de mais uma dessas transformações, com novas tecnologias que além de desafiar os modelos tradicionais de negócio, também oferecem uma vasta gama de oportunidades estratégicas para quem souber se antecipar e liderar a inovação.

Para os gestores, a principal questão não é apenas acompanhar essas tendências, mas entender como elas podem alterar ou até mesmo redefinir seus negócios. A verdadeira diferença entre as empresas que prosperam e aquelas que sucumbem é a capacida-

de de prever mudanças, utilizando ferramentas estratégicas como mapas de tecnologia (*roadmaps*) e *clusters* tecnológicos. Esses mapas não servem apenas para prever o futuro, mas para orientar as decisões estratégicas no presente.

Uma gestão eficaz das tendências emergentes exige que os gestores adotem uma postura de experimentos controlados dentro de seus próprios negócios. Isso pode significar, por exemplo, investir em projetos-piloto para entender como uma tecnologia pode ser implementada sem comprometer a qualidade ou a eficiência, e de testar novas formas de operar e lógicas de negócio. As fases de teste tanto ajudam a adaptar as soluções às necessidades específicas da empresa, quanto permitem identificar quais aspectos do negócio podem ser realmente transformados.

Ao mesmo tempo, os gestores precisam estar cientes de que o avanço das tecnologias não acontecerá de forma linear, e que o conceito de tempo de transição é fundamental. É necessário planejar e preparar a organização para absorver as mudanças de forma gradual, com etapas claras de adaptação, antes de alcançar a transformação total. O uso de *roadmaps* tecnológicos é essencial nesse ponto, pois permite aos gestores visualizar, passo a passo, como as inovações se integrarão ao negócio ao longo dos anos, seja pela adoção de novas tecnologias seja pela reformulação de modelos de negócios.

Os gestores também devem estar preparados para as possíveis obsolescências que surgem à medida que novos produtos e serviços são introduzidos no mercado. O que muitas vezes ocorre é uma resistência à mudança, devido ao risco de perder o valor investido em tecnologias antigas. Mas, em um ambiente de transformação contínua, o segredo não está em evitar a mudança. Encarar a mudança, adaptando-se às novas realidades, pode ser a única forma de evitar que o mercado faça isso por você. E, se alguém for matar o seu negócio, melhor que seja você mesmo.

NOTAS

1. Kondratieff, N. D. (1935, Novembro). The Long waves in Economic Life. Review of Economics Statistics, 17(6), 105-115. https://doi.org/10.2307/1928486 [1] Kondratieff, N. D. (1935, Novembro). The Long waves in Economic Life. *Review of Economics Statistics, 17*(6), 105-115. https://doi.org/10.2307/19284886

2. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.

3. Phaal, R., Farrukh, C. J. P. & Probert, D.R. (2004). Technology roadmapping-A planning framework for evolution and revolution. *Technological Forecasting & Social Change, 71*(1-2), 5-26. https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00072-6

4. Kondratieff, N. D. (1979). The long waves in economic life. Review (Fernand Braudel Center), *Review: a journal of the Fernand Braudel Center for the Study of Economies, Historical Systems and Civilizations, 2*(4), 519-562. ISSN 0147-9032, ZDB-ID 402161-7

5. Freeman, Christopher, Perez, Carlota. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In G. DOSI et al. (Ed.). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter publisher's limited.

6. Alves, P.V.S. (2018). *Um século em quatro atos*. Rio de Janeiro: Alta Books.

7. Aeroweb. *US DoD spending*. (2023). http://www.fi-aeroweb.com/Defense-Spending.html

8. US Department Of Defense – DoD. (2022, March 28). *The department of Defense releases the president's fiscal year 2023 defense budget.* https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/2980014/the-department-of-defense-releases-the-presidents-fiscal-year-2023-defense-budg/

9. European Union. (2025). *White paper for European Defence – Readiness 2030*. https://commission.europa.eu/document/download/e6d5db69-e0ab-4bec-9dc0-3867b4373019_en?filename=White+paper+for+European+defence+–+Readiness+2030.pdf.

10. World nuclear association. *Nuclear fusion power.* (2025, Feb). https://world-nuclear.org/information-library/current-and-future-generation/nuclear-fusion-power

11. NASA. *Space Based Solar Power.* (2024, Jan 11). https://www.nasa.gov/wp-content/uploads/2024/01/otps-sbsp-report-final-tagged-approved-1-8-24-tagged-v2.pdf?emrc=744da1

12. IEA. *Achieving a swift reduction in global coal emissions is the central challenge for reaching international climate targets*. (2022, Nov. 15). https://www.iea.org/news/achieving-a-swift-reduction-in-global-coal-emissions-is-the-central-challenge-for-reaching-international-climate-targets

13. Future timeline. *Launch costs to low Earth orbit 1980-2100*. https://futuretimeline.net/data-trends/6.htm

14. Fortune business insights. *Satellite Communication (SATCOM) Market Size, Share and Industry analysis*. https://www.fortunebusinessinsights.com/satellite-communication-satcom-market-102679

15. IBM. *What digital transformation is.* https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation

16. UNDP . *What is circular economy and why does it matter*. https://climatepromise.undp.org/news-and-stories/what-is-circular-economy-and-how-it-helps-fight-climate-change

17. Lucas, J. R, Minds, machines and Gödel (1961 April). *Philosophy, 36*(137), 112-127. https://doi.org/10.1017/S0031819100057983

18. Porter, M. E; Heppelmann. J.E. (2014, Nov.). How smart connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 65-88.; Porter, M. E; Heppelmann, J.E. (2015, Oct.). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 96-114.

19. Davenport, T. H E Harris, J. G. (2007). *Competição analítica:* vencendo através da nova ciência. Rio de Janeiro: Campus.
20. Schumpeter, J. A (1962). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row.
21. Boccardi, V. Herbug U. (2012). Telomerase gene therapy: a novel approach to combat aging. *EMBO Molecular Medicine, 4*, 685-687. https://doi.org/10.1002/emmm.201200246
22. Stanford Report. (2024). *Stanford Explainer:* CRISPR Gene editing and Beyond. Stanford University. https://news.stanford.edu/stories/2024/06/stanford-explainer-crispr-gene-editing-and-beyond
23. You, Z. Ling. W (2023, Out.). SIRT1 and SIRT6 : The role in aging-related diseases. *Biochimica et Biophysica (BBA) Molecular basis of disease, 186*9(7). https://doi.org/10.1016/j.bbadis.2023.166815

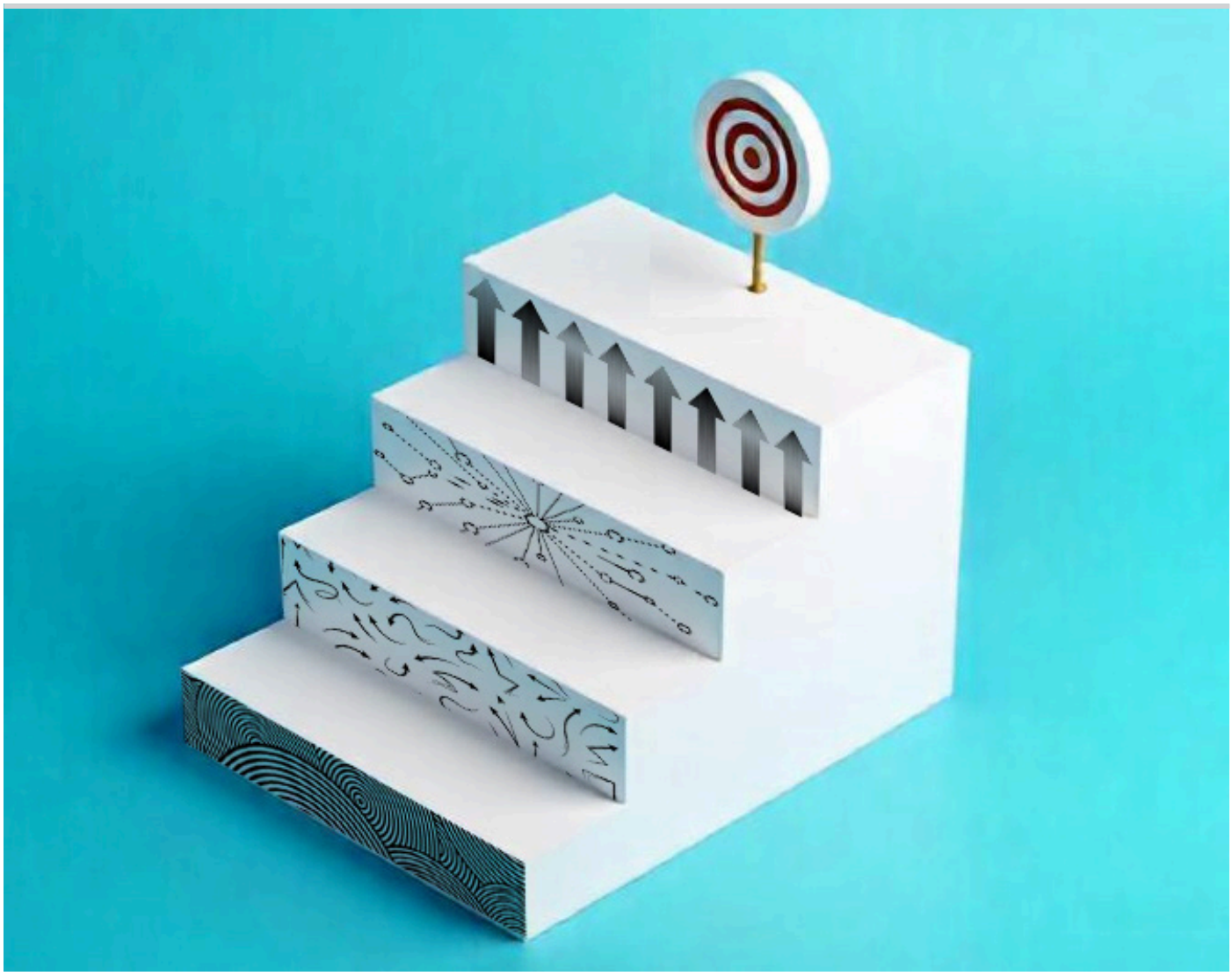
CONFLITOS DE INTERESSE
O autor não tem conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Paulo Vicente dos Santos Alves: Conceitualização, Investigação, Metodologia, e Redação - rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado. Avaliado pela co-editora da GV-executivo e Editores convidados.
Submetido 21-03-2025. Aprovado 15-05-2025.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93574

FRAMEWORK PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS EFICAZES

FRAMEWORK FOR EFFECTIVE STRATEGIC DECISIONS



Modelo estruturado em quatro etapas revela como formular problemas estratégicos, criar soluções eficazes, testar e adaptar estratégias a ambientes complexos e dinâmicos.

A four-step structured model reveals how to formulate strategic problems, develop effective solutions, and test and adapt strategies in complex and dynamic environments.

Vitor de Barros Santos Freire - Pesquisador associado ao Insper Metricis
E-mail: vitorbsf2@insper.edu.br; vitorbsfreire@gmail.com



Resumo

Objetivo: propor um modelo para aprimorar a tomada de decisão estratégica, garantindo maior eficácia no endereçamento de problemas e aproveitamento de oportunidades.

Estado da arte: decisões estratégicas são centrais para gestores e empreendedores, mas estudos mostram que processos falhos frequentemente levam ao endereçamento inadequado de problemas (erro do tipo III), o que resulta em desperdício de recursos e oportunidades. Isso se deve à ausência de processos estruturados que formulem adequadamente os problemas e mitiguem vieses individuais e coletivos.

Originalidade: o *framework* proposto combina e adapta discussões e métodos voltados a diferentes fases do processo de decisão e implementação estratégica, consolidando o conhecimento em um único modelo simples e prático capaz de ajudar gestores e empreendedores a tomar decisões estratégicas mais eficazes.

Impactos: o artigo oferece aos leitores um modelo intuitivo e aplicável em quatro etapas para melhorar decisões estratégicas, de forma a aumentar as chances de sucesso no desenho e ao implementar planos estratégicos, mesmo em cenários incertos e dinâmicos.

Palavras-chave: tomada de decisão estratégica, erro do tipo III, implementação estratégica, incerteza, inovação, governança da falha.

ODS: 9 - Indústria, inovação e infraestrutura; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 16 - Paz, justiça e instituições eficazes, particularmente em seu objetivo 16.6 - Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

ABSTRACT

Objective: *To propose a model that enhances strategic decision-making by improving the effectiveness in addressing problems and seizing opportunities.*

State of the art: *Strategic decisions are central to managers and entrepreneurs, yet research shows that flawed decision-making processes often result in poorly formulated decision problems (Type III errors), leading to resource misallocation and missed opportunities. This issue largely stems from the lack of structured processes capable of comprehensively diagnosing problems by mitigating both individual and collective biases.*

Originality: *The proposed framework integrates and adapts concepts and methods from various phases of the strategic decision-making and implementation process, and consolidates them into a coherent, accessible, and actionable model designed to support more effective strategic choices.*

Impacts: *This article presents an intuitive four-step model that enhances the quality of strategic decisions and increases the likelihood of success in designing and implementing strategic plans, even under conditions of uncertainty and complexity.*

Keywords: *Strategic decision-making, type III error, strategy implementation, uncertainty, innovation, failure governance.*

SDGs: *9 – Industry, Innovation and Infrastructure; 8 – Decent Work and Economic Growth; 16 – Peace, Justice and Strong Institutions, particularly its target 16.6 – Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels.*

A tomada de decisão estratégica em organizações enfrenta desafios cada vez maiores em um ambiente caracterizado por incerteza, complexidade e dinamicidade. A pressão por respostas rápidas frequentemente leva gestores e consultores a encurtarem o processo de tomada de decisão e partir rapidamente para ações sem antes articular adequadamente o problema a ser resolvido ou a oportunidade a ser aproveitada.[1]

Embora o imediatismo pareça economizar recursos no curto prazo, decisões apressadas, baseadas em conhecimento superficial e experimentações limitadas, frequentemente falham em abordar os problemas centrais ou em aproveitar oportunidades de forma eficaz. Isso é ainda mais evidente em problemas complexos, que surgem de forma desestruturada e mal definida e que podem gerar discordâncias entre tomadores de decisão sobre as causas raiz e a melhor forma de abordá-los.[2]

A busca por uma abordagem clara e concisa é essencial, mesmo diante de questões complexas.[3] No entanto,

ignorar etapas compromete a análise adequada, o que resulta em falhas no enfrentamento dos desafios e desperdício de recursos.[4] Problemas mal definidos surgem, sobretudo, quando há múltiplas perspectivas sobre sua natureza e possíveis soluções. Isso ocorre, por exemplo, quando há diferentes interpretações sobre as causas subjacentes, cuja análise deve preceder a busca por soluções.[5]

Um processo estruturado de formulação do problema que identifica potenciais causas raiz é crucial para decisões estratégicas eficazes. Considere, por exemplo, uma empresa que enfrenta alta rotatividade de funcionários-chave. Enquanto alguns gestores atribuem o problema a salários abaixo do mercado, o diretor de recursos humanos pode enxergar a falta de uma cultura organizacional como a causa principal. Sem uma análise estruturada que integre diferentes perspectivas e diferencie os sintomas das causas, a empresa pode desperdiçar recursos em aumentos salariais ou em iniciativas genéricas de fomento à cultura organizacional, sem compreender os fatores que realmente impulsionam a saída dos funcionários. Enquanto isso, as verdadeiras raízes do problema podem estar em falhas na liderança, na ausência de perspectivas de crescimento interno ou em critérios inadequados de contratação.

A abordagem imediatista exacerba vieses individuais e coletivos, e resulta em decisões apressadas e potencialmente equivocadas que não apenas falham em resolver os problemas, mas também podem gerar novas complicações.[6] Essa questão tem sido discutida há décadas,[7] mas recentemente ganhou destaque no campo da tomada de decisão e implementação estratégica, especialmente em relação aos erros do tipo III – resolver o problema errado – e do tipo IV – falha na implementação da solução.[8] Esses erros contrastam com os tradicionais erros do tipo I – tomar uma decisão ruim que aparentava ser boa – e do tipo II – não tomar uma decisão boa porque aparentava ser ruim –, mitigados por ferramentas convencionais como árvores de decisão.[9]

Avanços recentes na literatura enfatizam os benefícios de uma abordagem estruturada na formulação e resolução de problemas estratégicos.[10] Uma linha de pesquisa particularmente ativa tem explorado o conceito da gestão baseada em teoria (*theory-based view*)[11] ou a abordagem científica para a tomada de decisões de negócio,[12] entendendo, a gestão estratégica como um processo dinâmico de formulação, experimentação e refinamento de teorias e hipóteses sobre criação de valor.[13]

Essa abordagem pode ser aplicada tanto a processos táticos curtos e inovações incrementais quanto a decisões estratégicas de grande impacto. No primeiro caso, métodos ágeis permitem ciclos rápidos de teorização e experimentação.[14] São especialmente eficazes em setores com produtos e serviços digitais, como SaaS (*software as a service*), em que há grande disponibilidade de dados e possibilidade de ajustes em tempo real, com apoio crescente da inteligência artificial.[15]

Já no caso de decisões estratégicas de grande impacto e baixa frequência – foco deste artigo –, os tomadores de decisão precisam desenvolver uma teoria abrangente baseada em uma visão de futuro, em vez de baseada em dados históricos. Esses processos exigem um desenho experimental que permita testar e refinar a teoria antes de uma implementação em larga escala.[16] Essa abordagem é essencial em contextos como a promoção de inovações radicais[17] ou a adaptação a mudanças estruturais no comportamento do consumidor, em que as premissas sobre a geração de valor precisam ser reconstruídas de forma criteriosa.[18]

Com base nas recentes discussões sobre o tema, este artigo propõe um *framework* estruturado para tomada de decisões estratégicas eficazes. Inspirado no método científico, mas adaptado para ser intuitivo e prático, ele foi batizado de "gestão racional", por buscar a racionalidade característica do método científico. O *framework* organiza a gestão racional em quatro etapas: formulação estruturada do problema, plano estratégico como teorização focada em objetivos, experimentação direcionada e revisão iterativa. Esse modelo busca mitigar riscos e maximizar a criação de soluções valiosas, fortalecendo a capacidade organizacional de inovar[19] e enfrentar desafios estratégicos complexos.[20]

O PROBLEMA DA FALTA DE UMA GESTÃO RACIONAL

Uma formulação equivocada de oportunidades e problemas estratégicos pode gerar graves consequências para as organizações, e comprometer sua capacidade de criar e capturar valor, até mesmo ameaçando sua sobrevivência.[21] Os pesquisadores Nelson Repenning, Don Kieffer e Todd Astor afirmam que "poucas habilidades de gestão são tão poderosas quanto a disciplina de articular claramente o problema que se busca resolver antes de partir para a ação", ressaltando que essa é uma das habilidades mais subestimadas pelos gestores.[22] Problemas mal formulados levam a soluções que atacam sintomas em vez das causas raiz,

o que resulta em abordagens superficiais e ineficazes. Esse tipo de equívoco é conhecido como erro do tipo III, que ocorre ao se resolver um problema errado ou mal definido.[23]

Por exemplo, uma rede varejista de eletrônicos enfrentava quedas nas vendas físicas, apesar do aumento no fluxo de clientes. Baseando-se em sua tradição de descontos, decidiu igualar os preços dos concorrentes *on-line*. Embora tenha recuperado parte das vendas, a estratégia prejudicou financeiramente a empresa, cujos custos fixos eram superiores aos dos concorrentes *on-line*[24]. O erro central foi a formulação do problema: a empresa apressadamente adotou ações que atacavam o sintoma da queda nas vendas, sem identificar a verdadeira causa, que estava na mudança de comportamento do consumidor, refletida no fenômeno do *showrooming*[25] – clientes conhecendo e testando produtos na loja antes de comprá-los no comércio eletrônico.

Presa a formas de pensar baseadas em experiências passadas, a empresa tomou decisões precipitadas que acabaram destruindo valor. O erro foi tratar a situação como um problema conhecido e não como um contexto novo e um problema potencialmente complexo, para o qual dados passados eram de pouca utilidade. Se tivesse incorporado diferentes perspectivas na análise, a empresa poderia ter identificado o problema de forma diferente e buscado alternativas mais eficazes. À época, já existiam sinais das mudanças no comportamento do consumidor. Concorrentes físicos enfrentavam desafios similares e adotavam estratégias diversas, como programas de fidelidade, aplicativos para compras com celular em visitas às unidades, e serviço e garantias adicionais exclusivos às lojas físicas. A própria diversidade de respostas dos concorrentes era indício de que a questão não era plenamente compreendida pelo setor. Por natureza, problemas complexos surgem de forma desestruturada e mal definida e envolvem múltiplas perspectivas sobre sintomas, causas raiz e potenciais soluções.

A falha na formulação do problema levou ao erro do tipo III, reforçando a importância de identificar corretamente as causas raiz. Discussões recentes sobre tomada de decisão estratégica destacam os custos ocultos desses erros.[26] Técnicas tradicionais procuram mitigar erros dos tipos I e II – que tratam da escolha das melhores decisões entre um conjunto de alternativas –, partindo do pressuposto de que o problema já está bem formulado. Quando isso não ocorre, tanto o plano estratégico quanto sua implementação ficam comprometidos, o que resulta em desperdício de recursos e criação de novos problemas.[27]

Além de mitigar riscos, a adoção de um processo racional – capaz de limitar vieses individuais e coletivos – e estruturado – capaz de separar sintomas de causas raiz – na tomada de decisões estratégicas traz diversos benefícios. Inspirada no método científico, a gestão racional promove uma abordagem lógica e sistemática, que se inicia com a formulação estruturada dos problemas para depois criar planos estratégicos robustos e orientados a resultados.[28] Isso facilita a comunicação interna, favorece o aprendizado organizacional e uma implementação mais eficiente.[29] Além disso, fomenta uma cultura de tolerância à falha, essencial à inovação,[30] ao transformar problemas e oportunidades em hipóteses testáveis de uma teoria de criação de valor, de forma a permitir experimentações direcionadas. Os resultados dos testes alimentam um ciclo contínuo de formulação, teorização, experimentação, análise e adaptação, essencial para organizações inovadoras e preparadas para lidar com desafios complexos.

Pesquisas recentes reforçam a eficácia dessa abordagem. Gestores treinados em processos estruturados evitam desperdícios de recursos ao abandonar ideias inviáveis antes daqueles sem treinamento. Além disso, inovam de forma mais eficaz, ao pivotar negócios de forma mais assertiva e direcionada, alcançando melhores resultados em ambientes incertos.[31] A gestão racional e estruturada, portanto, emerge como um diferencial competitivo para empresas que buscam navegar com sucesso em cenários de constante transformação.

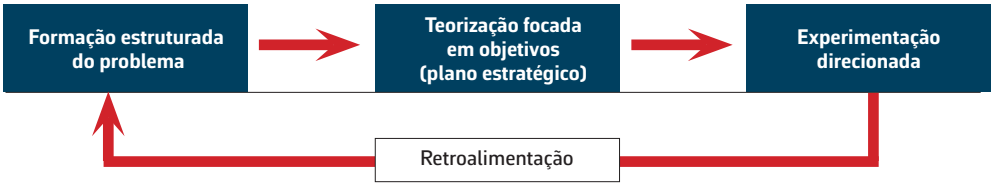
A GESTÃO RACIONAL EM QUATRO ETAPAS

A questão central que se coloca é: como estruturar um processo de gestão racional? Com base nas discussões mais recentes sobre formulação de problemas, planos estratégicos representados por mapas causais e gestão inspirada em abordagens científicas, propõe-se um *framework* composto por quatro etapas integradas: (1) Formulação estruturada do problema, (2) Teorização focada em objetivos, (3) Experimentação direcionada, e (4) Retroalimentação. A Figura 1 ilustra o *framework*, cujas etapas são detalhadas a seguir.

Idealmente, o *framework* deve ser aplicado em grupos,[32] preferencialmente com pessoas com experti-

Figura 1.

O *framework* da gestão racional



Fonte: elaboração própria

ses heterogêneas, e fazendo uso de técnicas específicas para garantir que diferentes perspectivas sejam compartilhadas e consideradas. Essa abordagem busca mitigar vieses como *groupthinking*, conflitos de interesse, visão estreita (*tunnel vision*), entre outros.[33] Este artigo delineia as diretrizes gerais e as principais etapas do *framework* da gestão racional.

Formulação estruturada do problema

A formulação estruturada do problema é uma etapa projetada para evitar o erro do tipo III, que consiste em resolver o problema errado.[34] Nessa fase, é fundamental mapear sintomas e distingui-los das causas raiz, para garantir que os esforços organizacionais estejam alinhados à realidade do problema e evitar formulações equivocada ou parciais.

Primeiro, identificam-se sintomas correlacionados com aquele que desencadeou o processo. No caso da varejista analisada neste artigo, a queda nas vendas e o aumento do fluxo de clientes nas lojas físicas eram sintomas correlacionados. Depois, investigam-se possíveis causas subjacentes, considerando múltiplas perspectivas para formular o problema de forma mais abrangente. Assim, eventuais perspectivas incongruentes podem ser consideradas como teorias alternativas a serem testadas.

Considerando novamente o exemplo da varejista, diferentes perspectivas sobre as causas raiz poderiam ter evitado a formulação inadequada do problema. Enquanto gestores focados em estratégias de precificação poderiam atribuir a queda nas vendas a uma questão de estratégia de preços, especialistas em comportamento do consumidor poderiam enxergar mudanças estruturais nos hábitos de compra. Já os consultores do setor destacariam a vantagem competitiva dos varejistas *on-line* devido aos custos menores. Ao integrar essas visões, a empresa poderia ter reformulado seu desafio estratégico: como rentabilizar lojas físicas diante do *showrooming* e da concorrência com varejistas *on-line*?

A qualidade dessa etapa pode ser avaliada por sua abrangência e profundidade, garantindo que sintomas e causas raiz sejam devidamente explorados. Essa abordagem reduz o erro do tipo III, mesmo que possa levar a múltiplas formulações do problema.[35] No caso analisado, os decisores poderiam considerar ao menos duas hipóteses: i) a precificação é a causa raiz, ou ii) a perda de competitividade reflete mudanças no comportamento do consumidor e transformações estruturais no setor.

Ter mais de uma formulação não representa um problema; pelo contrário, fortalece a análise estratégica, promove aprendizado organizacional e minimiza riscos. Caso não haja confiança suficiente em uma única formulação, o ideal é ampliar a discussão para incluir outros *stakeholders* internos e externos. Se nenhuma formulação se mostrar predominante – o que tende a ser raro após um processo estruturado – pode-se seguir com mais de uma hipótese para as etapas seguintes.

O ponto central é que a formulação do problema não deve depender apenas da percepção subjetiva de um grupo restrito de *stakeholders*, pois isso pode introduzir vieses. Integrar múltiplas perspectivas mitiga distorções derivadas, por exemplo, de incentivos internos e visões limitadas ao escopo de atuação dos envolvidos.[36] Uma (ou mais) formulação clara e validada por diferentes atores é essencial para um entendimento completo e compartilhado do problema, e sustenta as etapas seguintes do processo de planejamento estratégico.

Teorização focada em objetivos (plano estratégico)

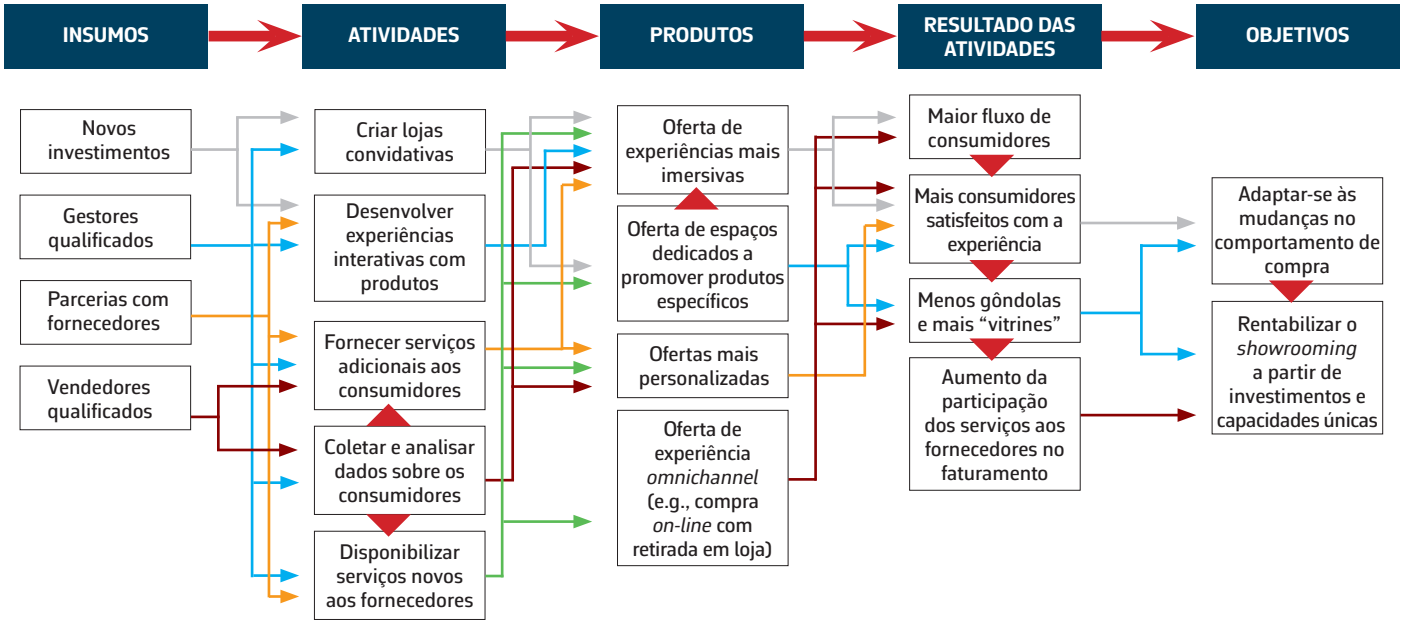
A segunda etapa, denominada teorização focada em objetivos, busca criar um plano estratégico robusto para resolver o problema identificado. O termo "teorização" destaca que todo plano estratégico se baseia em premissas e visões seletivas do que é importante para gerar valor. Gestores e empreendedores formulam teorias sobre quais atividades realizar, quais ativos adquirir, quais produtos oferecer e como isso pode criar valor,[37] ajustando-as conforme ocorrem novos aprendizados.[38] O termo "teorização" também busca apro-

ximar o *framework* da discussão prática sobre criação de novos negócios (por exemplo, "tese de negócio"), assim como enfatizar sua inspiração no método científico, em que teorias não são "verdades", mas um conjunto de ideias coerentes a serem testadas e validadas.

Nessa fase, constrói-se uma teoria calcada na lógica causal, que conecta recursos, atividades e resultados esperados. Inspirada nos mapas causais[39] ou na teoria de mudança,[40] essa etapa estrutura um plano estratégico que detalha as conexões entre atividades, insumos necessários, produtos dessas atividades e resultados esperados, identificando ainda os pressupostos críticos que sustentam a teoria de como alcançar os resultados. A Figura 2 ilustra o plano a partir do exemplo da varejista analisada.

Figura 2.

Plano estratégico expresso como teoria da mudança



O plano apresentado na Figura 2 parte do pressuposto de convergência para a seguinte questão central: como rentabilizar as lojas físicas diante da tendência de *showrooming* e da impossibilidade de competir em preços com varejistas online? A partir dessa formulação, que sintetiza crenças e percepções sobre possíveis cenários futuros do setor,[41] os tomadores de decisão desenvolvem uma teoria sobre como abordar o problema e a estruturam em um mapa causal.[42] Caso houvesse múltiplas formulações, cada uma exigiria um mapa distinto, que seria testado na fase seguinte. Para fins de exposição do *framework* da gestão racional, assumimos a convergência para uma única formulação.

As conexões causais desse plano (representadas por flechas na Figura 2) são hipóteses a serem testadas. No caso da varejista, um plano para rentabilizar o *showrooming* pode envolver o desenvolvimento de experiências interativas com produtos e marcas. A hipótese é que isso aumentaria o fluxo de clientes, impulsionando a divulgação de novos produtos e incentivando fornecedores a pagar por espaços e serviços diferenciados. Essas hipóteses guiam a fase seguinte, de experimentação.

A construção do plano em formato de mapa causal reduz incertezas, alinha recursos e direciona ações. Essa estrutura oferece clareza na tomada de decisão e facilita a implementação. A qualidade desta etapa depende da precisão e concisão do plano[43] e da solidez das conexões causais.[44] Quando possível, a confiabilidade dessas conexões deve ser sustentada por dados. Na ausência deles, é essencial que as conexões sejam embasadas em teses bem fundamentadas. Esse processo estruturado acelera o aprendizado organizacional e facilita futuras adaptações.

Experimentação direcionada

A terceira etapa consiste em testar as principais hipóteses do plano estratégico para validar as relações causais, consolidar confiança nas premissas e identificar ajustes antes de escalar a solução ou pivotar o modelo de negócio.[45] Por ser um *framework* inspirado no método científico, a melhor prática, considerada "padrão ouro",[46] seria realizar experimentos randomizados com grupos de controle para obter análises causais robustas. No caso da varejista, um experimento poderia envolver ofertas personalizadas em lojas selecionadas aleatoriamente, para comparar o efeito na satisfação do consumidor com lojas do grupo de controle. Contudo, esse padrão nem sempre é viável devido a restrições de negócio, ética, tempo e recursos. Assim, a experimentação deve ser entendida de forma ampla, como um conjunto de testes e análises que geram indícios sobre a validade das hipóteses e premissas do plano estratégico.[47]

Diferente de abordagens arbitrárias, que testam alternativas baseadas em ideias isoladas de alguns gestores, sem conexão clara com os objetivos estratégicos, a experimentação direcionada estrutura os testes para garantir alinhamento com as hipóteses centrais do plano estratégico. Isso permite interpretar os resultados dos experimentos como evidências objetivas e despersonalizadas, o que reduz resistências decorrentes de um eventual "dono" da ideia[48] e evita desperdício de recursos em experimentos irrelevantes.

A eficácia dessa etapa depende da capacidade dos experimentos de gerar aprendizados relevantes para aprimorar a estratégia – seja na formulação do problema ou na teorização da solução – e garantir alinhamento entre o plano teórico e sua aplicação prática.[49] A questão central é definir quais experimentos priorizar. Embora este artigo tenha um caráter introdutório, é possível destacar ao menos um critério fundamental: priorizar experimentos com elos causais de menor confiança a priori.[50] Focar nas hipóteses mais incertas maximiza o valor do conhecimento adquirido: um resultado negativo pode indicar necessidade de ajustes, enquanto um resultado positivo fortalece a confiança na viabilidade da solução.[51] No exemplo da Figura 2, se a principal incerteza estiver na viabilidade de negociar com fornecedores para que paguem por espaços promocionais, os experimentos devem priorizar essa premissa, testando se ela realmente gera maior satisfação do consumidor e melhor percepção da marca.

Retroalimentação

A quarta e última etapa consiste no ciclo de retroalimentação, que assegura a incorporação dos aprendizados para aprimorar as etapas anteriores. Essa fase envolve revisitar e, quando necessário, reavaliar ou fortalecer as premissas adotadas na formulação do problema, incluindo a relação entre sintomas e causas raiz, assim como os vínculos causais do plano estratégico.

A gestão estratégica não é um processo linear, mas iterativo, que exige revisões constantes na definição do problema, na construção teórica e na execução de experimentos. Esse ciclo de retroalimentação permite transformar aprendizado em vantagem competitiva, de modo a adaptar-se a mudanças no contexto e acumular conhecimento ao longo do tempo. Em ambientes complexos e dinâmicos, essa abordagem iterativa aumenta a precisão das decisões estratégicas, fortalece o alinhamento organizacional e fomenta uma cultura de aprendizado e inovação.[52]

Além disso, essa etapa desempenha papel crucial na integração do conhecimento coletivo gerado durante o processo, além de contribuir para reduzir vieses que poderiam influenciar decisões futuras. Ao consolidar aprendizados e promover ajustes estruturados, a retroalimentação não apenas refina a tomada de decisão estratégica, mas também posiciona a organização para lidar com contextos de complexidade e mudanças, que necessitam de novos aprendizados.[53]

NOTAS

1. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review, 21*(3), 26-33. https://doi.org/10.2307/41165304

2. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066; Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics, 150*(2), 333-356. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6

3. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048

4. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
5. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
6. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
7. Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has Strategic Management Research Lost Its Way? S*trategic Management Review, 1*(1), 35-73. https://doi.org/10.1561/111.00000004; Mitroff, I. I., & Featheringham, T. R. (1974). On systemic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science, 19*(6), 383-393. https://doi.org/10.1002/bs.3830190605; Volkema, R. J. (1983). Problem formulation in planning and design. *Management Science, 29*(6), 639-652. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.6.639
8. Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review, 21*(3), 26-33. https://doi.org/10.2307/41165304; Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
9. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing before strategic decision making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066; Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has Strategic Management Research Lost Its Way? *Strategic Management Review, 1*(1), 35-73. https://doi.org/10.1561/111.00000004; Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The most underrated skill in management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48.
10. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
11. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science, 9*(4), 346-371. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0189
12. Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Barboni, L. (2025). Growth hacking: A scientific approach for data-driven decision making. *Journal of Business Research, 186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115030
13. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/01492063231226136
14. Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Barboni, L. (2025). Growth hacking: A scientific approach for data-driven decision making. *Journal of Business Research, 186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115030; Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2024). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management, 50*(8), 3012-3034. https://doi.org/10.1177/01492063231168095
15. Csaszar, F.A.; Ketkar, H.J.; Kim, H. (2024). *AI and strategic decision making*. Working paper, Bocconi University, Milan; Csaszar, F. A., & Steinberger, T. (2022). Organizations as Artificial Intelligences: The Use of Artificial Intelligence Analogies in Organization Theory. *Academy of Management Annals, 16*(1), 1-37. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0192
16. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science, 9*(4), 346-371. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0189
17. Gomes, L. A. V., & Borini, F. M. (2024). Ultrapassando as barreiras da inovação radical. *GV-Executivo, 23*(4). https://doi.org/ https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547
18. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy.* Harvard Business School, Case 515-019.
19. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. S*trategic Management Journal, 34*(2), 197–214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
20. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
21. Anthony, S. D. (2016). Kodak's Downfall Wasn't About Technology. *Harvard Business Review, 15*, 1–5.

22. Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
23. Mitroff, I. I., & Featheringham, T. R. (1974). On systemic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science, 19*(6), 383-393. https://doi.org/10.1002/bs.3830190605
24. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy*. Harvard Business School, Case 515-019.
25. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy*. Harvard Business School, Case 515-019.
26. Bennett, V. M., & Chatterji, A. K. (2023). The entrepreneurial process: Evidence from a nationally representative survey. *Strategic Management Journal, 44*(1), 86-116. https://doi.org/10.1002/smj.3077; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. Strategic Management Journal, 45(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. MIT Sloan Management Review, 58(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
27. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
28. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023, August). *Strategy as (a causal) Theory of Change*. Academy of Management Proceedings. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
29. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. Strategy Science, 2(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
30. Gomes, L. A. V., & Borini, F. M. (2024). Ultrapassando as barreiras da inovação radical. *GV-Executivo, 23*(4), e92547. https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547
31. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636
32. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
33. Para um exemplo prático veja Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
34. Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
35. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
36. Para um aprofundamento nos vieses cognitivos de grupos heterogêneos, veja Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
37. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
38. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382–396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
39. MacLennan, A. F., & Markides, C. C. (2021). Causal Mapping for Strategy Execution: Pitfalls and Applications. *California Management Review, 63*(4), 89-122. https://doi.org/10.1177/00081256211019799
40. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023, August). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
41. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
42. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
43. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
44. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
45. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
46. Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2009). Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion; Menezes-Filho, N., Peixoto, B., Pinto, C. C. de X., Foguel, M. N., & Barros, R. P. (2012). *Avaliação econômica de projetos sociais* (N. Menezes-Filho, Ed.; 1st ed.). Fundação Itaú Social: Dinâmica Gráfica e Editora Ltda.
47. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
48. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197–214. https://doi.org/10.1002/smj.2004

49. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
50. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382–396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
51. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
52. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
53. Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. *Organization Science, 15*(6), 617–632. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não tem conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Vitor de B. S. Freire: Conceitualização; curadoria de dados, análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado. Avaliado pela co-editora da *GV-executivo* e Editores convidados.
Submetido 23-01-2025. Aprovado 21-03-2025
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93331

DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA LIDAR COM A POLARIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR DEALING WITH STAKEHOLDER POLARIZATION



Como construir relações resilientes com funcionários, consumidores, investidores e comunidade em um ambiente cada vez mais intolerante

How to Build Resilient Relationships with Employees, Consumers, Investors, and the Community in an Increasingly Intolerant Environment

Daniela Hennemann Maia – Doutoranda no Doutorado Profissional de Administração (DBA) da FGV EAESP, conselheira e executiva
E-mail: danihennemann@gmail.com



Resumo

Objetivo: analisar os impactos da polarização na gestão de *stakeholders* e propor estratégias para aproveitar oportunidades e mitigar efeitos negativos.

Estado da arte: a literatura indica que a polarização é um fenômeno crescente que impacta significativamente o mundo corporativo, e afeta funcionários, consumidores, acionistas e a sociedade em geral, de forma individualizada; além disso, demanda estudos e estratégias de como as empresas podem reagir.

Originalidade: este artigo inova ao integrar os diversos stakeholders, a gestão de *stakeholders* e a polarização, oferecendo uma análise dos impactos, oportunidades, estratégias mitigadoras e recomendações aos gestores em relação a cada parte interessada.

Impactos: este artigo fornece um *framework* estratégico aplicável para gestores construírem relações mais sólidas e resilientes com *stakeholders*, de forma a promover o diálogo construtivo, a gestão da identidade organizacional e o combate à desinformação.

Palavras-chave: Polarização, *stakeholders*, gestão, liderança, responsabilidade social corporativa, ESG.

ODS: 16 – Promover a paz, a justiça e instituições eficazes.

ABSTRACT

Objective: *To analyze the impacts of polarization on stakeholder management and propose strategies to mitigate negative effects.*

State of the Art: *The literature indicates that polarization is a growing phenomenon that significantly impacts the corporate world, affecting employees, consumers, shareholders, and society in general, in an individualized manner. Furthermore, it demands studies and strategies on how companies could react.*

Originality: *While stakeholder management and polarization are often studied separately, this article fills the gap by connecting these fields, analyzing the implications of polarization for stakeholder management in a context of increasing social and political relevance of companies, offering an analysis of the impacts, opportunities, mitigating strategies, and managerial recommendations in relation to each interested party.*

Impacts: *This article provides an applicable strategic framework for managers to build stronger and more resilient relationships with stakeholders, promoting constructive dialogue, organizational identity management, and combating misinformation.*

Keywords: *Polarization, stakeholders, management, leadership, corporate social responsibility, ESG.*

SDGs: *16 – Promote peace, justice, and effective institutions.*

Em um mundo cada vez mais fragmentado, a polarização tornou-se um desafio central para líderes e organizações. Questões políticas, sociais, ambientais e culturais, antes periféricas ao mundo dos negócios, agora exigem posicionamentos claros, expondo as empresas a um escrutínio crescente por parte de acionistas, colaboradores, clientes e comunidade – *stakeholders*[1] com expectativas e convicções distintas. As ações corporativas são avaliadas sob uma lente ideológica polarizada, e tornam o ambiente complexo e volátil para a gestão.

A polarização leva a avaliações divergentes das empresas por diferentes grupos de *stakeholders*, influenciadas por suas orientações políticas. A mídia polarizada reforça essas percepções, ao promover narrativas que agradam a públicos específicos. A polarização, exacerbada por algoritmos de redes sociais e pela disseminação de informações distorcidas[2], mina a confiança[3], fomenta conflitos e dificulta a atração e retenção de talentos[4]. Empresas que se posicionam em temas controversos correm o risco de alienar parte de seus *stakeholders*[5], enquanto a inação pode ser interpretada como falta de compromisso com valores importantes.

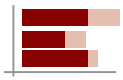
A reputação corporativa torna-se cada vez mais vulnerável à interpretação seletiva e emocional do público. Nesse cenário, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), focada em ações de bem-estar amplo, dá lugar à a *Advocacy* Social Corporativa (ASC) ou *Corporate Poli-*

Figura 1.

Dados sobre polarização no Brasil



A polarização na Ibero-América cresceu 39% nos últimos cinco anos, com o Brasil se destacando como o país com o maior nível de polarização.



Política (86%), orientação sexual (79%), religião (77%), gênero (76%) e economia (71%) são os temas mais difíceis para se chegar a um consenso em conversas.



Aborto, mudanças climáticas, direitos humanos, feminismo, imigração, liberdade de expressão, pena de morte, racismo, salário-mínimo e sindicatos são temas que impulsionam a polarização.



93% dos brasileiros concordam que as pessoas precisam ser mais respeitosas ao conversar com quem discordam.



44% dos brasileiros frequentemente têm conversas com pessoas que têm perspectivas diferentes.



Há expectativa para que CEOs se posicionem sobre temas como tratamento dos trabalhadores (90%), mudanças climáticas (88%) e discriminação (83%).



74% dos consumidores brasileiros compram ou defendem marcas alinhadas com seus valores.



60% dos empregados consideram o impacto social da empresa ao escolher um emprego.



A maioria das pessoas acredita que as empresas não estão fazendo o suficiente em áreas como acesso à saúde (59%), mudanças climáticas (60%) e desigualdade econômica (59%).

Fontes: Edelman[9], Ipsos[10], LLYC e +Democracia[11] e o *The Dialogue Project*[12].

tical Advocacy (CPA), que envolve posicionamentos explícitos sobre temas sensíveis como direitos humanos, meio ambiente e políticas públicas[6].

A polarização tem raízes complexas, cuja análise detalhada foge ao escopo deste artigo. A desigualdade educacional[7] reduz a capacidade de pensar criticamente, enquanto a intensificação das identidades de grupo alimenta o favoritismo intragrupal e a rejeição ao diferente. As redes sociais, com suas câmaras de eco, ampliam a polarização afetiva[8], e incentivam sentimentos negativos em relação a grupos opostos. Soma-se a isso a desconfiança nas instituições e a propagação de narrativas extremistas, que fragmentam ainda mais o debate público.

Diante desse cenário, as empresas precisam de uma abordagem estratégica e multifacetada, começando por uma análise dos impactos da polarização sobre diferentes *stakeholders* e desembocando na formulação de respostas específicas para cada grupo. Estratégias de mitigação e aproveitamento de oportunidades são fundamentais. O desafio é grande, mas as recompensas também são significativas. A seguir, examinaremos os impactos da polarização sobre os principais *stakeholders* e as estratégias possíveis para lidar com essa nova realidade.

O IMPACTO DA POLARIZAÇÃO NO MUNDO CORPORATIVO

Polarização e colaboradores

A crescente polarização da sociedade tem reverberado no ambiente corporativo, o que transforma a dinâmica entre funcionários, afeta a composição das equipes executivas e exige novas estratégias de gestão.

A polarização intensifica a importância das identidades políticas, e gera tensões entre colegas com visões distintas[13]. A lealdade a grupos políticos internos pode se sobrepor ao compromisso com a empresa, o que leva a atitudes negativas em relação a outros membros da equipe e dificulta o diálogo e a resolução de conflitos. A polarização também intensifica o viés de confirmação, em que se busca informações que reforcem crenças preexistentes, e limita a abertura a opiniões divergentes.

Ao mesmo tempo, a polarização pode impulsionar o engajamento com causas sociais e políticas, e incentivar comportamentos além das funções formais, como defender colegas, apoiar projetos e se voluntariar — expressões do "Comportamento de Cidadania Organizacional"[14]. Ser um bom cidadão no trabalho envolve, hoje, apoiar causas relevantes dentro e fora da organização. Contudo, o ativismo social também pode gerar conflitos, uma vez que as questões sociais tendem a ter múltiplos lados de apoio[15]. Assim, o mesmo comportamento pode ser visto como positivo ou desviante, dependendo da questão e do ponto de vista envolvido; e o engajamento em questões sociais pode ser tanto uma fonte de valor quanto um catalisador de conflitos[16].

No topo da hierarquia corporativa, a polarização também se faz presente. Estudos apontam aumento da partidarização das equipes executivas nos EUA, com maior propensão ao agrupamento por afinidade política[17]. Isso influencia a rotatividade, pois executivos desalinhados politicamente tendem a sair da empresa. A polarização também pode amplificar as diferenças nas estratégias de gestores, e levar a decisões potencialmente subótimas devido à menor diversidade cognitiva na tomada de decisões.

Em resposta a esse panorama complexo, líderes e empresas devem adotar estratégias que fomentem o

diálogo, a inclusão e o respeito mútuo. A polarização é frequentemente alimentada por estereótipos e desinformação. Programas educativos com informações precisas sobre diversidade de opiniões e características de diferentes grupos políticos podem ajudar[18]. A promoção do conflito cognitivo e da flexibilidade[19] pode ser uma ferramenta eficaz, ao apresentar informações que contradizem crenças preexistentes e estimular reflexão crítica[20], e ampliar a abertura ao diálogo[21]. Treinamentos em escuta ativa, comunicação não violenta e busca por pontos em comum são igualmente valiosos.

O contato positivo entre pessoas com diferentes visões políticas reduz preconceitos. As empresas podem promover isso por meio de eventos inclusivos, equipes diversas e programas de mentoria. Também é essencial dar espaço a narrativas complexas, e incentivar o pensamento crítico e a análise cuidadosa de informações sobre questões controversas, em lugar de adotar visões simplistas e polarizadoras.

Para os líderes, o ponto de partida é a construção de confiança e empatia. Em vez de suprimir divergências, é preciso criar espaços seguros para o diálogo. "Círculos de escuta" regulares, em que funcionários compartilham suas experiências e visões sobre temas relevantes, sem receio de represálias ou julgamentos, ajudam a promover a compreensão mútua. Reforçar objetivos comuns também contribui para reduzir divisões, o que revigora o senso de propósito coletivo que se sobrepõe às convicções pessoais e diferenças políticas. *Brainstormings* sobre estratégia, inovação e impacto social podem unir colaboradores com diferentes visões em torno de objetivos maiores. Além disso, vale promover o engajamento em causas sociais que estejam alinhadas com os valores da empresa, de forma estratégica.

O próprio CEO deve seguir essas recomendações, de forma a alinhar suas opiniões públicas à estratégia da empresa e equilibrar os valores da empresa com as expectativas dos *stakeholders*. É crucial comunicar de forma transparente os motivos e objetivos do ativismo do CEO para evitar mal-entendidos e construir confiança.

A promoção da diversidade e da inclusão é outro componente essencial. A diversidade de pensamento torna-se ativo estratégico, que impulsiona a criatividade e a resolução de problemas. Programas de mentoria entre pessoas de diferentes origens e visões ajudam a consolidar esse ambiente, e fomentam a compreensão, o respeito mútuo e um ambiente em que todos se sintam ouvidos e valorizados.

Liderança ativa e respeitosa é fundamental para moldar um ambiente de trabalho positivo. Líderes devem exemplificar o respeito pelas opiniões divergentes, moderando discussões de maneira justa e imparcial, recompensando comportamentos colaborativos e mantendo transparência na comunicação. Em vez de reprimir o debate, os líderes devem encorajar a discordância construtiva sobre as ideias, desde que o respeito mútuo permaneça como um valor inegociável. Reuniões regulares para discutir as decisões da empresa com espaço para perguntas promovem credibilidade e engajamento.

A escolha das palavras também importa: em vez de recorrer a uma linguagem polarizadora, é fundamental moderar afirmações, reconhecer outras perspectivas e reestruturar ideias de forma positiva. Criar uma cultura de tolerância e segurança para a expressão de opiniões fortalece as pontes entre diferentes grupos.

Por fim, é importante estar atento às narrativas polarizadoras que ganham espaço nas organizações – como as do vilão ("é tudo culpa dele que nós não conversamos"), da vítima ("não é minha culpa que eu não fale com ele") ou da incapacidade ("eu tentei falar com ele, mas é inútil"). Reconhecê-las e incentivar que os colaboradores contem "o resto da história" ajuda a dissipar percepções distorcidas e fomenta um diálogo mais construtivo.

Polarização e consumidores

A polarização não poupa o universo do consumo. Os clientes, conscientes do impacto de suas escolhas, demonstram sensibilidade às identidades e posicionamentos políticos das marcas[22]. O comportamento do consumo, antes visto como neutro, transforma-se em uma forma de expressão pessoal e política.

Consumidores frequentemente utilizam suas decisões de compra para sinalizar identidade, gastando tempo e dinheiro em ações que reforcem traços socialmente desejáveis ou revelem seus valores. Nesse contexto, adquirir produtos deixa de ser apenas uma transação e torna-se uma declaração de princípios. Esse comportamento tem se intensificado nos últimos anos. Comprar, boicotar, doar ou engajar-se em causas tornaram-se formas de comunicar convicções, tanto para os outros quanto para si mesmos.

Essa politização do consumo, conhecida como "consumo político", permite aos consumidores expressar valores e exercer pressão sobre empresas. No entanto, também acentua comportamentos polarizados, como o viés de confirmação, em que se buscam apenas informações que reforcem crenças já

existentes. Em casos mais extremos, a polarização pode levar ao boicote ou ao apoio incondicional a marcas com base exclusivamente em seu alinhamento político.

Diante desse cenário, as marcas precisam encontrar um equilíbrio delicado. Devem ser autênticas em suas ações e comunicações, para evitar o *greenwashing*, mas também cautelosas ao assumir posições políticas que possam alienar consumidores. Um caminho é definir uma identidade política clara e focar em consumidores que compartilham seus valores. Ao priorizar valores comuns e promover conversas respeitosas, as empresas fortalecem o engajamento e a lealdade do cliente[23]. Embora agrade parte dos consumidores, o CPA – quando marcas demonstram apoio a causas sociopolíticas polarizadoras – pode gerar reações negativas, especialmente se parecer inautêntica. Por isso, é essencial que a CPA seja transparente e evite o oportunismo.

A polarização pode dificultar a segmentação e o direcionamento. Embora a orientação política seja útil como variável de segmentação, marcas com apelo amplo podem ser prejudicadas se forem associadas a uma ideologia específica. Deve-se ter cuidado até mesmo com produtos tradicionalmente neutros, que também podem ser politizados. Extensões de marca e colaborações exigem atenção para evitar associações que afastem parte do público.

No cenário global, fatores como distância do poder, individualismo e aversão à incerteza influenciam a resposta à CPA. Empresas internacionais precisam considerar as nuances culturais ao aplicar essas estratégias, e evitar impor valores que possam ser mal recebidos em certos mercados.

Em resumo, a polarização alterou o consumo, tornando a identidade política das marcas decisiva. Para prosperar, é preciso ser autêntico, transparente, focado em valores compartilhados e engajado em diálogos significativos e respeitosos com os consumidores. Assim, é possível transformar os desafios da polarização em oportunidades de engajamento e crescimento.

Polarização e investidores

A polarização tem afetado significativamente o mundo dos investimentos. As decisões dos acionistas, antes centradas em métricas financeiras, agora consideram responsabilidade social corporativa (RSC) e valores pessoais. Cresce o número de investidores focados em sustentabilidade, o que obriga as empresas a repensarem suas estratégias, buscando transparência e engajamento com acionistas, com foco na criação de valor a longo prazo[24].

Movidos por convicções pessoais, muitos investidores passaram a priorizar empresas com bom desempenho em RSC e que compartilhem seus valores. Essa tendência impulsionou uma demanda por investimentos que combinam retorno financeiro com impacto social e ambiental positivo, o ESG. Isso gerou uma onda de iniciativas corporativas focadas na responsabilidade socioambiental, como redução da pegada de carbono e fortalecimento da diversidade. Ao mesmo tempo, a polarização tem levado investidores a pressionarem empresas a adotar posições políticas, por meio de ativismo, resoluções de acionistas e boicotes.

Contudo, em um cenário polarizado, surgiu uma reação contrária, que originou um movimento anti-ESG[25], que questiona a politização das empresas e a real eficácia das práticas de sustentabilidade. A crítica central é a adoção da chamada agenda *woke*, que, segundo os críticos, nem sempre reflete os valores de todos os *stakeholders*, e pode alienar clientes, investidores e funcionários com convicções diferentes. Há também a volta do clássico questionamento do papel das empresas na sociedade. Além disso, cresce o ceticismo quanto ao *greenwashing*, a prática de maquiar ações como sustentáveis sem um compromisso genuíno. A falta de padrões claros nos relatórios ESG também aumenta essa desconfiança, dificulta comparações entre empresas e levanta dúvidas sobre a eficácia das iniciativas.

Apesar dessa oposição crescente, inclusive em assembleias de acionistas[26], a maioria dos investidores ainda valoriza questões ESG, inclusive nas votações. As empresas tendem a investir em novas habilidades e tecnologias para cumprir as exigências de relatórios ESG. A inteligência artificial e o *blockchain* prometem revolucionar a transparência e a eficiência dos relatórios, permitindo o monitoramento em tempo real das cadeias de suprimentos e a automatização de auditorias de sustentabilidade.

O cenário global se mostra fragmentado, com a Europa liderando regulamentações mais rigorosas, a Ásia seguindo seus passos e os Estados Unidos enfrentando um *pushback* político que pode levar a estratégias de *hushing* (silenciamento), em que as empresas evitam se manifestar publicamente sobre questões controversas para não atrair críticas[27]. Ao mesmo tempo, o ativismo deve ganhar força, e

Tabela 1.

Impactos e estratégias diante da polarização, por *stakeholder*

Stakeholder	Impactos da polarização	Estratégias recomendadas
Colaboradores	• Melhoria do engajamento com causas sociais e políticas alinhadas. • Conflitos ideológicos no ambiente de trabalho, que afetam o clima organizacional. • Ocorrência de assédio político, com intimidações ou discriminações por posições pessoais. • Sensação de insegurança para expressar opiniões. • Decisões potencialmente subótimas devido à menor diversidade cognitiva na tomada de decisões.	• Desenvolver uma cultura de respeito à diversidade de opiniões. • Estabelecer políticas de não discriminação e limites claros para comportamentos inaceitáveis. • Criar canais seguros de escuta e denúncia, com proteção contra retaliações. • Formar líderes com habilidades para mediar conflitos ideológicos e fomentar o diálogo. • Valorizar os funcionários que se dedicam a auxiliar colegas, defender a empresa e se voluntariar para projetos especiais.
Consumidores	• Pressão para que marcas assumam posicionamentos éticos sobre temas públicos e sociais. • Reações intensas a falas, omissões ou ambiguidades, com possibilidade de boicotes. • Amplificação de julgamentos morais nas redes sociais. • Exposição constante a escrutínio público sobre valores e práticas.	• Garantir coerência radical entre discurso e prática em todas as frentes da empresa. • Construir posicionamentos de longo prazo, com compromissos visíveis e mensuráveis. • Manter comunicação transparente, fundamentada em dados e aberta ao diálogo com diferentes públicos. • Ter cautela ao assumir posições políticas que possam alienar consumidores.
Estado/Governo	• Pressões por alinhamento político a agendas governamentais. • Risco de instrumentalização da imagem corporativa por projetos de poder. • Instabilidade normativa e jurídica, com mudanças abruptas de regras. • Dificuldade em manter neutralidade institucional sem sofrer retaliações.	• Adotar uma postura firme de defesa da institucionalidade democrática • Estabelecer relações com o poder público com base em critérios técnicos e transparência. • Participar de fóruns plurais, que reúnam diferentes setores e esferas de poder. • Evitar envolvimentos oportunistas que possam comprometer a reputação e a integridade institucional.
Investidores	• Avaliação mais rigorosa da ética e da governança organizacional. • Sensibilidade ao risco reputacional e à vinculação com agendas políticas polarizadas. • Interpretação de inconsistências como ameaças à sustentabilidade e à integridade dos negócios.	• Comunicar de forma clara os princípios e valores que orientam a organização. • Apresentar indicadores objetivos de compromissos éticos, sociais e ambientais. • Reforçar uma governança robusta, com mecanismos eficazes de integridade e responsabilidade. • Demonstrar compromisso com a criação de valor a longo prazo. • Engajar-se com os acionistas para entender suas preocupações e expectativas.
Imprensa e sociedade	• Monitoramento contínuo das ações, falas e omissões da empresa. • Tendência de públicos polarizados a interpretar qualquer gesto como uma tomada de posição. • Alto risco de crises de imagem, mesmo diante de situações banais ou mal compreendidas.	• Planejar comunicação, com antecipação de cenários e mensagens-chave. • Treinar porta-vozes para responder com clareza, empatia e coerência. • Estabelecer protocolos de gestão de crises, com definição de responsabilidades e fluxos de resposta. • Garantir alinhamento entre discurso e prática em todas as esferas da atuação organizacional. • Engajar-se com as comunidades, para entender suas preocupações, necessidades e expectativas. • Manter abertura a críticas e sugestões por parte de membros da comunidade. • Investir em iniciativas que beneficiem a comunidade.

pressionar as empresas a se posicionarem sobre essas questões.

Para enfrentar esse ambiente complexo, as empresas devem ser transparentes em suas ações, construir confiança com os acionistas e demonstrar um compromisso genuíno com a responsabilidade socioambien-

tal. O diálogo aberto com os acionistas permite que as empresas compreendam suas prioridades e adaptem suas estratégias para conciliar as expectativas de investidores focados em sustentabilidade com as preocupações do movimento anti-ESG. Além disso, é importante que as empresas compreendam que a diversidade de pensamento nas equipes executivas pode ser essencial para o seu sucesso, dado que a homogeneidade política pode gerar perdas para os acionistas[28].

Polarização e comunidades

As comunidades estão cada vez mais atentas ao impacto das ações corporativas e avaliam as empresas com base em critérios que vão além do lucro. O compromisso com a responsabilidade social, o respeito ao meio ambiente e a contribuição para o desenvolvimento local tornam-se fundamentais na construção da imagem empresarial. Quando percebem que uma empresa adota práticas responsáveis e participa de iniciativas que beneficiam a sociedade, muitas comunidades demonstram apoio por meio do consumo, da defesa de seus interesses políticos e da valorização de sua reputação.

Por outro lado, quando se sentem desrespeitadas ou prejudicadas, as comunidades podem reagir com críticas, protestos e boicotes. Atitudes como exploração da mão de obra local, danos ambientais ou envolvimento em disputas políticas podem minar a confiança e gerar sérias consequências para os negócios. Nessas situações, ouvir as críticas com abertura e demonstrar disposição para o diálogo são atitudes fundamentais para reconstruir relações.

A capacidade de uma empresa de acessar reguladores, políticos e outros atores não mercadológicos é afetada pela sua aprovação social. Empresas bem avaliadas pelas comunidades tendem a obter mais apoio institucional e político, enquanto aquelas com baixa aprovação enfrentam estigmas e barreiras. Em ambientes altamente polarizados, esse apoio pode se dividir, com benefícios de um lado sendo anulados pela oposição de outro, dependendo do equilíbrio de poder político[29].

Para fortalecer seus vínculos com as comunidades, as empresas devem se engajar ativamente com seus membros, ouvir suas preocupações, compreender suas expectativas e investir em projetos de impacto social – como educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento local. Devem, ainda, estar abertas a ouvir críticas e sugestões, para demonstrar respeito e abertura ao *feedback*. Ao adotar uma postura proativa e responsável, as empresas não apenas reforçam sua reputação, como também contribuem para a criação de comunidades mais justas e sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A polarização não é apenas um fenômeno político passageiro; é uma força transformadora que está remodelando a forma como as empresas operam e interagem com o mundo. Ignorar essa realidade é um risco que nenhuma organização pode se dar ao luxo de correr.

As empresas que abraçam a complexidade da polarização, que se esforçam para entender as diferentes perspectivas, que promovem o diálogo construtivo e que demonstram um compromisso genuíno com a responsabilidade social não apenas sobreviverão, mas prosperarão neste novo cenário. Elas atrairão e reterão talentos, construirão relacionamentos mais fortes com seus clientes e comunidades, e criarão valor a longo prazo para seus acionistas.

O momento de agir é agora. As empresas devem começar por avaliar o impacto da polarização em suas próprias organizações e em seus *stakeholders*. Elas devem desenvolver estratégias abrangentes proativas para mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades que surgem em um ambiente polarizado. Isso envolve monitoramento das redes sociais, análise do impacto da polarização, gestão de crises de imagem e reputação, comunicação cuidadosa e equilibrada, apoio a causas que promovam inclusão e respeito e engajamento transparente com os *stakeholders*. A criação de uma identidade comum é outra estratégia poderosa. Baseando-se na teoria da identidade social, as empresas podem fortalecer a identidade organizacional compartilhada, os valores comuns e os objetivos coletivos, de forma a unir pessoas de diferentes espectros políticos.

As empresas devem se comprometer a construir culturas organizacionais que valorizem a diversidade de pensamento, o respeito mútuo e o diálogo construtivo. É imperativo que assumam uma responsabilidade institucional no combate ao discurso de ódio e à discriminação, e promovam ambientes de trabalho seguros e inclusivos. Além disso, devem utilizar suas plataformas de comunicação para disseminar mensagens de tolerância e respeito à diversidade, e contribuir para um debate público mais construtivo.

Em conclusão, a polarização apresenta um desafio significativo, pois exige uma liderança proativa e uma abordagem abrangente da responsabilidade corporativa. Ao implementar as estratégias delineadas neste artigo, líderes e empresas podem construir culturas organizacionais resilientes, em que a diversidade de pensamento é valorizada, o diálogo construtivo é incentivado e o respeito mútuo é um valor fundamental. Ao abraçar este novo paradigma, as organizações não apenas prosperam em tempos de divisão, mas também contribuem para a construção de um futuro mais justo e tolerante para todos.

NOTAS

1. Joly, H. (2021, May 13). How to Lead in the Stakeholder Era. *Harvard Business Review* https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era

2. Piaia, V., Tomaz, R., Ruediger, M., Grassi, A., & Guedes, A. (2023). Rupturas e tendências da comunicação digital. *GV- Executivo, 22*(2), 38-42. https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n2.2023.89641

3. Finkel, E. J. et al. (2020). Political sectarianism in America: A poisonous cocktail of othering, aversion, and moralization. *Science, 370*(6516), 533-536. https://doi.org/10.1126/science.abe1715

4. Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons, 66*(6), 729–740. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001

5. Weber, T. J., Joireman, J., Sprott, D. E., & Hydock, C. (2023). Differential Response to Corporate Political Advocacy and Corporate Social Responsibility: Implications for Political Polarization and Radicalization. *Journal of Public Policy and Marketing, 42*(1), 74–93. https://doi.org/10.1177/07439156221133073

6. Weber, T. J., Hydock, C., Ding, W., Gardner, M., Jacob, P., Mandel, N., Sprott, D. E., & Van Steenburg, E. (2021). Political Polarization: Challenges, Opportunities, and Hope for Consumer Welfare, Marketers, and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing, 40*(2), 184–205. https://doi.org/10.1177/0743915621991103

7. Bosancianu, R. (2017). Income inequality, education and political polarization in Europe. *Party Politics, 23*(4), 389-400.

8. Diermeier, D.; LI, C. (2019). Partisan affect and elite polarization. *American Political Science Review, 113*(1), 277-281. https://doi.org/10.1017/S0003055418000655

9. Edelman. *Edelman Trust Barometer Brasil Report* (2023). https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20Report_POR%20%281%29_0.pdf

10. Ipsos. BRASIL 2025. (2025). *Movimentos sob a superfície: tensões tectônicas e oportunidades reais*. https://www.ipsos.com/pt-br/flair-brasil-2025-tensoes-tectonicas-e-oportunidades-reais

11. LLYC e +Democracia. *The Hidden Drug* (2022). https://thehiddendrug.llorenteycuenca.com/en/?__hstc=29316003.095ebfa2b17e3026918c981efb5029d3.1742662034521.1742662034521.1743022218179.2&__hssc=29316003.1.1743022218179&__hsfp=26754186

12. The Dialogue Project. *The Dialogue Divide Research Report* (2020). https://dialogueproject.fuqua.duke.edu/research/

13. Weber, T. J., Joireman, J., Sprott, D. E., & Hydock, C. (2023). Differential Response to Corporate Political Advocacy and Corporate Social Responsibility: Implications for Political Polarization and Radicalization. *Journal of Public Policy and Marketing, 42*(1), 74–93. https://doi.org/10.1177/07439156221133073

14. Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections, 3*(3), 35-56. https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002

15. Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons, 66*(6), 729–740. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001

16. Iyengar, S., Lelkes, Y., Levendusky, M., Malhotra, N., & Westwood, S. J. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual review of political science, 22*(1), 129-146. https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-polisci-051117-073034

17. Fos, V., Kempf, E., & Tsoutsoura, M. (2022). The political polarization of Corporate America. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3784969

18. Minson, J. A., & Gino, F. (2022). Managing a polarized workforce. *Harvard Business Review, 100*(2), 63-71.

19. Sassenberg, K.; Winter, K. (2024). Intraindividual conflicts reduce the polarization of attitudes. *Current Directions in Psychological Science, 33*(3), 190-197. https://doi.org/10.1177/09637214241242452

20. Hartman, R. et al. (2022). Interventions to reduce partisan animosity. *Nature Human Behaviour, 6*(9), 1194-1205. https://doi.org/10.1038/s41562-022-01442-3

21. Winter, K.; Scholl, A.; Sassenberg, K. (2021). A matter of flexibility: Changing outgroup attitudes through messages with negations. *Journal of Personality and Social Psychology, 120*(4), 956-976. https://doi.org/10.1037/pspi0000305

22. Xu, Y.; Lee, S.; Rim, H. (2022). Consumer expectations of corporate social advocacy: The role of psychological distance and consumer-company identification. *Journal of Business Ethics, 178*(4), 807-824.

23. Braga, L., Grinstein, A., Tardin, M., & Perin, M. (2024). Understanding reaction to corporate activism: The moderating role of polarization. *PNAS nexus, 3*(10), 313. https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae313

24. Schoeneborn, D., Golob, U., Trittin-Ulbrich, H., Wenzel, M., & O'connor, A. (2024). CSR Communication and the Polarization of Public Discourses: Introduction to the Special Issue. *Management Communication Quarterly*. https://doi.org/10.1177/08933189241268503

25. Winston, A. (2023, Dec. 22). ESG Is Under Attack. How Should Your Company Respond? Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/12/esg-is-under-attack-how-should-your-company-respond

26. Ho, J. (2025). *Anti-ESG Proposals Have Increased in Volume, but Fare Poorly*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/06/anti-esg-proposals-have-increased-in-volume-but-fare-poorly/
27. Hale, J. (2022). *Who's Behind the Right's Anti-ESG Campaign?* Morningstar. https://www.morningstar.com/sustainable-investing/whos-behind-rights-anti-esg-campaign
28. Fos, V., Kempf, E., & Tsoutsoura, M. (2022). The political polarization of Corporate America. (March 20, 2025). http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3784969
29. Darnell, S. (2023). *Polarized Perceptions: News Media Polarization and the Antecedents and Consequences of Politically-Valenced Social Approval* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).

CONFLITOS DE INTERESSE
A autora não tem conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA
Daniela Hennemann Maia: Conceitualização; Análise Formal; Investigação; Metodologia; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Submetido 20-02-2025. Aprovado 15-05-2025. Avaliado pela co-editora da *GV-executivo* e Editores convidados.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93157

CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR DEALING WITH STAKEHOLDER POLARIZATION

DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA LIDAR COM A POLARIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS



How to build resilient relationships with employees, consumers, investors, and the community in an increasingly intolerant environment

Como construir relações resilientes com funcionários, consumidores, investidores e comunidade em um ambiente cada vez mais intolerante

Daniela Hennemann Maia – DBA Candidate at FGV EAESP, board member and C-level executive
E-mail: danihennemann@gmail.com



ABSTRACT

Objective: To analyze the impacts of polarization on stakeholder management and propose strategies to mitigate negative effects.

State of the Art: The literature indicates that polarization is a growing phenomenon that significantly impacts the corporate world, affecting employees, consumers, shareholders, and society in general, in an individualized manner. Furthermore, it demands studies and strategies on how companies could react.

Originality: This article integrates stakeholder management and polarization, offering an analysis of the impacts, opportunities, mitigating strategies, and managerial recommendations in relation to each interested party.

Impacts: This article provides an applicable strategic framework for managers to build stronger and more resilient relationships with stakeholders, promoting constructive dialogue, organizational identity management, and combating misinformation.

Keywords: Polarization, stakeholders, management, leadership, corporate social responsibility, ESG.

SDG: 16 – Promote peace, justice, and effective institutions.

RESUMO

Objetivo: *analisar os impactos da polarização na gestão de stakeholders e propor estratégias para aproveitar oportunidades e mitigar efeitos negativos.*

Estado da arte: *a literatura indica que a polarização é um fenômeno crescente que impacta significativamente o mundo corporativo, e afeta funcionários, consumidores, acionistas e a sociedade em geral, de forma individualizada; além disso, demanda estudos e estratégias de como as empresas podem reagir.*

Originalidade: *este artigo inova ao integrar os diversos stakeholders, a gestão de stakeholders e a polarização, oferecendo uma análise dos impactos, oportunidades, estratégias mitigadoras e recomendações aos gestores em relação a cada parte interessada.*

Impactos: *este artigo fornece um framework estratégico aplicável para gestores construírem relações mais sólidas e resilientes com stakeholders, de forma a promover o diálogo construtivo, a gestão da identidade organizacional e o combate à desinformação.*

Palavras-chave: *polarização, stakeholders, gestão, liderança, responsabilidade social corporativa, ESG.*

ODS: *16 – Promover a paz, a justiça e instituições eficazes.*

In an increasingly fragmented world, polarization has become a central challenge for leaders and organizations. Political, social, environmental, and cultural issues, once peripheral to the business world, now demand clear positions, exposing companies to increasing scrutiny from shareholders, employees, customers, and the community— stakeholders[1] with distinct expectations and beliefs. Corporate actions are evaluated through a polarized ideological lens, making the environment complex and volatile for management.

Polarization leads to divergent assessments of companies by different stakeholder groups, influenced by their political orientations. Polarized media reinforce these perceptions by promoting narratives that appeal to specific audiences. Polarization, exacerbated by social media algorithms and the spread of misinformation[2], undermines trust[3], fosters conflicts, and makes it difficult to attract and retain talent[4]. Companies that take a stance on controversial topics risk alienating part of their stakeholders[5], while inaction can be interpreted as a lack of commitment to important values.

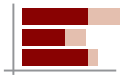
Corporate reputation increasingly becomes vulnerable to selective and emotional public interpretation. In this scenario, Corporate Social Responsibility (CSR), focused on broad well-being actions, gives way to Corporate Political Advocacy (CPA), which involves explicit positions on sensitive issues such as human rights, environment, and public policies[6].

Figure 1.

Data on polarization in Brazil



Polarization in Ibero-America has grown by 39% in the last five years, with Brazil standing out as the country with the highest level of polarization.



Politics (86%), sexual orientation (79%), religion (77%), gender (76%), and economy (71%) are the most difficult topics to reach a consensus on in conversations.



Abortion, climate change, human rights, feminism, immigration, freedom of expression, death penalty, racism, minimum wage, and unions are topics that drive polarization.



93% of Brazilians agree that people need to be more respectful when talking to those they disagree with.



44% of Brazilians frequently have conversations with people who have different perspectives.



CEOs are expected to take a stand on issues such as worker treatment (90%), climate change (88%), and discrimination (83%).



74% of Brazilian consumers buy from or advocate for brands aligned with their values.



60% of employees consider a company's social impact when choosing a job.



Most people believe that companies are not doing enough in areas such as access to healthcare (59%), climate change (60%), and economic inequality (59%).

Note: Edelman[9], Ipsos[10], LLYC & +Democracia[11] and The Dialogue Project.[12]

Polarization has complex roots, the detailed analysis of which is beyond the scope of this article. Educational inequality[7] reduces the capacity for critical thinking, while the intensification of group identities fuels in-group favoritism and rejection of the different. Social networks, with their echo chambers, amplify affective polarization[8] and encourage negative feelings toward opposing groups. Added to this is distrust in institutions and the spread of extremist narratives, further fragmenting public debate.

Faced with this scenario, companies need a strategic and multifaceted approach, starting with an analysis of the impacts of polarization on different stakeholders and culminating in the formulation of specific responses for each group. Mitigation and opportunity exploitation strategies are essential. The challenge is great, but so are the rewards. Next, the impacts of polarization on key stakeholders and possible strategies to deal with this new reality are examined.

THE IMPACT OF POLARIZATION IN THE CORPORATE WORLD

Polarization and employees

The increasing polarization of society has echoed in the corporate environment, transforming employee dynamics, affecting the composition of executive teams, and demanding new management strategies.

Polarization heightens the importance of political identities and generates tensions among colleagues with different views[13]. Loyalty to internal political groups can overshadow commitment to the company, leading to negative attitudes toward other team members and complicating dialogue and conflict resolution. Polarization also intensifies confirmation bias, where people seek information that reinforces pre-existing beliefs and limits openness to divergent opinions.

At the same time, polarization can drive engagement with social and political causes, encouraging behaviors beyond formal roles, such as defending colleagues, supporting projects, and volunteering—expressions of "Organizational Citizenship Behavior"[14]. Being a good corporate citizen today involves supporting relevant causes inside and outside the organization. However, social activism can also generate conflicts, as social issues tend to have multiple sides of support[15]. Thus, the same behavior can be viewed as positive or deviant, depending on the issue and perspective involved; engagement in social issues can be both a source of value and a catalyst for conflict[16].

At the top of the corporate hierarchy, polarization is also present. Studies indicate an increase in the partisanship of executive teams in the U.S., with a greater tendency to group by political affinity[17]. This influences turnover, as politically misaligned executives tend to leave the company. Polarization can also amplify differences in managerial strategies, leading to potentially suboptimal decisions due to reduced cognitive diversity in decision-making.

In response to this complex scenario, leaders and companies must adopt strategies that foster dialogue, inclusion, and mutual respect. Polarization is often fueled by stereotypes and misinformation. Educational programs with accurate information about diverse opinions and characteristics of different political groups

can help[18]. Promoting cognitive conflict and flexibility[19] can be an effective tool by presenting information that contradicts pre-existing beliefs, stimulating critical reflection[20], and expanding openness to dialogue[21]. Training in active listening, nonviolent communication, and finding common ground are equally valuable.

Positive contact between people with different political views reduces prejudice. Companies can promote this through inclusive events, diverse teams, and mentoring programs. It is also essential to make space for complex narratives and encourage critical thinking and careful analysis of information about controversial issues rather than adopting simplistic and polarizing views.

For leaders, the starting point is building trust and empathy. Instead of suppressing disagreements, it is necessary to create safe spaces for dialogue. Regular "listening circles," where employees share their experiences and views on relevant topics without fear of reprisals or judgment, help promote mutual understanding. Reinforcing common goals also helps reduce divisions, reviving the sense of collective purpose that transcends personal convictions and political differences. Brainstorming on strategy, innovation, and social impact can unite employees with different views around larger goals. Additionally, engaging in social causes strategically aligned with the company's values is worthwhile.

The CEO should follow these recommendations to align their public opinions with the company's strategy and balance company values with stakeholder expectations. It is crucial to communicate the reasons and objectives of the CEO's activism transparently to avoid misunderstandings and build trust.

Promoting diversity and inclusion is another essential component. Diversity of thought becomes a strategic asset, driving creativity and problem-solving. Mentoring programs between people of different backgrounds and views help consolidate this environment and foster understanding, mutual respect, and a space where everyone feels heard and valued.

Active and respectful leadership is fundamental to shaping a positive work environment. Leaders should exemplify respect for differing opinions, moderate discussions fairly and impartially, reward collaborative behaviors, and maintain transparency in communication. Instead of suppressing debate, leaders should encourage constructive disagreement on ideas as long as mutual respect remains a non-negotiable value. Regular meetings to discuss company decisions with room for questions promote credibility and engagement.

Word choice also matters: instead of resorting to polarizing language, it is crucial to moderate statements, acknowledge other perspectives, and positively restructure ideas. Creating a culture of tolerance and safe expression of opinions strengthens bridges between different groups.

Finally, it is important to be aware of polarizing narratives gaining traction in organizations—such as those of the villain ("it's all their fault that we don't talk"), the victim ("it's not my fault that I don't talk to them"), or incapacity ("I tried to talk to them, but it's useless"). Recognizing them and encouraging employees to tell "the rest of the story" helps dispel distorted perceptions and fosters more constructive dialogue.

POLARIZATION AND CONSUMERS

Polarization does not spare the consumer universe. Customers, aware of the impact of their choices, show sensitivity to brands' identities and political positions[22]. Consumer behavior, once seen as neutral, becomes a form of personal and political expression.

Consumers often use their purchasing decisions to signal identity, spending time and money on actions that reinforce socially desirable traits or reveal their values. In this context, purchasing products becomes more than just a transaction; it is a declaration of principles. This behavior has intensified in recent years. Buying, boycotting, donating, or engaging in causes have become ways to communicate convictions, both to others and to oneself.

This politicization of consumption, known as "political consumption," allows consumers to express values and exert pressure on companies. However, it also accentuates polarized behaviors, such as confirmation bias, where only information that reinforces existing beliefs is sought. In more extreme cases, polarization can lead to boycotting or unconditional support of brands based solely on their political alignment.

In this scenario, brands need to strike a delicate balance. They must be authentic in their actions and communications to avoid greenwashing while being cautious in taking political positions that might alienate consumers. One approach is to define a clear political identity and focus on consumers who share their values. By prioritizing shared values and promoting respectful conversations, companies strengthen customer engagement and loyalty[23]. While it pleases some consumers, CPA—when brands show support

for polarizing sociopolitical causes—can generate negative reactions, especially if it appears inauthentic. Therefore, it is essential that CPA is transparent and avoids opportunism.

Polarization can complicate segmentation and targeting. While political orientation is useful as a segmentation variable, brands with broad appeal may suffer if associated with a specific ideology. Caution is needed even with traditionally neutral products, as they too can become politicized. Brand extensions and collaborations require attention to avoid associations that alienate part of the audience.

On the global stage, factors like power distance, individualism, and uncertainty avoidance influence the response to CPA. International companies must consider cultural nuances when applying these strategies and avoid imposing values that might be poorly received in certain markets.

In summary, polarization has altered consumption, making the political identity of brands decisive. To thrive, it is necessary to be authentic, transparent, focused on shared values, and engaged in meaningful and respectful dialogues with consumers. Then, polarization challenges can be transformed into opportunities for engagement and growth.

POLARIZATION AND INVESTORS

Polarization has significantly affected the investment world. Shareholders' decisions, once focused on financial metrics, now consider corporate social responsibility (CSR) and personal values. The number of investors focused on sustainability is growing, forcing companies to rethink their strategies and seek transparency and engagement with shareholders, with a focus on long-term value creation[24].

Driven by personal convictions, many investors are now prioritizing companies with strong CSR performance that share their values. This trend has driven demand for investments that combine financial return with positive environmental, social, and governance (ESG) impact. This has generated a wave of corporate initiatives focused on social and environmental responsibility, such as reducing carbon footprints and promoting diversity. At the same time, polarization has led investors to pressure companies to adopt political positions through activism, shareholder resolutions, and boycotts.

However, in a polarized scenario, a counter-reaction has emerged, leading to an anti- ESG[25] movement, which questions the politicization of companies and the real effectiveness of sustainability practices. The central criticism is the adoption of the so-called "woke" agenda, which critics argue does not always reflect the values of all stakeholders and may alienate customers, investors, and employees with different convictions. There is also a return to the classic questioning of the role of companies in society. Additionally, skepticism about greenwashing is growing. The lack of clear standards in ESG reporting further increases this distrust, complicates comparisons between companies, and raises doubts about the effectiveness of initiatives.

Despite this growing opposition, including in shareholder meetings[26], most investors still value ESG issues, which is seen in their voting practices. Companies tend to invest in new skills and technologies to meet ESG reporting requirements. Artificial intelligence and blockchain promise to revolutionize the transparency and efficiency of reporting, allowing real-time monitoring of supply chains and the automation of sustainability audits.

The global landscape appears fragmented, with Europe leading the way with stricter regulations, Asia following suit, and the United States facing political pushback that may lead to hushing strategies, where companies avoid speaking publicly about controversial issues to avoid criticism[27]. At the same time, activism is expected to gain strength and pressure companies to take positions on these issues.

To navigate this complex environment, companies must be transparent in their actions, build trust with shareholders, and demonstrate a genuine commitment to social and environmental responsibility. Open dialogue with shareholders allows companies to understand their priorities and adapt their strategies to reconcile the expectations of sustainability-focused investors with the concerns of the anti-ESG movement. Additionally, companies need to understand that diversity of thought in executive teams can be essential for their success, as political homogeneity can lead to shareholder losses[28].

POLARIZATION AND COMMUNITIES

Communities are increasingly aware of the impact of corporate actions and evaluate companies based on criteria beyond profit. Commitment to social responsibility, respect for the environment, and contribution to local development become essential in building a corporate image. When communities perceive that a company adopts responsible practices and participates in initiatives that benefit society, they often show

support through consumption, advocacy of their political interests, and enhancement of their reputation.

On the other hand, when they feel disrespected or harmed, communities may react with criticism, protests, and boycotts. Actions such as exploiting local labor, causing environmental damage, or engaging in political disputes can undermine trust and lead to serious business consequences. In such situations, being

Table 1.

Impacts and strategies in the face of polarization by stakeholders

Stakeholder	Impacts of Polarization	Recommended Strategies
Employees	• Improved engagement with aligned social and political causes. • Ideological conflicts in the workplace affecting organizational climate. • Occurrence of political harassment, with intimidation or discrimination due to personal positions. • Feeling of insecurity in expressing opinions. • Potential suboptimal decisions due to reduced cognitive diversity in decision-making.	• Develop a culture of respect for diverse opinions. • Establish non-discrimination policies and clear boundaries for unacceptable behaviors. • Create safe listening and reporting channels with protection against retaliation. • Train leaders with skills to mediate ideological conflicts and foster dialogue. • Value employees who help colleagues, defend the company, and volunteer for special projects.
Consumers	• Pressure for brands to take ethical positions on public and social issues. • Intense reactions to statements, omissions, or ambiguities, with potential for boycotts. • Amplification of moral judgments on social media. • Constant exposure to public scrutiny regarding values and practices.	• Ensure radical coherence between speech and practice across all company fronts. • Build long-term positions with visible and measurable commitments. • Maintain transparent communication, grounded in data and open to dialogue with different audiences. • Exercise caution when taking political positions that may alienate consumers.
State/Government	• Pressures for political alignment with government agendas. • Risk of corporate image exploitation by power projects. • Normative and legal instability with abrupt rule changes. • Difficulty in maintaining institutional neutrality without facing retaliation.	• Adopt a firm stance in defense of democratic institutions. • Establish relationships with the government based on technical criteria and transparency. • Participate in plural forums that bring together different sectors and levels of power. • Avoid opportunistic involvements that could compromise reputation and institutional integrity.
Investors	• More rigorous evaluation of organizational ethics and governance. • Sensitivity to reputational risk and ties to polarized political agendas. • Interpretation of inconsistencies as threats to business sustainability and integrity.	• Clearly communicate the principles and values guiding the organization. • Present objective indicators of ethical, social, and environmental commitments. • Reinforce robust governance with effective integrity and accountability mechanisms. • Demonstrate commitment to long-term value creation. • Engage with shareholders to understand their concerns and expectations.
Press and Society	• Continuous monitoring of company actions, statements, and omissions. • Tendency of polarized audiences to interpret any gesture as a stance. • High risk of image crises, even in banal or misunderstood situations.	• Plan communication with scenario anticipation and key messages. • Train spokespersons to respond with clarity, empathy, and coherence. • Establish crisis management protocols with defined responsibilities and response flows. • Ensure alignment between speech and practice across organizational activities. • Engage with communities to understand their concerns, needs, and expectations. • Remain open to criticism and suggestions from community members. • Invest in initiatives benefiting the community.

open to criticism and showing a willingness to engage in dialogue is crucial for rebuilding relationships.

A company's ability to access regulators, politicians, and other non-market actors is affected by its social approval. Companies well-rated by communities tend to receive more institutional and political support, while those with low approval face stigmas and barriers. In highly polarized environments, this support may be divided, with benefits from one side being nullified by opposition from the other, depending on the balance of political power[29].

To strengthen their ties with communities, companies should actively engage with their members, listen to their concerns, understand their expectations, and invest in social impact projects—such as education, healthcare, environment, and local development. They should also be open to hearing criticisms and suggestions, demonstrating respect and receptiveness to feedback. By adopting a proactive and responsible approach, companies not only enhance their reputation but also contribute to creating fairer and more sustainable communities.

FINAL CONSIDERATIONS

Polarization is not just a temporary political phenomenon; it is a transformative force reshaping how companies operate and interact with the world. Ignoring this reality is a risk no organization can afford to take.

Companies that embrace the complexity of polarization, strive to understand different perspectives, promote constructive dialogue, and demonstrate a genuine commitment to social responsibility will not only survive but thrive in this new scenario. They will attract and retain talent, build stronger relationships with their customers and communities, and create long-term value for their shareholders.

The time to act is now. Companies should start by assessing the impact of polarization on their own organizations and stakeholders. They must develop comprehensive, proactive strategies to mitigate risks and seize opportunities arising in a polarized environment. This involves social media monitoring, analyzing the impact of polarization, managing image and reputation crises, careful and balanced communication, supporting causes that promote inclusion and respect, and transparent engagement with stakeholders. Creating a common identity is another powerful strategy. Drawing on social identity theory, companies can strengthen shared organizational identity, common values, and collective goals to unite people from different political spectrums.

Companies must commit to building organizational cultures that value diversity of thought, mutual respect, and constructive dialogue. It is imperative that they assume institutional responsibility in combating hate speech and discrimination and promote safe and inclusive work environments. Additionally, they should use their communication platforms to disseminate messages of tolerance and respect for diversity and contribute to a more constructive public debate.

In conclusion, polarization presents a significant challenge as it requires proactive leadership and a comprehensive approach to corporate responsibility. By implementing the strategies outlined in this article, leaders and companies can build resilient organizational cultures where diversity of thought is valued, constructive dialogue is encouraged, and mutual respect is a fundamental value. By embracing this new paradigm, organizations not only thrive in times of division but also contribute to building a fairer and more tolerant future for all.

NOTES

1. Joly, H. (2021, May 13). How to Lead in the Stakeholder Era. *Harvard Business Review* https://hbr.org/2021/05/how-to-lead-in-the-stakeholder-era

2. Piaia, V., Tomaz, R., Ruediger, M., Grassi, A., & Guedes, A. (2023). Rupturas e tendências da comunicação digital. *GV- Executivo, 22*(2), 38-42. https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n2.2023.89641

3. Finkel, E. J. et al. (2020). Political sectarianism in America: A poisonous cocktail of othering, aversion, and moralization. *Science, 370*(6516), 533-536. https://doi.org/10.1126/science.abe1715

4. Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons, 66*(6), 729–740. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001

5. Weber, T. J., Joireman, J., Sprott, D. E., & Hydock, C. (2023). Differential Response to Corporate Political Advocacy and Corporate Social Responsibility: Implications for Political Polarization and Radicalization. *Journal of Public Policy and Marketing, 42*(1), 74–93. https://doi.org/10.1177/07439156221133073

6. Weber, T. J., Hydock, C., Ding, W., Gardner, M., Jacob, P., Mandel, N., Sprott, D. E., & Van Steenburg, E. (2021). Political Polarization:

Challenges, Opportunities, and Hope for Consumer Welfare, Marketers, and Public Policy. *Journal of Public Policy and Marketing, 40*(2), 184–205. https://doi.org/10.1177/0743915621991103
7. Bosancianu, R. (2017). Income inequality, education and political polarization in Europe. *Party Politics, 23*(4), 389-400.
8. Diermeier, D.; LI, C. (2019). Partisan affect and elite polarization. *American Political Science Review, 113*(1), 277-281. https://doi.org/10.1017/S0003055418000655
9. Edelman. *Edelman Trust Barometer Brasil Report* (2023). https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20Report_POR%20%281%29_0.pdf
10. Ipsos. *BRASIL 2025*. (2025). *Movimentos sob a superfície: tensões tectônicas e oportunidades reais*. https://www.ipsos.com/pt-br/flair-brasil-2025-tensoes-tectonicas-e-oportunidades-reais
11. LLYC e +Democracia. *The Hidden Drug* (2022). https://thehiddendrug.llorenteycuenca.com/en/?__hstc=29316003.095ebfa2b17e-3026918c981efb5029d3.1742662034521.1742662034521.1743022218179.2&__hssc=29316003.1.17430222181 79&__hsfp=26754186
12. The Dialogue Project. *The Dialogue Divide Research Report* (2020). https://dialogueproject.fuqua.duke.edu/research/
13. Weber, T. J., Joireman, J., Sprott, D. E., & Hydock, C. (2023). Differential Response to Corporate Political Advocacy and Corporate Social Responsibility: Implications for Political Polarization and Radicalization. *Journal of Public Policy and Marketing, 42*(1), 74–93. https://doi.org/10.1177/07439156221133073
14. Bolino, M. C., Klotz, A. C., & Whitney, J. M. (2024). The origin, evolution, and future of organizational citizenship behavior. *Academy of Management Collections, 3*(3), 35-56. https://doi.org/10.5465/amc.2023.0002
15. Javidan, M., Cotton, R., Kar, A., Kumar, M. S., & Dorfman, P. W. (2023). A new leadership challenge: Navigating political polarization in organizational teams. *Business Horizons, 66*(6), 729–740. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.03.001
16. Iyengar, S., Lelkes, Y., Levendusky, M., Malhotra, N., & Westwood, S. J. (2019). The origins and consequences of affective polarization in the United States. *Annual review of political science, 22*(1), 129-146. https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-polisci-051117-073034
17. Fos, V., Kempf, E., & Tsoutsoura, M. (2022). The political polarization of Corporate America. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3784969
18. Minson, J. A., & Gino, F. (2022). Managing a polarized workforce. *Harvard Business Review, 100*(2), 63-71.
19. Sassenberg, K.; Winter, K. (2024). Intraindividual conflicts reduce the polarization of attitudes. *Current Directions in Psychological Science, 33*(3), 190-197. https://doi.org/10.1177/09637214241242452
20. Hartman, R. et al. (2022). Interventions to reduce partisan animosity. *Nature Human Behaviour, 6*(9), 1194-1205. https://doi.org/10.1038/s41562-022-01442-3
21. Winter, K.; Scholl, A.; Sassenberg, K. (2021). A matter of flexibility: Changing outgroup attitudes through messages with negations. *Journal of Personality and Social Psychology, 120*(4), 956-976. https://doi.org/10.1037/pspi0000305
22. Xu, Y.; Lee, S.; Rim, H. (2022). Consumer expectations of corporate social advocacy: The role of psychological distance and consumer-company identification. *Journal of Business Ethics, 178*(4), 807-824.
23. Braga, L., Grinstein, A., Tardin, M., & Perin, M. (2024). Understanding reaction to corporate activism: The moderating role of polarization. *PNAS nexus, 3*(10), 313. https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgae313
24. Schoeneborn, D., Golob, U., Trittin-Ulbrich, H., Wenzel, M., & O'connor, A. (2024). CSR Communication and the Polarization of Public Discourses: Introduction to the Special Issue. *Management Communication Quarterly*. https://doi.org/10.1177/08933189241268503
25. Winston, A. (2023, Dec. 22). ESG Is Under Attack. How Should Your Company Respond? Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/12/esg-is-under-attack-how-should-your-company-respond
26. Ho, J. (2025). *Anti-ESG Proposals Have Increased in Volume, but Fare Poorly*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/06/anti-esg-proposals-have-increased-in-volume-but-fare-poorly/
27. Hale, J. (2022). *Who's Behind the Right's Anti-ESG Campaign?* Morningstar. https://www.morningstar.com/sustainable-investing/whos-behind-rights-anti-esg-campaign
28. Fos, V., Kempf, E., & Tsoutsoura, M. (2022). The political polarization of Corporate America. (March 20, 2025). http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3784969
29. Darnell, S. (2023). Polarized Perceptions: *News Media Polarization and the Antecedents and Consequences of Politically-Valenced Social Approval* (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).

CONFLICTS OF INTEREST
The author has no conflicts of interest to declare.

AUTHOR CONTRIBUTION
Daniela Hennemann Maia: Conceptualization; Data Curation; Formal Analysis; Investigation; Methodology; Project Administration; Resources; Software; Supervision; Validation; Visualization; Writing – original draft; Writing – review and editing.

Submitted 02-20-2025. Approved 05-15-2025. Evaluated by the co-editor of *GV-executivo* and Guest Editors.
Translated version. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93157

EM DEFESA DO ESG (E DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL)

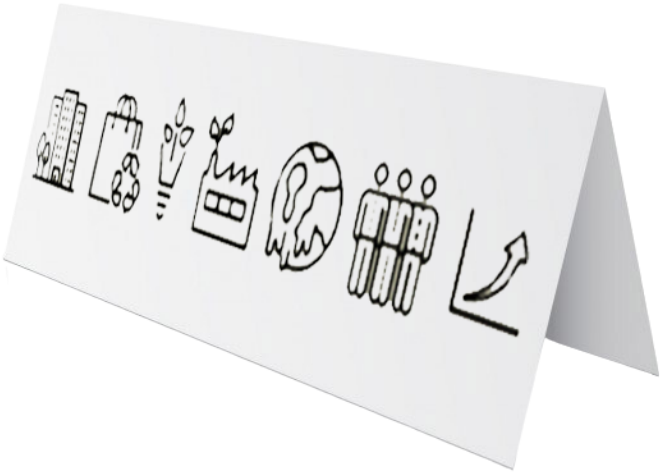
IN DEFENSE OF ESG (AND CORPORATE SUSTAINABILITY)



Modismos à parte, visões pragmáticas e éticas seguem essenciais aos negócios e ao preparo das lideranças empresariais frente aos conflitos ideológicos e ao avanço da Economia de Impacto

Fads aside, pragmatic and ethical views remain essential to business and to preparing business leaders to face ideological conflicts and the advancement of the Impact Economy

Aron Belinky - fundador da ABC Associados, mestre e doutor em sustentabilidade empresarial e professor convidado da FGV EAESP.
Email: aron@abca.com.br



Resumo

Objetivo: esclarecer a confusão em torno dos conceitos de ESG e Sustentabilidade Empresarial, para reduzir tensões e apoiar decisões empresariais.

Estado da arte: erroneamente utilizada como sinônimo de Sustentabilidade Empresarial, a sigla ESG tornou-se alvo de críticas equivocadas. A confusão resultante obscurece o entendimento do que está em jogo, e atrasa a transição para um modelo de produção e consumo sustentável.

Originalidade: combinando duas lógicas (pragmática e ética) com duas amplitudes de análise (estreita e ampla), o artigo identifica quatro visões sobre a pauta da sustentabilidade e mostra seu uso para compreensão de diferentes modalidades de investimento com impacto socioambiental.

Impactos: além do esclarecimento conceitual, o artigo propõe um referencial analítico e traz exemplos de sua aplicação a situações concretas.

Palavras-chave: ESG, Sustentabilidade Empresarial, Impacto, Investimento Social, Investimento Socialmente Responsável, Filantropia.

ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 9 – Indústria, inovação e infraestrutura; 12 – Produção e consumo responsáveis.

ABSTRACT

Objective: *To clarify the confusion surrounding the concepts of ESG and Corporate Sustainability, to reduce tensions and support business decisions.*

State of the art: *Erroneously used as a synonym for Corporate Sustainability, the acronym ESG has become the target of misguided criticism. The resulting confusion obscures the understanding of what is at stake and delays the transition to a sustainable production and consumption model.*

Originality: *Combining two logics (pragmatic and ethical) with two scopes of analysis (narrow and broad), the article identifies four views on the sustainability agenda and shows how they can be used to understand different types of investment with socio-environmental impact.*

Impacts: *In addition to conceptual clarification, the article proposes an analytical framework and provides examples of its application to concrete situations.*

Keywords: *ESG, Corporate Sustainability, Impact, Social Investment, Socially Responsible Investment, Philanthropy.*

SDGs: *8 – Decent work and economic growth; 9 – Industry, innovation and infrastructure; 12 – Responsible production and consumption.*

Após anos ganhando espaço nas agendas de negócios, a ampla pauta representada pela sigla ESG (do inglês, ambiental, social e governança) passou a ser alvo de maior questionamento por atores com grande peso político e empresarial. Exemplo dessa situação são as mensagens midiáticas e medidas político-administrativas tomadas por Donald Trump desde o início de seu segundo mandato como presidente dos Estados Unidos, visando desfazer, ou pelo menos refrear, práticas empresariais voltadas a essa agenda. Trump pode ser a parte mais emblemática, mas certamente não é a causa, nem o único protagonista desse movimento.

Nesse quadro, gestores públicos e privados são cada vez mais desafiados a distinguir sobre o que na agenda ESG faz ou não sentido na gestão dos negócios e investimentos. Após décadas de relativo consenso quanto ao rumo a seguir, parece que chegamos a uma encruzilhada, carentes de orientação. Em meio a todo o ruído dos debates políticos e ideológicos, como saber o que é apropriado do ponto de vista da gestão empresarial? Este artigo procura guiar o leitor, esclarecendo confusões sobre o que é ESG e o que é sustentabilidade, e indicando que ambas as pautas vão permanecer relevantes para os gestores.

ESG E SUSTENTABILIDADE: VÍTIMAS DA COMUNICAÇÃO EQUIVOCADA

A sigla ESG foi lançada em 2004, no relatório "Who Cares Wins[1]". Nesse documento, 18 organizações financeiras globais deixavam claro estar criando essa sigla para lidar de forma exclusivamente pragmática com o desafio de enten-

der como aspectos ambientais, sociais e de governança – especialmente os decorrentes da própria atividade empresarial – poderiam afetar os negócios. Já na primeira página, as instituições autoras declaram que "ao longo deste relatório, nós evitamos utilizar termos como sustentabilidade, cidadania corporativa e etc. de modo a evitar mal-entendidos derivados de diferentes interpretações desses termos. Nós preferimos nos referir a questões ambientais, sociais e de governança (ESG)".

Nesse esclarecimento – e em todo o relatório – fica evidente a intenção de separar as discussões *pragmáticas* (as considerações sobre como aspectos ambientais, sociais e de governança podem afetar os negócios) das *ideológicas* (as considerações sobre os papéis e as responsabilidades das empresas perante a sociedade, inerentes a termos como sustentabilidade, cidadania corporativa e responsabilidade social[2]).

Ao colocar essa separação, as criadoras da sigla ESG buscaram abrir espaço para que gestores e investidores pudessem expandir suas perspectivas de análise não por assumirem maiores responsabilidades, mas por reconhecerem fatores que, apesar de relevantes para os negócios, vinham sendo ignorados. Essa perspectiva pragmática não tem como propósito a criação de um mundo social e ambientalmente equilibrado, mas, ao expandir a perspectiva dos tomadores de decisão empresariais, gera, como efeito colateral, uma possível (e desejável) contribuição nesse sentido.

Por mais de 15 anos a sigla ESG serviu de paradigma para gestores e investidores expandirem seu olhar, incorporando não só aspectos ambientais, sociais e de governança em suas análises, mas, também, sendo desafiados a ampliar sua perspectiva temporal (médio e longo prazos, não só curto) e sistêmica (não só relações imediatas de causa-efeito, mas também uma percepção holística). Com o tempo, porém, essa separação entre análise técnica e discussão sobre as responsabilidades das empresas foi se diluindo, à medida que a expressão ESG se popularizou e passou a ser indevidamente usada como sinônimo, ou mesmo evolução, de Sustentabilidade (ver box).

Nesse contexto, a sigla ESG tornou-se alvo de um debate esdrúxulo, em que defensores de uma abordagem pretensamente norteada pelos interesses do mercado colocam-se contra um conceito criado exatamente para atender a esses interesses. Nesse momento, é impossível dizer se, recolocada em seu significado original, a sigla ESG sobreviverá. Mas é possível afirmar, com segurança, que certamente subsistirá a necessidade de uma perspectiva pragmática sobre a relação entre os interesses dos negócios e os aspectos ambientais, sociais e de governança que podem afetá-los.

Mesmo com as atuais controvérsias e ataques, a ótica ESG permanece válida e presente. Um forte exemplo é o recorte de materialidade financeira[3] adotado nas Normas Internacionais de Relatórios Financeiros, IFRS – Sustentabilidade[4]. A força das métricas e metodologias ESG está em oferecer uma ferramenta técnica para a avaliação dos negócios e investimentos, e não uma causa. Quando se esquece disso, o debate se torna improdutivo e distante do objetivo de se tomar decisões melhores, mais informadas e com menos risco para todos os envolvidos.

DUAS LÓGICAS NAS DECISÕES DE NEGÓCIOS: PRAGMÁTICA E ÉTICA

Na discussão sobre o relacionamento entre negócios e aspectos sociais, ambientais e de governança, está sempre presente — ainda que de forma implícita — a noção de que a atividade empresarial gera mudanças nesses ambientes, para melhor ou pior.

Ou seja, além de atender demandas de mercado e gerar lucro, os negócios produzem impactos — positivos e negativos — não apenas na economia, mas também na sociedade e no meio ambiente. Esses impactos não se limitam às consequências diretas e

"NÃO É POSSÍVEL HAVER NEGÓCIOS PRÓSPEROS E DURADOUROS EM SOCIEDADES COLAPSADAS"

Essa frase, bastante repetida por quem defende a Sustentabilidade, esconde uma armadilha que ajuda a aumentar a confusão entre as lógicas pragmática e ética. O motivo é que, apesar de verdadeira, essa afirmação recoloca o debate em termos ideológicos, ao pressupor uma convergência de interesses que nem sempre se confirma na prática. Apesar de válida no longo prazo e para o conjunto de empresas e atores sociais, ela pode não se aplicar a cada caso específico: na arena cotidiana, vantagens individuais podem ser obtidas em detrimento do bem comum, como frequentemente ocorre. Daí a necessidade de que, em adição à ética e ao senso comum, leis disciplinem a atuação dos atores econômicos e políticas públicas estabeleçam mecanismos redistributivos, dentre outras medidas.

Por isso, o debate de fundo – sobre os papéis e responsabilidades das empresas na sociedade – é também totalmente legítimo, pertinente e necessário. Mas, para que não se perca o foco, é essencial mantê-lo separado das considerações pragmáticas que caracterizam a perspectiva ESG.

imediatas da atividade empresarial (como salários, impostos, oferta e demanda de bens e serviços ou geração de resíduos), mas incluem também transformações de maior escala e longo prazo, como desenvolvimento econômico, qualidade de vida, maior ou menor desigualdade ou degradação ambiental.

Paralelamente ao explosivo crescimento produtivo e populacional iniciado na segunda metade do século XX, cresceu também a percepção dos riscos sociais e ambientais do atual modelo de produção e consumo, e evoluiu a reflexão sobre as relações entre alocação dos recursos disponíveis, retorno financeiro e impacto socioambiental[5]. Ao longo do tempo, essa discussão – que diz respeito não só aos negócios, mas também à filantropia, além dos gastos públicos – amadureceu e deu origem a novas modalidades de investimento, com diferentes graus de prioridade entre retorno financeiro e geração de impacto social e ambiental positivo[6].

A Tabela 1 sintetiza essas modalidades em um gradiente que vai da filantropia tradicional — focada exclusivamente em impacto positivo — até o investimento financeiro convencional, orientado unicamente à maximização do retorno financeiro ajustado ao risco aceitável pelo investidor. Entre esses extremos estão modalidades híbridas — como a filantropia estratégica, o investimento de impacto e o investimento ESG — que combinam de diferentes formas o retorno financeiro e a geração de impacto social e/ou ambiental positivo[7].

Tabela 1.

Espectro de investimentos pela perspectiva do impacto social e/ou ambiental

Modalidade de Investimento	Filantropia		Investimento de impacto (social e/ou ambiental)		Investimento Socialmente Responsável (SRI)	Investimento financeiro convencional
	Filantropia tradicional	**Filantropia estratégica**	***Impact first***	***Balanced value***	**Investimento ESG**	**Investimento tradicional**
Foco	Enfrentar os desafios sociais e ambientais por meio do fornecimento de recursos.	Enfrentar os desafios sociais e ambientais com abordagem de investimento de risco.	Foco em resultado social e/ou ambiental e expectativa de algum retorno financeiro.	Foco na expectativa de resultado social e/ou ambiental junto com retorno financeiro a taxas de mercado.	Aumento do valor de longo prazo, usando fatores ESG para mitigar riscos e identificar oportunidades.	Pouca ou nenhuma consideração por aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG).
Mensuração	Não há padronização.		Uso de metodologias e métricas ESG.			Padrão IASB[8].
Espectativa de retorno	Apenas retorno social e/ou ambiental.		Retorno financeiro e também social e/ou ambiental.			Retorno financeiro.

Nota: adaptado de Belinky e Cerqueira, 2024[9] e de Boffo e Patalano, 2020[10]

Na configuração desse cenário, coexistem duas lógicas: uma pragmática e uma ética. Na lógica pragmática, presume-se que investir em atividades que geram impacto positivo traz benefícios não só para quem recebe os recursos, mas também para quem os investe. Essa vantagem pode ser pensada de forma estreita (ganhos diretos e no curto prazo, como melhor reputação e redução de riscos ou custos) ou ampliada (ganhos indiretos e em prazo mais longo, como a redução de tensões sociais ou a menor exposição a riscos climáticos extremos). Já a lógica ética considera em que medida o capital e os negócios têm ou não o dever moral de, além de prosperar e cumprir as leis, contribuir para o bem comum e mitigar ou compensar os impactos negativos que causem a terceiros.

Apesar de parecer natural que a lógica ética motive a filantropia, e a lógica pragmática motive o investimento, o contrário também é possível: pode haver uma motivação pragmática na filantropia tradicional (ao ajudar os outros, ajudamos a nós mesmos) e uma motivação ética no investimento tradicional (a melhor forma de um negócio contribuir para a sociedade é por meio do seu próprio sucesso).

Importante notar, afinal, que ambas lógicas são legítimas e estão no centro dos debates sobre a evolução da economia de mercado e do próprio capitalismo[11]. O problema é que, quando se trata de sustentabilidade, essas lógicas se confundem e complicam as decisões de gestores, empreendedores e investidores. O uso de metodologias e métricas ESG pode trazer clareza a essas situações, mas é preciso cuidado: o uso incorreto da sigla ESG – como se fosse sinônimo, substituto ou evolução do conceito de Sustentabilidade – aumenta a confusão e leva a conclusões incorretas.

MAPEANDO A CONFUSÃO

Considerando que a mistura das lógicas pragmática e ética e o uso ambíguo da sigla ESG são as principais fontes das incertezas e polêmicas discutidas neste artigo, a Tabela 2 apresenta uma separação didática entre elas, e as combina com diferentes amplitudes de análise empresarial. As quatro visões resultantes desse cruzamento são caracterizadas e ilustradas por meio de exemplos. São também apresentados exemplos de críticas[12] a cada lógica (tanto dos defensores da Sustentabilidade quanto de seus opositores) e discutidas a aplicabilidade e as controvérsias da perspectiva ESG. Note-se que, na vida real, essas separações não são claras, e as visões aparecem geralmente misturadas, em maior ou menor grau.

Tabela 2.

Razões para uma empresa agir de forma mais sustentável

Lógica	Amplitude	
	Estreita (curto prazo, relações diretas de causa-efeito)	**Ampla** (médio e longo prazos, relações indiretas de causa-efeito)
Pragmática (orientada pela percepção de benefício para o negócio)	**Adotar práticas geradoras de impacto positivo que também geram benefícios imediatos para o negócio.** <I>	**Atender às expectativas dos *stakeholders* e, também, adotar práticas que gerem impacto positivo e benefícios para o negócio, mesmo indiretamente.** <II>
	Exemplos: redução de desperdícios de água, energia e materiais; retenção de talentos, redução de riscos legais.	**Exemplos:** redução nas emissões de CO^2 para mitigação das mudanças climáticas; redução das tensões sociais, melhoria do ambiente regulatório.
	Críticas: opositores da lógica pragmática argumentam que ela reproduz o pensamento que gerou os atuais desafios socioambientais. Dizem que, na visão estreita, a contribuição dos negócios para a sustentabilidade é subordinada ao interesse imediato das empresas; e que, na visão ampla, o *business case* da sustentabilidade, mesmo alargado, não é suficiente para resolver todos os desafios socioambientais, mas pode gerar a ilusão de soluções, desviando o foco de mudanças mais profundas/radicais, e atrasando sua adoção.	
	ESG ok: essa visão é compatível com a perspectiva ESG original, eminentemente pragmática. Na visão estreita, requer pouco esforço para justificativa. Na visão ampla, requer que os benefícios para o negócio sejam bem explicados, o que pode exigir metodologias custosas e uma perspectiva estratégica mais sofisticada.	
Ética (orientada pela percepção de alinhamento com valores)	**Cumprindo um dever moral, o negócio deve (ou não) ir além do que a lei exige, contribuindo para o bem-comum, em linha com os valores e prioridades de seus controladores.** <III>	**O negócio deve (ou não) assumir a responsabilidade por seus impactos negativos e, também, ir além do que a lei exige, contribuindo para um sistema de produção e consumo próspero, justo e sustentável.** <IV>
	Exemplos: apoiar iniciativas pontuais de proteção ou remediação ambiental. Doar recursos para causas humanitárias (desastres, pessoas em risco, entidades beneficentes). Não investir em certos negócios (álcool, jogo, armas etc.).	**Exemplos:** optar por fornecedores que, mesmo mais caros, garantem produtos ambientalmente corretos. Contribuir para causas de desenvolvimento social e humano além de seu próprio território. Investir em modelos de negócios orientados pela geração de impactos sociais ou ambientais positivos.
	Críticas: opositores da lógica ética argumentam, por um lado, que ela desvia os negócios de sua função essencial e dispersa seus recursos, violando o pressuposto de maximizar o retorno ao investidor (que pode inclusive ser um requisito legal, conforme o país e a situação). Entendem que, pela adoção de pautas externas, ela mistura as prioridades dos gestores e as do negócio. Uma crítica, por outro lado, é que esse processo leva à "colonização[13]" das pautas da sociedade civil pela perspectiva empresarial.	
	ESG controverso: o uso de métricas e ferramentas ESG contribui para avaliação e gestão dos impactos gerados, mas o uso "ampliado" dessa sigla (como sinônimo de responsabilidade social ou de sustentabilidade), é problemático: ele gera propostas que não se justificam pela lógica ESG original e alimenta debates que devem ser resolvidos não na esfera dos negócios, mas no campo dos valores e preferências pessoais (visão estreita) ou político-ideológico (visão ampla).	

A Tabela 2, como se vê, apresenta quatro visões que, apesar de não oferecerem respostas pontuais para todas as dúvidas que surgem sobre ESG e Sustentabilidade na gestão empresarial, podem ser úteis para balizar considerações sobre essas situações. A grande diversidade da pauta, combinada às diversas modali-

dades de investimento e à multiplicidade de situações, torna praticamente impossível a criação de roteiros predefinidos para essas análises. No entanto, apesar dessa limitação, combinando os entendimentos das Tabelas 1 e 2, surgem insumos úteis para a compreensão de situações comuns na vida empresarial.

Imagine, por exemplo, um grande desastre, como as enchentes no Rio Grande do Sul, em 2024. Empresas de todo o país foram chamadas a contribuir, das mais variadas formas. Coloque-se no lugar do gestor de uma empresa saudável e de bom porte, situada no Centro-Oeste, e sem negócios com aquele estado. Frente a essa demanda, o que fazer? Doar ou não doar?

A visão do **quadrante** **I** da Tabela 2 indica que, por um lado, dispender recursos sem expectativa de retorno vai contra os interesses do negócio. Mas também permite ponderar que alguma contribuição pode ser necessária para evitar danos reputacionais gerados pela percepção de falta de solidariedade por *stakeholders* próximos, como funcionários e clientes. Pensando mais amplamente, o **quadrante** **II** nos diz que, com boa visibilidade e uma narrativa adequada, essa pode ser uma oportunidade de ganho reputacional, desde que não pareça oportunismo insensível. Até aqui são considerações pragmáticas, justificáveis por critérios ESG.

Esse raciocínio pragmático, porém, é desafiado pela visão do **quadrante** **III**: dimensionar a contribuição apenas pela proteção ou ganho reputacional pode ser visto como manipulação de imagem, um desvio ético. Frente à comoção humanitária, é preciso ponderar se a empresa deve priorizar os interesses de seus investidores ou ser solidária com seus compatriotas. A discussão, aqui, passa a incluir uma dimensão ética, cuja solução depende não só das considerações pragmáticas do ESG, mas também dos valores professados pela empresa e pela sua liderança ou proprietários.

Ampliando as reflexões éticas, o **quadrante** **IV** pode ainda provocar: se a empresa acredita que deve apoiar compatriotas em aflição, por que ajudar as vítimas desse desastre, e não as de outros? Além disso, destinar recursos para socorrer as vítimas pode ser necessário e meritório, mas trata-se apenas da mitigar os efeitos, sem atenção às causas do problema. Nesse sentido, se a empresa deseja contribuir de fato, tão ou mais importante seria direcionar recursos para evitar as mudanças no clima – combatendo o desmatamento, por exemplo – ou promovendo a melhor distribuição de renda, para que menos pessoas vivam em situações de risco para desastres naturais.

Nos quadrantes **III** e **IV**, a perspectiva pragmática do ESG continua presente, mas torna-se ferramenta ineficaz, pois não é capaz de responder aos dilemas éticos colocados. Para enfrentá-los, são necessários conceitos mais carregados de valores, como sustentabilidade, responsabilidade social e cidadania corporativa.

No final, a decisão da empresa resultará de um mix de considerações como essas, nem sempre explícitas ou racionalizadas. Provavelmente, refletirá uma combinação entre a saúde financeira da empresa e a percepção difusa de vantagens e/ou convicções éticas e senso de solidariedade dos dirigentes e sócios.

Exercícios semelhantes ao exemplo podem ser feitos em relação a todas as modalidades de investimento da Tabela 1, e mesmo a situações que não se encaixam em alguma delas, como mostra a Tabela 3. Como se pode ver, na análise de cada situação, estarão sempre em jogo múltiplas perspectivas, muitas vezes mesclando diferentes lógicas (pragmática e ética) e amplitudes de visão (de estreita a ampla, com gradações entre elas).

Apesar de não gerar respostas automáticas, a consciência das visões aqui discutidas pode ajudar gestores e tomadores de decisões de muitas formas, com destaque para duas delas: (i) melhor discernir os argumentos, para superar com mais segurança os dilemas com que se defrontam e, (ii) melhor entender as decisões tomadas, a fim de viabilizar uma comunicação mais clara e segura com todas as partes interessadas.

E AGORA, PARA ONDE VAMOS?

Concluindo, e pensando o futuro da gestão sob a ótica da Sustentabilidade, fica claro que a perspectiva pragmática sobre os efeitos que fatores ambientais, sociais e de governança (ou éticos) podem ter sobre os negócios permanece atual e relevante. Independentemente da sobrevida da sigla ESG, a lógica que ela representa segue válida[18]. Trata-se de uma ferramenta de gestão reconhecida e já incorporada em normas como as da IFRS – Sustentabilidade e da União Europeia (EU Sustainability Reporting Standards - ESRS), cuja adoção tende a se expandir no Brasil e no exterior.

Ao mesmo tempo, seguem legítimas — e necessárias — as demandas baseadas em fundamentos éticos ou visões de mundo que esperam das empresas contribuições adicionais à sociedade, além do que a lei exige. Essas cobranças, no entanto, devem enfrentar um ambiente político-ideológico mais hostil, representado por figuras como Trump e seus similares. Em resposta, é provável que muitas empresas adotem uma

Tabela 3.

Exemplos de aplicação das visões sobre impacto e negócios

Enfocando decisões tipicamente enfrentadas na gestão empresarial, este quadro mostra situações que exemplificam modalidades de investimento em perspectiva social e ambiental (Tabela 1) e possíveis considerações sobre elas, orientadas por diferentes visões sobre impacto e negócios (Tabela 2).
Não se trata de um mapa para tomada de decisões, mas de uma coletânea de exemplos e considerações hipotéticas, que ilustram os conceitos trabalhados nas Tabelas.

Nestes exemplos, considera-se como investidora não uma instituição financeira, mas uma empresa hipotética, produtora e exportadora de alimentos, situada no Centro-Oeste do Brasil.

Situações *	Exemplos de possíveis considerações**	
	Favoráveis	**Contrárias****
Frente a inundações em uma região do país onde a empresa não opera, o CEO avalia a possibilidade de a empresa realizar grande doação para as vítimas, em alimentos e apoio logístico. (Filantropia tradicional)	• Contribuir, mas só o suficiente para evitar danos reputacionais junto a *stakeholders* próximos, como funcionários e clientes. <I> • Há possível ganho reputacional, se for obtida boa visibilidade. <II> • A empresa é parte da sociedade brasileira e deve ser solidária com seus compatriotas. <III>	• É um dispêndio totalmente desconectado do negócio. <I> • Não é culpa da empresa, então não se justifica que arque com os custos. <III> • O auxílio ajuda na emergência, mas não enfrenta causas do problema, como mudança climática e mau uso do solo. <IV>
O instituto criado pela empresa estuda lançar um programa de voluntariado para saúde pré-natal e proteção à infância nos municípios da região, com planejamento, gestão profissional e incentivos para os melhores resultados. (Filantropia estratégica)	• O *budget* contempla gastos em atividade alheia à empresa, e o modelo de gestão assegura o uso otimizado dos recursos. <I> • O engajamento comunitário reforça a *licença social para operar*[14] da empresa e reduz conflitos. <II> • Trata-se de uma retribuição da empresa à sociedade. <IV>	• Saúde pública não é uma obrigação legal da empresa. <I> • Alocação de recursos fora do escopo do negócio pode gerar questionamento de investidores e credores. <II> • A empresa já contribui com a sociedade por meio dos impostos e salários que paga: investir na saúde é um dever do Estado. <III>
Utilizando recursos de incentivo fiscal, a área social da empresa considera criar um programa de apoio à educação profissionalizante nos municípios em que produz, em parceria com as prefeituras e ONGs especializadas. (*Impact first*)	• O uso de incentivos fiscais permite à empresa investir socialmente sem ter desembolsos adicionais. <I> • Os resultados do projeto (formação de mão de obra) estão alinhados aos interesses da empresa (maior oferta de profissionais na região). <II> • Contribuindo com a educação e a qualificação profissional, a empresa gera prosperidade para a população e desenvolvimento para o país. <IV>	• É preciso deixar bem claro como o projeto trará retorno para a empresa. <II> • Mesmo legal, o uso de incentivos fiscais (ou seja, de recursos públicos) deveria ser alinhado às prioridades da população, e não definido unilateralmente pela empresa, em projetos de seu interesse. <III> • O projeto pode ser uma colonização da agenda pública[15], caso não ouça previamente as prioridades da comunidade local. <IV>
Considerando que a atividade agrícola pode contribuir para o combate ao aquecimento global, o CEO da empresa pensa em criar um programa de inovação aberta, investindo em *startups* voltadas a essa tecnologia e buscando a geração de "ativos verdes[16]". (*Balanced value*)	• O investimento em inovação tem alto risco, mas pode gerar alto retorno. <I> • A tese de investimento (acoplar ao negócio principal uma atividade com potencial geração de impacto positivo e receita adicional/benefícios financeiros) parece robusta. <II> • Pioneirismo e contribuição para o bem-estar social são valores da empresa, que hoje exigem combater o aquecimento global. <III>	• Mercados de carbono são incertos e podem não gerar a receita esperada. <I> • Há risco de críticas por *greenwashing*[17] caso o projeto não desempenhe. <II> • O CEO parece movido por modismos e ideologias globalistas. <IV>
Como medida de mitigação do risco que as mudanças no clima representam para sua produção, a direção da empresa avalia apoiar financeiramente iniciativas para proteção da floresta amazônica. (Investimento ESG)	• Existe comprovação científica de que o regime de chuvas no centro-oeste (do qual a empresa depende) é alimentado pela floresta amazônica: logo, preservá-la é interesse do negócio. <II> • Além de ser uma medida em linha com os valores da empresa <III>, espera-se que seu posicionamento público no tema inspire outras empresas, do Brasil e do mundo, a fazerem o mesmo. <IV>	• Não é possível considerar essa medida como mitigação de risco, pois seus resultados são muito distantes e incertos. <I> • A questionável eficácia que terá a ação da empresa em algo tão grande pode gerar desconfiança de acionistas e investidores. <II> • O posicionamento público da empresa nesse tema a coloca em um campo político-ideológico incompatível com o de seus controladores. <IV>
Pela necessidade de ampliar a produção, a direção da empresa analisa a aquisição de uma grande área virgem no bioma cerrado, que, desmatada conforme a legislação permite, geraria alto retorno financeiro. (Investimento tradicional)	• Financeiramente, o negócio é rentável e no foco da empresa. <I> • O compromisso ético da empresa com o respeito à lei não é violado: desde que cumpridas as normas, não há impedimento regulatório. <III> • A produção de mais alimentos é essencial para satisfazer as crescentes necessidades da população, e é uma contribuição para a prosperidade do país. <IV>	• Desmatar áreas virgens pode, hoje, levar a questionamentos éticos internos e a riscos reputacionais. <II> • O compromisso ético da empresa com a preservação da vida e o bem-estar das futuras gerações será diretamente violado. <III> • A possibilidade de ampliar a produção recuperando áreas já desmatadas precisa ser avaliada como opção, mesmo que seja menos rentável. <IV>

* Por serem situações, temas e contextos sujeitos a diferentes interpretações, a conexão com as modalidades de investimento mostradas na Tabela 1 é apenas indicativa.
** O número ao final de cada item (p. ex. <IV>) refere-se aos quadrantes da Tabela 2, e indica a visão predominante em cada consideração, frente aos exemplos fictícios de situações, temas e contextos.

postura mais cautelosa, e apenas aquelas genuinamente ou estrategicamente engajadas com essas agendas continuem com o protagonismo observado em anos recentes.

Diante desse cenário, a confusão conceitual tende a se manter, sobretudo entre públicos que não atuam diretamente na pauta da sustentabilidade. Isso exigirá das empresas mais clareza na comunicação de suas escolhas: se são motivadas por racionalidade pragmática, inclusive em perspectiva ampla, ou por valores e compromissos ético-ideológicos.

Apesar das limitações metodológicas ainda existentes para medi-lo, o impacto gerado tende a ganhar peso como critério nas decisões de gestores e investidores. A capacidade de incorporar uma perspectiva temporal e sistêmica mais ampla se torna, assim, um diferencial estratégico. Empresas com visão de longo prazo e entendimento holístico sairão na frente em relação àquelas presas a horizontes curtos e imediatistas.

Por fim, vale destacar duas questões fundamentais e que não dependem apenas do setor empresarial: a velocidade da transição para um modelo mais sustentável de produção e consumo, e o impacto das dinâmicas político-ideológicas nesse processo. A realidade atual — marcada por retrocessos regulatórios puxados pela administração Trump, fragilização da governança global, instabilidade geopolítica e crescimento dos gastos militares — lança sérias dúvidas sobre a capacidade do sistema empresarial-financeiro de avançar na escala e velocidade necessárias. Essa frente política e institucional será decisiva, e não pode ser ignorada.

NOTAS

1. UNGC, 2024. *Who Cares Wins*.

2. O uso de iniciais em maiúscula identifica termos que devem ser entendidos como conceitos, e não apenas como palavras de uso corrente. Por exemplo: Sustentabilidade (o conceito) e sustentabilidade (o substantivo).

3. Belinky, A. (2023). Partes interessadas ou partes interessantes? *GV-executivo, 22*(4). https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n4.2023.90126

4. No Brasil, conforme resolução CVM 193/2023, a partir dos exercícios sociais iniciados em, ou após, 1º de janeiro de 2026, essas normas serão obrigatórias para empresas de capital aberto. As normas NBC TDS 01 e 02 estão disponíveis em https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-tds-de-sustentabilidade/

5. Ver Figura 4 em Monzoni, M. e Carreira, F. (2023) O metaverso do ESG. Revista *GV-executivo, 21*(1), 4-11. https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85510; Cunha, F. A. F. S., Meira, E., Orsato, R. J. (2021). *Sustainable finance and investment: Review and research agenda Business, Strategy and Environment, 30*, 3821–3838. https://doi.org/10.1002/bse.2842; Belinky, A. (2017). *Da empresa cowboy à astronauta*. http://bit.ly/cowboy-astronauta.

6. Belinky, A. e Cerqueira, S. *Dos Negócios de Impacto ao Impacto do Negócios* – Aliança pelo Impacto, 2024. (adaptado de Boffo e Patalano, 2015)

7. Pelo lado de quem recebe o capital investido, correspondem, a cada uma dessas modalidades de investimento, certos tipos de atividades, negócios e produtos financeiros, compondo um universo de ONGs, OSCs, empreendimentos sociais, negócios de impacto, empresas B, empresas tradicionais, fundos e outros veículos de alocação de capital que se propõem a combinar a lógica de mercado com a contribuição para solucionar desafios sociais e ambientais por meio da geração de impacto positivo. Para saber mais, ver: Barki, E (2022). De negócios de impacto para o impacto dos negócios, *GV-executivo,21*(4), 5-9. https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n4.2022.88526. Fabiani, P. (setembro 2024). Quem escolhe as causas? *Stanford Social Innovation Review Brasil*. https://ssir.com.br/quem-escolhe-as-causas/

8. IASB - International Accounting Standards Board.

9. Belinky, A., Cerqueira, S. (2024). *Dos Negócios de Impacto ao Impacto do Negócios – Aliança pelo Impacto*. https://aliancapeloimpacto.org.br/dos-negocios-de-impacto-ao-impacto-dos-negocios/

10. Boffo, R. e Patalano, R. (2020), *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*, OECD Paris, www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf

11. Existe um persistente e extenso debate acadêmico e político-ideológico sobre qual seria o papel das empresas na sociedade. Uma visão abrangente sobre as raízes dessa discussão encontra-se, por exemplo, em um texto antigo, mas ainda atual: Guimarães, H. W. M. (1984). Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 24*(4), 211-219. https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39221. Também tem grande peso nesse debate a teoria do *stakeholder,* na qual se desenvolve a ideia de que o sucesso de longo prazo de uma empresa depende de sua capacidade de considerar e equilibrar os interesses de todos os públicos que afetam ou são afetados por suas atividades. Sobre isso, por exemplo, Freeman, R. E. et al. *Stakeholder theory: the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Também a Norma Internacional de Responsabilidade Social – ISO 26000 trata do tema. Atualmente, no contexto da perspectiva ESG, Robert Eccles e George Serafeim, professores da Harvard Business School, têm tratado dessa questão.

12. Para críticas à perspectiva ESG por diferentes pontos de vista, ver, por exemplo: Monzoni, M. e Carreira, F. (2022). O metaverso do ESG. *Revista GV-executivo, 21*(1). https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n1.2022.85510; Winston, A. (dezembro 2023). ESG Is Under Attack. How Should Your Company Respond? *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2023/12/esg-is-under-attack-how-should-your-company-respond

13. Ao direcionar recursos para causas sociais e ambientais escolhidas conforme seus valores e prioridades, as empresas podem, mesmo involuntariamente, "colonizar" a ação de organizações da sociedade civil e da academia, atraindo-as para suas pautas, em detrimento da

atenção às questões trazidas pelas bases sociais ou pela ciência. Mais em: Pagotto, L. M. et al. (2016). Entre o público e o privado, São Paulo, *FGVCes*.Ver também artigo Fabiani, P. (setembro 2024). Quem escolhe as causas? *Stanford Social Innovation Review Brasil*. https://ssir.com.br/quem-escolhe-as-causas/

14. Refere-se à aceitação de uma empresa pela comunidade nas áreas em que opera. Não se trata de uma licença formal, mas de uma situação concreta, tácita. Sobre o tema, ver, por exemplo, a norma NBR ISO 26000, dentre outras fontes.

15. Ver nota mais acima, sobre o mesmo termo.

16. "Ativos verdes", "títulos sustentáveis" e expressões semelhantes são a denominação genérica para instrumentos de captação de recursos nos mercados financeiro e de capitais que, por serem associados a benefícios ambientais ou sociais, trazem algum tipo de vantagem para seus emissores ou comercializadores.

17. Refere-se a situações em que uma empresa ou organização, explícita ou implicitamente, dá a entender que tem práticas, valores ou atitudes ambientalmente favoráveis superiores às que de fato tem. Por extensão, usa-se *washing* associado a variadas cores, como referência a esse tipo de atitude para com outros temas da sustentabilidade.

18. Artigo recente trazendo essa perspectiva: Jay, J., Issacs, K. e Nguyen, H. L. (January–February 2025). Getting Strategic About Sustainability. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/01/getting-strategic-about-sustainability

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não tem conflitos de interesse a declarar.

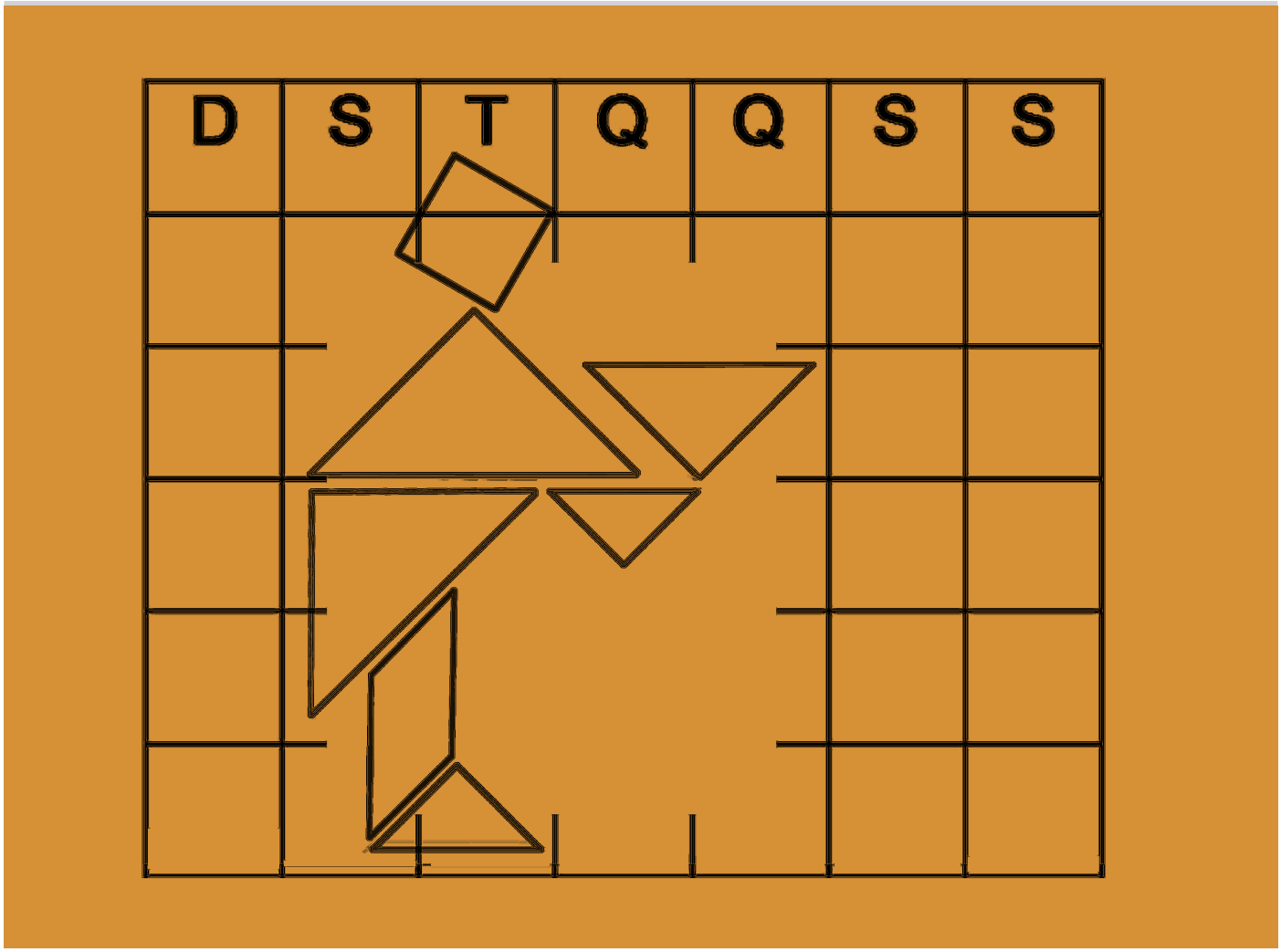
CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Aron Belinky: Conceitualização; Metodologia; Recursos; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado. Avaliado pela co-editora da GV-executivo e Editores convidados.
Submetido 27-03-2025. Aprovado 27-04-2025.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93512

COMO FAZER A SEMANA DE QUATRO DIAS FUNCIONAR

HOW TO MAKE THE FOUR-DAY WORKWEEK WORK

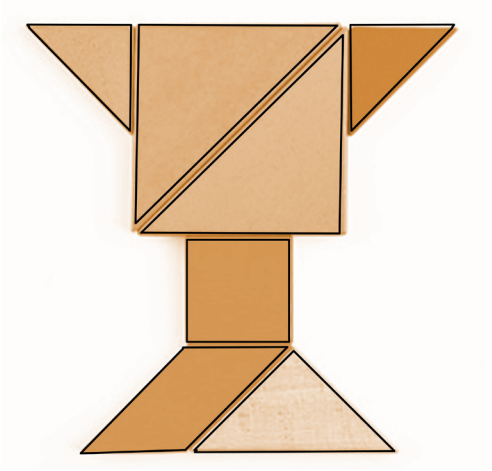


Estudo mostra que empresas que adotam governança baseada em confiança, cooperação e objetivos compartilhados apresentam resultados melhores com a jornada reduzida do que aquelas com regras e metas rígidas de produtividade.

Study shows that companies adopting governance based on trust, cooperation, and shared goals achieve better results with a reduced workweek than those with rigid productivity rules and targets.

Fernando D. Domingos - Professor Assistente da FGV EAESP
E-mail: fernando.domingos@fgv.br

Pedro Gomes - Professor de Economia da Birbeck Business School da University of London
E-mail: p.gomes@bbk.ac.uk



Resumo

Objetivo: analisar os impactos da implementação da semana de quatro dias no Brasil, considerando a influência dos contratos relacionais e transacionais na adoção desse modelo.

Estado da arte: a redução da jornada de trabalho tem sido debatida globalmente, com evidências de benefícios para o bem-estar dos trabalhadores, mas também há desafios relacionados à produtividade e sustentabilidade organizacional.

Escopo: foi realizada pesquisa mista baseada em um piloto com dezenove empresas brasileiras, combinando questionários quantitativos com funcionários e entrevistas qualitativas com líderes empresariais.

Originalidade: o estudo conecta a teoria dos contratos relacionais à adoção de novos arranjos de trabalho, destacando o papel de uma governança baseada em confiança, cooperação e objetivos compartilhados na viabilidade da semana de quatro dias.

Impactos: os achados indicam que empresas com contratos relacionais registraram maior engajamento e bem-estar dos funcionários sem perda de produtividade, e forneceram insights para organizações e formuladores de políticas.

Palavras-chave: contratos relacionais, jornada de trabalho, semana de quatro dias, produtividade, bem-estar organizacional, governança do trabalho.

ODS: 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 3 – Saúde e bem-estar.

ABSTRACT

Objective: *To analyse the impacts of implementing the four-day workweek in Brazil, considering the influence of relational and transactional contracts on the adoption of this model.*

State of the art: *The reduction of working hours has been widely debated globally, with evidence of benefits for workers' well-being, but there are also challenges related to productivity and organizational sustainability.*

Scope: *We proceeded with a mixed-method study based on a pilot program involving nineteen Brazilian companies, combining quantitative surveys with employees and qualitative interviews with business leaders.*

Originality: *This study connects relational contract theory to the adoption of new work arrangements, highlighting the role of governance based on trust, cooperation and shared goals in the feasibility of the four-day workweek.*

Impacts: *Findings indicate that companies adopting relational contracts reported higher employee engagement and well-being without productivity loss, providing insights for organizations and policymakers.*

Keywords: *Relational contracts, working hours, four-day workweek, productivity, organizational well-being, work governance.*

SDGs: *8 – Decent work and economic growth; 3 – Good health and well-being.*

Empresas ao redor do mundo têm buscado soluções que conciliem produtividade e bem-estar. A redução da jornada aparece como uma das alternativas viáveis, frequentemente acompanhada por adaptações gerenciais que permitem reorganizar processos sem comprometer resultados.[1] Essa estratégia tem sido apontada como uma possível solução para mitigar a exaustão laboral e aumentar a retenção de talentos, dois dos principais desafios enfrentados pelas áreas de gestão de pessoas.

Estudos, principalmente em países europeus, apontam melhorias no bem-estar dos funcionários cujas empresas reduziram a carga horária,[2] mas ainda há ceticismo quanto aos impactos na produtividade e na sustentabilidade organizacional. Para que o modelo funcione, as organizações precisam reorganizar fluxos de trabalho e redistribuir responsabilidades, garantindo que as demandas operacionais sejam atendidas em um número menor de dias de trabalho.[3]

No Brasil, o tema ganhou força com a discussão sobre o fim da escala 6x1, em que se trabalha seis dias para ter direito a um dia de descanso, uma jornada tradicional em setores como comércio e serviço, e levantou debates sobre os benefícios e desafios de modelos mais flexíveis. Críticos temem custos elevados e dificuldades na gestão de escalas, enquanto defensores destacam melhorias no bem-estar e na atratividade das empresas.

Apesar do crescente interesse na redução da jornada de trabalho, persiste uma questão central: por que algumas empresas conseguem implementar a semana de quatro dias sem perda de produtividade, enquanto outras enfrentam dificuldades? Esse paradoxo evidencia que o sucesso do modelo depende da estrutura organizacional e da relação de confiança entre empregadores e empregados.

Nosso estudo investiga essa questão a partir da teoria dos contratos relacionais,[4] examinando como diferentes formas de governança influenciam a adoção da semana de quatro dias. Contratos relacionais não são documentos formais assinados, mas acordos tácitos baseados em confiança, cooperação e objetivos compartilhados,[5] ao passo que contratos transacionais estabelecem regras rígidas e métricas estritas de produtividade.[6] Empresas que adotam modelos relacionais tendem a confiar na autonomia e no comprometimento dos funcionários, apostando na motivação e no alinhamento de interesses; enquanto as transacionais enfatizam controle e fiscalização.

A pesquisa foi realizada no contexto do piloto brasileiro da iniciativa 4 Day Week Brazil, programa inspirado em experimentos internacionais conduzidos pela *4 Day Week Global*, organização sem fins lucrativos que promove a adoção da semana de quatro dias em diversos países. No Brasil, o projeto contou com a participação de pesquisadores da Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de empresas de São Paulo (FGV EAESP), que atuou no acompanhamento e na análise dos resultados. Em 2024, foi avaliada a implementação da semana de quatro dias em dezenove empresas de diferentes setores, aplicando o modelo 100-80-100™: 100% do salário, 80% da carga horária e manutenção de 100% da produtividade.[7] Foram enviados questionários para avaliação da percepção dos funcionários e feitas entrevistas longitudinais para capturar a perspectiva da liderança.

Os resultados do estudo sugerem que, embora a viabilidade da semana de quatro dias dependa de fatores contextuais e do setor de atuação, a presença de estruturas organizacionais baseadas em confiança e flexibilidade é determinante para o sucesso do modelo. Assim, a pesquisa contribui para a literatura e para a prática ao mostrar a importância da aplicação dos contratos relacionais no campo das relações de trabalho.

CONTRATOS RELACIONAIS

Os contratos de trabalho tradicionais estabelecem compromissos de longo prazo e em tempo integral, com termos rígidos e predefinidos,[8] enquanto se espera que os funcionários desempenhem funções além das cláusulas contratuais.[9] Por exemplo, um analista de uma consultoria pode ter um contrato que especifique carga horária e atribuições fixas, mas, na prática, trabalha além do horário formal, participa de reuniões fora do escopo inicial ou assume responsabilidades extras.

Com a crescente dinamicidade organizacional, observa-se uma transição para arranjos mais flexíveis, como trabalho remoto, meio período e semanas compactadas.[10] Esses arranjos são impulsionados por avanços tecnológicos e pela necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças nas preferências dos funcionários e às pressões externas.[11]

Na literatura de gestão estratégica, os contratos relacionais emergem como mecanismos de governança que enfatizam confiança, compromisso mútuo e objetivos de longo prazo compartilhados.[12] Eles oferecem uma estrutura flexível, e incentivam a colaboração e a adaptação em ambientes complexos e incertos.[13] Esses contratos se diferenciam dos contratos transacionais tradicionais, que se baseiam em obrigações rígidas e no cumprimento estrito de termos predefinidos.[14]

Grande parte da pesquisa sobre contratos relacionais tem se concentrado em contextos interorganizacionais de incerteza como *joint ventures* e parcerias público-privadas, em que confiança e cooperação são essenciais[15] para alinhar os interesses dos parceiros e fomentar a resiliência diante de choques.[16] No entanto, há menos estudos sobre sua aplicação nas relações de emprego, especialmente no contexto de arranjos flexíveis.

Embora pesquisas tenham explorado os efeitos de modelos de trabalho alternativos na produtividade e na satisfação dos funcionários,[17] o papel dos contratos relacionais na viabilização do sucesso desses arranjos ainda é pouco estudado. Isso representa uma importante lacuna na literatura, uma vez que os contratos relacionais têm o potencial de redefinir como as organizações gerenciam o capital humano em modelos de trabalho alternativos,[18] como na semana de quatro dias – uma prática que oferece potenciais benefícios, como melhoria no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, maior bem-estar e aumento da eficiência organizacional.[19]

METODOLOGIA

O piloto brasileiro contou com a participação de 252 funcionários de dezenove empresas predominantemente de pequeno e médio portes, que atuam em setores como tecnologia, consultoria, *design*, comunicação, saúde e serviços financeiros. A maioria dessas empresas está localizada em grandes centros urbanos como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba.

Tendo como referência o modelo 100-80-100™ da *4Day Week Global*, foi feita uma preparação para adaptá-lo às necessidades de cada organização.[20] Esse processo envolveu, em 2023, esclarecimento das características do modelo, integração das participantes do piloto e sessões de temas essenciais para a redução da jornada, como técnicas de produtividade e gestão do tempo e assessoria jurídica. As empresas tiveram liberdade de adaptar o formato, desde que mantivessem os salários dos participantes inalterados e proporcionassem redução significativa no tempo de trabalho (por exemplo, sexta-feira ou outro dia sem trabalho, ou redução horária diária durante a semana). A implementação ocorreu no primeiro semestre de 2024. Ao longo de seis meses, foram realizadas sessões mensais de acompanhamento para acompanhar o progresso e compartilhar as experiências, além de *workshops* sobre melhorias com uso de inteligência artificial.

Antes do início do piloto, em dezembro de 2023, foi preenchido o primeiro questionário quantitativo com todos os colaboradores. No mesmo período, a equipe de pesquisa entrevistou a liderança para compreender os motivos que levaram as empresas a aderirem ao projeto. Os fatores mais mencionados incluíram desafios de atração e retenção de talentos, aumento de produtividade e engajamento, melhoria na qualidade de vida dos funcionários e promoção de uma nova abordagem ao trabalho. Em abril de 2024, durante o piloto, foi conduzida pesquisa intermediária (questionários) para avaliar o seu andamento. Em junho de 2024, ao fim do piloto, foi aplicado questionário final para coletar dados detalhados sobre os impactos nas empresas e com os trabalhadores. Adicionalmente, conduzimos nova rodada de entrevistas semiestruturadas com todas as lideranças. Assim, nossas análises consideraram tanto a perspectiva das lideranças, por meio de entrevistas realizadas no início (focadas na motivação) e no final do estudo (focadas na percepção de resultados), quanto a dos demais colaboradores, cujas percepções foram coletadas por meio de questionários aplicados no início, meio e fim da implementação. Ou seja, captamos assim a percepção tanto da liderança, via entrevistas, quanto dos demais colaboradores, via questionários.

RESULTADOS E ANÁLISE: CONTRASTE ENTRE MODELOS DE RELAÇÃO

O projeto piloto mostrou vários aspectos positivos da redução da jornada de trabalho (Figura 1). Além de melhorias em produtividade e engajamento observou-se avanços também em aspectos relacionados a cooperação e vida pessoal. No plano organizacional, líderes relataram melhorias em processos como uso de tecnologia e funcionamento das equipes. Esses dados reforçam a viabilidade do modelo para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.[21]

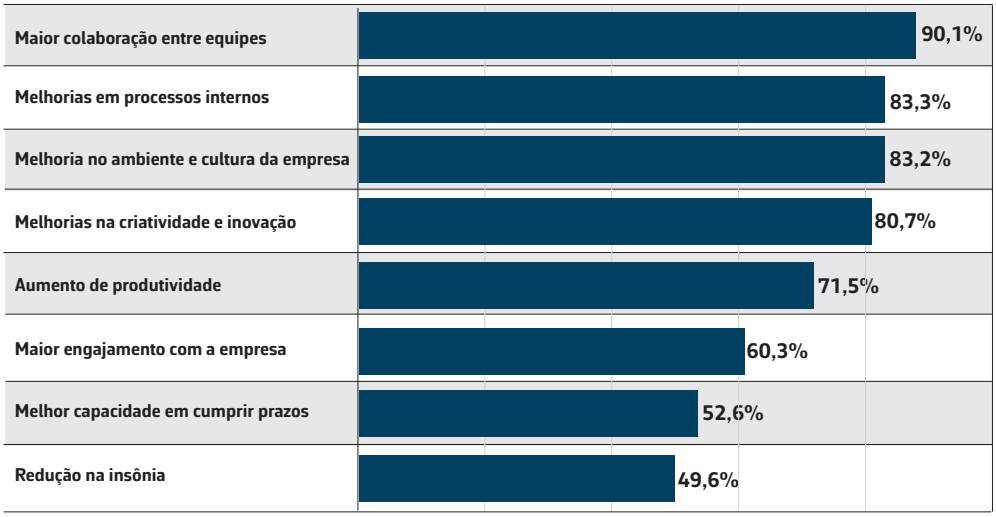
Por outro lado, setores que dependem de uma coordenação contínua entre equipes e prazos rigorosos, como consultoria e serviços financeiros, enfrentaram desafios mais significativos para ajustar processos operacionais à nova realidade. Nesses ambientes, em que as tarefas de um profissional frequentemente dependem da entrega de outro, a implementação da semana de quatro dias exigiu soluções flexíveis e customizadas para evitar gargalos e descontinuidades no fluxo de trabalho.

É importante ressaltar, contudo, que a implementação da semana de quatro dias vai além da redução de horas, e exige um redesenho estrutural das relações de trabalho e melhorias nos processos por meio da tecnologia. Nessa transformação, o papel dos trabalhadores é essencial. Mudanças organizacionais costumam gerar desconfiança, pois são vistas como prenúncio de reestruturações e demissões. No entanto, a semana de quatro dias oferece uma troca: mais tempo livre para os trabalhadores, desde que haja ganhos de produtividade suficientes para manter a competitividade da empresa.

Estudos indicam que a manutenção da produtividade exige reestruturação de processos de trabalho, eliminação de tarefas redundantes, uso eficiente da tecnologia e maior autonomia dos funcionários.[22] Além disso, reduzir a jornada pode melhorar o foco e diminuir a fadiga, o que permite aumento da eficiência.[23] Esse alinhamento de interesses incentiva os trabalhadores a contribuir ativamente, pois sabem que o benefício impacta sua qualidade de vida. Quando bem implementada, a semana de quatro dias torna-se uma alavanca para a inovação organizacional, estimula a colaboração entre gestores e trabalhadores e

Figura 1.

Percepção de melhorias pelos colaboradores que participaram do piloto



Nota: comparação de percepção entre dezembro de 2023 (logo antes da implementação) e junho de 2024 (fim do piloto). Além da redução da insônia, houve aumento de 42% no número de colaboradores que relatam dormir mais de oito horas por noite.

promove a superação de barreiras comuns a mudanças desse tipo.

Observamos que, entre as mudanças organizacionais mais comuns das empresas que participaram do projeto piloto, houve redução do tempo gasto em reuniões e criação de blocos de tempo focado, nos quais ninguém é interrompido. Muitas empresas também relataram uso mais eficiente de softwares. Na escolha do formato da semana de quatro dias, diversos departamentos optaram por um sistema de revezamento, em que metade da equipe folga na segunda-feira e a outra metade na sexta-feira. Isso exige a criação de um procedimento para a transferência de informações entre as duas equipes, geralmente desenvolvido pelos próprios colaboradores. Para que essas mudanças funcionem, é essencial a colaboração de todos, tanto no respeito às novas regras quanto no empenho para adaptar os processos. Ao mesmo tempo, o sucesso dessas mudanças coletivas fortalece a confiança entre colaboradores e gestores.

Identificamos que as empresas com práticas mais alinhadas a contratos relacionais, baseados em confiança e objetivos compartilhados, tiveram desempenho superior às que operavam com uma lógica transacional. No entanto, essa distinção não é rígida, pois nenhuma empresa adotou exclusivamente um dos modelos. Nossa análise revela que os melhores resultados ocorreram quando houve alinhamento entre líderes e colaboradores na construção de um ambiente de confiança mútua, independentemente de diferenças estruturais dentro de cada empresa.[24]

Ao cruzar dados dos questionários (com colaboradores) e entrevistas (com líderes), observamos que organizações que enfatizaram colaboração, autonomia e flexibilidade gerencial relataram também maior comprometimento dos colaboradores, o que refletiu na cultura organizacional. Em contraste, empresas em que a relação entre liderança e equipes permaneceu mais transacional e pautada no controle estrito das entregas enfrentaram desafios como intensificação da pressão sobre as equipes.[25] Embora os contratos formais de trabalho tenham se mantido em todos os casos, o diferencial foi o modelo de gestão. Empresas com práticas mais relacionais demonstraram maior flexibilidade na adaptação às mudanças e no compartilhamento de responsabilidades, enquanto aquelas com abordagem transacional mantiveram regras fixas e métricas rígidas de desempenho. Isso sugere que o sucesso da semana de quatro dias depende menos da estrutura contratual e mais do grau de confiança e cooperação entre as partes.

A literatura indica que contratos relacionais são especialmente eficazes em contextos de incerteza e complexidade, como os arranjos de trabalho alternativos. Ao promover confiança e cooperação, essas estruturas facilitam a adaptação às demandas dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo.[26] No caso da semana de quatro dias, a abordagem relacional mostrou-se vantajosa para aumentar o engajamento dos colaboradores e reduzir o *turnover,* alinhando expectativas de longo prazo entre empregadores e empregados.[27] A Tabela 1 sumariza nossos achados.

Apesar dos resultados promissores, a transição para a semana de quatro dias apresenta desafios, como gestão das expectativas de clientes e adequação dos processos operacionais. Setores com alta interdependência, como serviços e consultoria, podem enfrentar dificuldades em equilibrar produtividade e redução da carga horária. Entre as empresas do piloto, aquelas que exigiam um gerenciamento de processos mais rigoroso enfrentaram maiores obstáculos.

Tabela 1.

Diferenças nos resultados entre empresas com práticas relacionais e transacionais

Dimensão/Aspecto	Empresa com práticas mais relacionais	Empresa com práticas mais transacionais
Confiança entre líderes e colaboradores	Relação baseada na alta confiança e em objetivos compartilhados.	Moderada a baixa confiança, com foco no 'microgerenciamento', no controle rígido e nas métricas formais.
Flexibilidade na organização do trabalho	Maior flexibilidade para ajustar prazos e prioridades.	Prazos e processos mais rígidos, pouca adaptação e demandas externas fortes.
Autonomia dos colaboradores	Colaboradores com mais autonomia para gerenciar tempo e tarefas.	Decisões centralizadas, colaboradores com menor autonomia.
Engajamento organizacional	Aumento significativo no engajamento.	Engajamento limitado, com desafios na adaptação.
Percepção de produtividade	Manutenção ou aumento de produtividade.	Percepção mista, com alguns setores relatando dificuldades.
Nível de pressão e intensificação do trabalho	Ambiente organizacional mais positivo e menor percepção de pressão.	Sensação de intensificação do trabalho e de maior estresse.

Outro desafio foi a intensificação do trabalho percebida por parte dos colaboradores, especialmente em organizações com abordagem mais transacional. Com a redução da jornada, o esforço exigido nos dias restantes poderia parecer maior, reforçando a importância de uma liderança baseada em confiança e autonomia para criação de um ambiente mais adaptável e sustentável.[28] O piloto indicou também a necessidade de ajustes contínuos. Sessões de acompanhamento e feedback foram fundamentais para resolver problemas emergentes,[29] como a reestruturação da comunicação interna para evitar atrasos e a redistribuição da carga de trabalho para impedir sobrecarga. Empresas que enfrentaram resistência inicial da liderança promoveram reuniões para alinhar expectativas e fortalecer o comprometimento com o modelo.

Além disso, observações qualitativas destacaram a importância da comunicação transparente: a semana reduzida não deve ser vista como um direito adquirido, mas como um contrato relacional baseado na confiança da gestão, e exige esforço dos trabalhadores para que funcione. Alguns participantes indicaram que esse alinhamento foi essencial para o sucesso do piloto, garantindo o cumprimento das metas sem comprometer o bem-estar, em linha com experiências internacionais.[30]

REFLEXÕES PARA O FUTURO DO TRABALHO

A experiência brasileira mostra que a semana de quatro dias pode equilibrar produtividade e bem-estar, mas seu sucesso depende do tipo de contrato entre empregadores e empregados. Nossa pesquisa indica que contratos relacionais, baseados em confiança e cooperação, são fundamentais para o engajamento organizacional e a adaptação às novas demandas do mercado, ao contrário dos modelos puramente transacionais.

Para o sucesso da implementação, durante a fase de planejamento, a equipe de liderança precisa definir o cronograma do teste, o novo formato da semana de trabalho e os critérios que determinarão o sucesso da experiência. Conforme se avança nessa etapa, o processo se torna mais iterativo, envolve mais equipes e trabalhadores e permite ajustes nos planos. É essencial esclarecer alguns pontos, como: o novo horário de trabalho, os instrumentos e métricas para avaliar produtividade e bem-estar dos colaboradores, as políticas de recursos humanos durante o teste e as estratégias de comunicação interna (com os funcionários) e externa (com clientes e imprensa).

Antes do início do teste, também é recomendável esboçar as mudanças operacionais que serão experimentadas junto com a semana de quatro dias, como novas regras para reuniões, um cronograma diário ou um guia de comunicação. A fase de teste envolve a implementação desses planos, mas o aprendizado é contínuo, com a equipe ajustando estratégias e práticas à medida que surgem novas informações. Criar espaços para compartilhar aprendizados e *feedback* é fundamental para adaptar o processo conforme necessário.

Embora a decisão de testar a semana reduzida parta da gestão, sua implementação deve resultar de negociações entre as partes, o que evita imposições. Regras rígidas geram resistência, enquanto soluções colaborativas tendem a ser mais eficazes. O piloto demonstrou que a transição para modelos flexíveis exige planejamento, suporte contínuo e uma liderança disposta a mudanças culturais profundas. Empresas

interessadas nesse caminho podem se apoiar nos aprendizados do piloto brasileiro para tomar decisões informadas e criar ambientes mais equilibrados e inovadores.

Ainda assim, desafios persistem. Empresas com abordagem transacional podem enfrentar resistência e dificuldades na gestão de expectativas, e setores com alta interdependência podem exigir soluções customizadas. Nossos resultados focam pequenas e médias empresas, em que a proximidade entre líderes e equipes facilitou a implementação. No entanto, é necessário avaliar a aplicabilidade desse modelo em grandes empresas, com estruturas mais complexas e processos mais rígidos. Essas questões abrem espaço para pesquisas futuras sobre a viabilidade da jornada reduzida em diferentes contextos e seus efeitos de longo prazo.

Por fim, este estudo reforça a necessidade de um olhar estratégico sobre as relações de trabalho. Modelos rígidos e hierárquicos podem se tornar obsoletos diante da crescente demanda por flexibilidade e autonomia. Ao indicar como contratos relacionais facilitam essa transição, fornecemos *insights* valiosos para gestores, formuladores de políticas e acadêmicos interessados na evolução do trabalho e seus impactos no desempenho organizacional e na qualidade de vida.

NOTAS

1. Gomes, P. (2023). The recent movement towards a four-day working week. In *Global Labour in Distress, Volume II: Earnings, (In)decent Work and Institutions*, 471–475. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4_22

2. Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias: Relatório Final; Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics, 58*, 204–220. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010; Veal, A. J. (2023). The 4-day work-week: The new leisure society? Leisure Studies, 42, 172–187. https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997

3. Oluwadare, S., Edokwe, E., & Ayeomoni, O. (2024). Scalability in workforce management: Applying scalability principles to foster a four-day workweek. *ArXiv Preprint, ar*Xiv:240606915

4. Frydlinger, D., Hart, O., & Vitasek, K. (2019). A new approach to contracts: How to build better long-term strategic partnerships. Harvard *Business Review, 97*, 116–126; Gibbons, R., & Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization Science, 23*, 1350–1364. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715

5. Frydlinger, D., Vitasek, K., Bergman, J., & Cummins, T. (2021). *Contracting in the New Economy: Using Relational Contracts to Boost Trust and Collaboration in Strategic Business Relationships*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65099-5

6. Gibbons, R., Grieder, M., Herz, H., & Zehnder, C. (2023). Building an equilibrium: Rules vs. principles in relational contracts. *Organization Science, 34*, 2231–2249. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1503; Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal, 23*, 707–725. https://doi.org/10.1002/smj.249

7. Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *4 Day Week Pilot in Brazil: Final Pilot Report*. Reconnect Happiness at Work and FGV-EAESP.

8. Bidwell, M. J. (2013). What happened to long-term employment? The role of worker power and environmental turbulence in explaining declines in worker tenure. *Organization Science, 24*, 1061–1082. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0816

9. Gibbons, R., & Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization Science, 23*, 1350–1364. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715

10. Burbano, V. C., & Chiles, B. (2022). Mitigating gig and remote worker misconduct: Evidence from a real effort experiment. *Organization Science, 33*, 1273–1299. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1488; Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 473–499. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332

11. Ashford, S. J., George, E., & Blatt, R. (2007). Old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *Academy of Management Annals, 1*, 65–117. https://doi.org/10.5465/078559807; Burbano, V. C. (2021). Getting gig workers to do more by doing good: Field experimental evidence from online platform labor marketplaces. *Organization & Environment, 34*, 387–412. https://doi.org/10.1177/1086026619846455

12. Frydlinger, D., & Hart, O. (2023). Overcoming contractual incompleteness: The role of guiding principles. *Journal of Law, Economics, & Organization*, ewac027. https://doi.org/10.1093/jleo/ewac027; Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. Organization Science, 19, 39–55. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0281; Teodorovicz, T., Lazzarini, S., Cabral, S., & McGahan, A. M. (2024). Investing in general human capital as a relational strategy: Evidence on flexible arrangements with contract workers. *Strategic Management Journal, 45*, 902–938. https://doi.org/10.1002/smj.3571

13. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal, 23*, 707–725. https://doi.org/10.1002/smj.249

14. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks. https://doi.org/10.4135/9781452231594

15. Gibson, M. (2022). Debate: In contracts, we trust—Managing risk in public contracts through a relational approach. *Public Money & Management*. https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2133767; Helper, S., & Henderson, R. (2014). Management practices, relational contracts, and the decline of General Motors. *Journal of Economic Perspectives, 28*, 49–72. https://doi.org/10.1257/jep.28.1.49

16. Frydlinger, D., & Hart, O. (2023). Overcoming contractual incompleteness: The role of guiding principles. *Journal of Law, Economics, & Organization*, ewac027. https://doi.org/10.1093/jleo/ewac027; Gibbons, R., Grieder, M., Herz, H., & Zehnder, C. (2023). Building an equilibrium: Rules vs. principles in relational contracts. *Organization Science, 34*, 2231–2249. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1503

17. Burbano, V. C., & Chiles, B. (2022). Mitigating gig and remote worker misconduct: Evidence from a real effort experiment. *Organization Science, 33*, 1273–1299. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1488; Burbano, V. C. (2021). Getting gig workers to do more by doing good: Field experimental evidence from online platform labor marketplaces. Organization & Environment, 34, 387–412. https://doi.org/10.1177/1086026619846455
18. Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of Management Perspectives, 29*, 326–341. https://doi.org/10.5465/amp.2014.0112; Teodorovicz, T., Lazzarini, S., Cabral, S., & McGahan, A. M. (2024). Investing in general human capital as a relational strategy: Evidence on flexible arrangements with contract workers. *Strategic Management Journal, 45*, 902–938. https://doi.org/10.1002/smj.3571
19. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management, 29*, 99–118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107
20. Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *4 Day Week Pilot in Brazil: Final Pilot Report.* Reconnect Happiness at Work and FGV-EAESP.
21. Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *4 Day Week Pilot in Brazil: Final Pilot Report*. Reconnect Happiness at Work and FGV-EAESP.
22. Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal, 125*, 2052–2076. https://doi.org/10.1111/ecoj.12166
23. Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias: Relatório Final; Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 473–499. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332
24. Frydlinger, D., Vitasek, K., Bergman, J., & Cummins, T. (2021). *Contracting in the New Economy: Using Relational Contracts to Boost Trust and Collaboration in Strategic Business Relationships*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65099-5; Gibbons, R., & Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization Science, 23*, 1350–1364. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715
25. Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *4 Day Week Pilot in Brazil: Final Pilot Report*. Reconnect Happiness at Work and FGV-EAESP.
26. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal, 23*, 707–725. https://doi.org/10.1002/smj.249; Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks. https://doi.org/10.4135/9781452231594
27. Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review, 37*, 376–395. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276; Teodorovicz, T., Lazzarini, S., Cabral, S., & McGahan, A. M. (2024). Investing in general human capital as a relational strategy: Evidence on flexible arrangements with contract workers. *Strategic Management Journal, 45*, 902–938. https://doi.org/10.1002/smj.3571
28. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics, 117*, 39–84. https://doi.org/10.1162/003355302753399445
29. Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *4 Day Week Pilot in Brazil: Final Pilot Report*. Reconnect Happiness at Work and FGV-EAESP.
30. Gomes, P. (2023). The recent movement towards a four-day working week. *In Global Labour in Distress, Volume II: Earnings, (In) decent Work and Institutions*. 471–475. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4_22; Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics, 58*, 204–220. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Fernando Deodato Domingos: Conceitualização; Curadoria de dados; Análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Pedro Gomes: Conceitualização; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado. Avaliado pela co-editora da *GV-executivo* e Editores convidados.
Submetido 26-02-2025. Aprovado 10-04-2025.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93480

CONSUMIDORES COMO ALIADOS DA ECONOMIA CIRCULAR

CONSUMERS AS ALLIES IN THE CIRCULAR ECONOMY



Entenda como sua empresa pode promover a participação ativa dos consumidores em práticas de reuso, renovação e reciclagem

Learn how your company can encourage active consumer participation in reuse, renewal, and recycling practices

Juliana Boteon de Siqueira - Doutoranda em Administração de Empresas da FGV EAESP
E-mail: juliana.boteon@gmail.com
Juliana de Campos Maia Barbanti – Mestre pelo Mestrado Profissional em Gestão Internacional (MPGI) da FGV EAESP
E-mail: julianabarbanti@gmail.com
Tânia Veludo-de-Oliveira – Chefe do Departamento de Marketing e Professora Adjunta da FGV EAESP
E-mail: tania.veludo@fgv.br



Resumo

Objetivo: analisar os fatores psicológicos que incentivam os consumidores a participarem ativamente em iniciativas empresariais de economia circular.

Estado da arte: ao endereçar os fatores psicológicos que promovem o engajamento do consumidor com a sustentabilidade, a empresa tem mais chance de prosperar em suas metas com o meio ambiente e ainda potencializar os benefícios de sua iniciativa.

Escopo: foi utilizada a metodologia archival research para estudar iniciativas empresariais que envolvem a participação ativa dos consumidores em práticas de reuso, renovação e/ou reciclagem das empresas Boticário, Ikea, L´Occitane e Natura.

Originalidade: o framework SHIFT[1] foi utilizado no estudo com o propósito de compreender os aspectos psicológicos para promover a participação ativa dos consumidores em práticas de reuso, renovação e reciclagem.

Impactos: a análise evidencia aos gestores fatores psicológicos que podem ser usados em campanhas para participação ativa de consumidores na economia circular.

Palavras-chaves: economia circular, participação do consumidor, fatores psicológicos.

ODS: 12 – Consumo e Produção Sustentável.

ABSTRACT

Objective: *Analyze the psychological factors that encourage consumers to actively participate in business-driven circular economy initiatives.*

State of the art: *By addressing the psychological factors that enhance consumer engagement with sustainability, companies are more likely to achieve their environmental goals and maximize the benefits of their initiatives.*

Scope: *An archival research methodology was employed to study business initiatives involving active consumer participation in reuse, renewal, and/or recycling practices at companies such as Boticário, Ikea, L'Occitane, and Natura.*

Originality: *The SHIFT fr amework was used in the study to understand psychological aspects that promote active consumer participation in reuse, renewal, and recycling practices.*

Impacts: *The analysis highlights psychological factors that managers can use in campaigns to encourage active consumer participation in the circular economy.*

Keywords: circular economy, consumer participation, psychological factors.

SDGs: *12 – Responsible Consumption and Production.*

O Brasil recicla apenas 4% de seus resíduos, índice muito inferior ao de outros países, como Argentina (16%)[2] e Alemanha (69%)[3]. A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída há mais de dez anos no Brasil, foi um passo importante para mudar esse cenário, ao definir diretrizes de gestão de resíduos e promover a responsabilização compartilhada entre governo, empresas e consumidores[4]. Contudo, a evolução dos índices de reciclagem no Brasil continua aquém do esperado[5,6].

Em seu papel central na economia circular, entre outras iniciativas, as empresas têm criado programas para estimular os consumidores a reusar e descartar adequadamente os produtos ao final da vida útil[7,8,9]. No entanto, há desafios consideráveis. Muitas vezes, as próprias empresas não comunicam efetivamente suas iniciativas sustentáveis, o que resulta no desconhecimento por parte de consumidores que poderiam estar dispostos a participar[10]. Além disso, há uma discrepância entre as atitudes positivas declaradas pelos consumidores em relação à sustentabilidade e seus comportamentos reais[11]. Esse *gap* representa um dos principais obstáculos para a promoção de práticas sustentáveis em larga escala no planeta[12].

Iniciativas empresariais com gatilhos cognitivos e/ou emocionais podem ter mais chance de aumentar os índices de participação do consumidor[1]. Este artigo investiga os fatores psicológicos presentes em iniciati-

vas de sustentabilidade empresariais bem estabelecidas que promovem essa participação ativa. A partir da análise dos casos de Boticário, IKEA, L'Occitane e Natura, apresentamos aos gestores um *framework* para que possam utilizar estratégias similares em suas campanhas de sustentabilidade junto aos consumidores.

ECONOMIA LINEAR *VERSUS* ECONOMIA CIRCULAR

O atual sistema produtivo, denominado economia linear, é raiz de parte dos problemas socioambientais contemporâneos[14,15]. A economia linear opera sob a lógica extrair-produzir-descartar, que não só prejudica o meio ambiente como também amplifica as desigualdades sociais[15,16]. As populações vulneráveis enfrentam impacto duplo em decorrência dos problemas ambientais: são mais afetadas pela poluição e pelas mudanças climáticas, enquanto têm acesso limitado aos benefícios da natureza, como água limpa, ar puro e áreas verdes para lazer[16]. Esse cenário é agravado pelo sistema linear de produção e consumo, que acelera o esgotamento dos recursos naturais, aumenta o volume de resíduos descartados no meio ambiente[14], e resulta em impactos mais severos à natureza e, consequentemente, às comunidades de baixa renda.

A economia circular emergiu como uma resposta à evidente insustentabilidade do modelo de economia linear. Esse conceito promove a gestão eficiente dos recursos finitos da natureza, com o objetivo de recuperar seu valor, fomentar a regeneração e diminuir o uso de novos materiais. Além disso, a economia circular substitui a ideia de "fim de vida" dos produtos pela restauração, com iniciativas que vão da reciclagem ao redesenho de materiais e de produtos e até de novos modelos de negócios[15].

Na etapa final do consumo, a economia circular adota quatro práticas: reuso, renovação, reciclagem e remanufatura[15]. O reuso significa utilizar um produto novamente, seja para o mesmo fim original ou com pequenas adaptações. A renovação envolve restaurá-lo por meio de reparos ou substituição de partes, o que prolonga sua vida útil. A reciclagem, por sua vez, transforma materiais descartados em matéria-prima para novos produtos. Por fim, a remanufatura resgata componentes em bom estado de produtos usados, reintegrando-os à cadeia produtiva para a fabricação de itens novos.

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo é *archival research*, que envolve a análise de documentos, registros e outras fontes históricas ou institucionais já existentes que informam as atividades de uma organização[17]. Neste trabalho, foram estudadas iniciativas empresariais de sustentabilidade ambiental que envolvem a participação ativa dos consumidores em práticas de reuso, renovação e/ou reciclagem. A coleta dos dados ocorreu a partir de documentos oficiais sobre as empresas analisadas neste estudo.

Tabela 1.

Iniciativas empresariais analisadas

Empresa	Prática da economia circular	Descrição da iniciativa	Incentivo ao consumidor
Boticário	Reciclagem	Programa "Boti Recicla"[21], com pontos de coleta de embalagens usadas.	Desconto de 15 reais em compras acima de 150 reais.
IKEA	Reuso e Renovação	"Circular Hub"[22,23] para compra e venda de móveis e artigos para casa usados.	Desconto em itens usados e reforma gratuita.
L'Occitane	Reuso (refil de embalagens)	Estações de refil[24] em lojas para embalagens retornadas.	Redução de plástico e economia no refil.
Natura	Reciclagem	"Recicle com a Natura"[25], com pontos de coleta de embalagens usadas e parcerias com cooperativas.	Desconto de 15 reais em compras acima de 100 reais.

Foram selecionados quatro casos, a partir de três critérios principais. Primeiro, a empresa deveria adotar uma ou mais práticas da economia circular, com metas formalizadas na estratégia corporativa e documentação em relatórios anuais de resultados. Segundo, deveria ser reconhecida por seus avanços em sustentabilidade perante investidores e órgãos regulatórios, e figurar em *rankings* internacionais, como B Corp[18]; Globescan Sustainability Leaders[19] e/ou Sustainability Yearbook da S&P Global[20]. Terceiro, a iniciativa deveria ter potencial de replicação para outras empresas, considerando as adequações setoriais necessárias.

O processo de análise foi reali-

zado por meio de análise do conteúdo. Duas avaliadoras categorizaram os casos de acordo com os fatores psicológicos do *framework* SHIFT (*Social Influence*, *Habit Formation*, *Individual Self*, *Feelings and Cognition* e *Tangibility*). O *framework* SHIFT parte da premissa de que os consumidores são mais propensos a adotar comportamentos sustentáveis quando a comunicação[1,13] ou o contexto estimulam certos fatores psicológicos[1], a saber: influência social, formação de hábitos, identidade individual, emoção e cognição, e tangibilidade. Posteriormente, realizaram-se discussões para resolver eventuais pontos de discordância. A Tabela 1 ilustra as iniciativas empresariais analisadas.

RESULTADOS E ANÁLISE

Analisamos as iniciativas das empresas de acordo com as categorias do *framework* SHIFT: influência social, formação de hábitos, identidade individual, emoção e cognição e tangibilidade.

Influência social. Os consumidores costumam ajustar seu comportamento com base no que é socialmente valorizado[26]. Agir de forma mais sustentável tende a causar boa impressão e elevar o *status* social[27]. Por isso, as empresas podem estruturar suas iniciativas ambientais em ambientes públicos para obter maior participação de seus consumidores. As marcas Natura e Boticário disponibilizam em suas lojas espaços para descarte de embalagens usadas, o que permite que os clientes retornem itens de forma pública, diante de outras pessoas.

Formação de hábitos. Consumidores que vivem em comunidades com baixa adesão a práticas ambientais têm menos chances de desenvolver hábitos sustentáveis[28]. No entanto, algumas intervenções podem romper esse padrão automático, de forma a alterar o contexto e criar condições favoráveis para a adoção de novos hábitos[29]. Estratégias eficazes usam incentivos positivos para estimular novos comportamentos, em vez de penalidades ou multas, que podem gerar resistência e afastar os consumidores[30]. A L'Occitane facilita o reuso de embalagens ao oferecer refis instantâneos nas lojas, o que torna o processo mais acessível e prático. Natura e Boticário reforçam o comportamento desejado ao oferecer *vouchers* de desconto na compra de novos produtos para quem devolve embalagens usadas, e, assim, incentiva a participação ativa na economia circular.

Identidade individual. Existem cinco elementos da identidade individual que podem impactar o comportamento sustentável de um consumidor: autoconceito, autoconsistência, interesse pessoal, diferenças individuais e autoeficácia.

Autoconceito. Refere-se à percepção ampla que uma pessoa tem sobre si mesma[31]. Por esse motivo, os consumidores tendem a escolher produtos que reforcem uma visão positiva de si[32]. No entanto, quando algo amaça esse autoconceito – como a descoberta de que seu comportamento é prejudicial ao meio ambiente – eles podem reagir de forma defensiva e se distanciar ainda mais de práticas sustentáveis[33].

Autoconsistência. Ocorre quando as ações do consumidor estão alinhadas com o autoconceito positivo. Especificamente, um comportamento sustentável pode estimular novos comportamentos responsáveis em outras áreas da vida[34] ou garantir a continuidade desse hábito no futuro[35], reforçando sua autoconsistência. O Boticário aceita também embalagens usadas de marcas concorrentes, o que incentiva os consumidores a adotarem práticas sustentáveis mais amplas.

Interesse pessoal. A probabilidade de um consumidor se engajar em comportamentos sustentáveis aumenta quando ele percebe benefícios pessoais em sua escolha[36]. Os 'consumidores-vendedores' da IKEA podem obter lucro ao revender itens usados, o que torna a prática mais atrativa. Além disso, benefícios inesperados podem reforçar o engajamento, especialmente quando resolvem dilemas da sustentabilidade. Um exemplo disso é a descoberta de que um produto orgânico oferece preço competitivo[37], contrariando expectativas e incentivando a adoção de um consumo mais sustentável.

Diferenças individuais. Refletem as normas ou valores de cada pessoa em relação à sua obrigação de agir de acordo com o que acredita. Consumidores com atitudes positivas em relação à sustentabilidade tendem a pagar um preço maior por opções sustentáveis[38] e reciclam com maior frequência[39]. Diferenças em relação a traços de personalidade, como maior consciência ambiental, sociabilidade e empatia, contribuem positivamente para atitudes ambientais sustentáveis[40].

Autoeficácia. Refere-se à crença do indivíduo em sua capacidade de realizar ações eficazes para atingir seus objetivos[41]. No contexto da sustentabilidade, quando um consumidor acredita que suas ações geram impacto real, maior é a probabilidade de adotar e manter comportamentos sustentáveis ao longo do tem-

po[42]. Quando um cliente do Boticário devolve suas embalagens usadas às lojas, ele pode perceber concretamente o destino de sua contribuição, ao ver produtos e peças de decoração feitos a partir das embalagens usadas. Essa visibilidade do impacto de seu comportamento reforça a autoeficácia e incentiva a continuidade do engajamento.

Emoção e cognição. Indivíduos agem motivados por fatores tanto emocionais quanto racionais[43].

Emoção. No contexto da sustentabilidade, emoções negativas intensas em mensagens ambientais podem levar o consumidor a evitar a informação e se distanciar da ação desejada[44]. Por isso, pode ser mais eficaz equilibrar a carga emocional da comunicação e combiná-la com orientações práticas sobre como os consumidores podem agir[45]. A vitrine do Boticário é repleta de embalagens usadas, acompanhada da mensagem "Em menos de um segundo, São Paulo produz uma vitrine de lixo como esta". Esse apelo pode gerar culpa no consumidor. No entanto, a marca equilibra essa emoção negativa com uma chamada para ação nos pontos de coleta, que incentiva a reciclagem com a frase "Demonstre seu amor pelo futuro".

Por outro lado, emoções positivas geradas por um ato sustentável podem aumentar o engajamento e tornar o comportamento mais duradouro[46]. O orgulho cria um senso de dever cumprido, reforçando a repetição da prática[47]. Na L'Occitane, os consumidores não apenas descartam embalagens usadas, mas podem fazer o refil de seus produtos, preenchendo os recipientes e voltando para casa com um item novo – como xampu ou sabonete líquido – na mesma embalagem reutilizada. Esse processo evita que o plástico retorne à cadeia produtiva para ser reciclado, e gera no consumidor um sentimento de orgulho por fazer a diferença e um senso de dever cumprido.

Cognição. Os processos mentais envolvidos na aquisição e compreensão de conhecimento são fundamentais para estimular a participação ativa dos consumidores em iniciativas sustentáveis. Quando recebem informações detalhadas sobre como e por que reciclar, os consumidores tendem a adotar essa prática com mais frequência em suas rotinas[13]. A IKEA tem *guidelines* sobre reuso e renovação, que fornecem diretrizes claras sobre a importância da reciclagem, as condições para venda de itens usados e como comprar produtos de segunda mão. Ao compreender tanto as ações necessárias como as consequências da inação, os consumidores ficam mais propensos a adotar comportamentos sustentáveis.

Tangibilidade. Os impactos positivos das iniciativas sustentáveis muitas vezes parecem pouco tangíveis e distantes da realidade dos consumidores, o que reduz a motivação para participarem[48]. Além disso, o *greenwashing* – prática em que empresas exageram suas iniciativas ambientais para parecerem mais sustentáveis do que realmente são – compromete a credibilidade e afasta os consumidores de resultados concretos[49].

Para aproximar consumidores de uma iniciativa sustentável, as empresas precisam comunicar potenciais benefícios relevantes para a vida cotidiana das pessoas, como impactos positivos no bairro ou na região onde vivem[50]. Além disso, a comunicação deve ser objetiva, de forma a esclarecer o comportamento esperado e os efeitos reais para o consumidor e o meio ambiente[51]. A L'Occitane procura tornar o impacto de sua iniciativa mais concreto ao informar que cada refil reutilizado evita o descarte de 40g de plástico, totalizando 200 toneladas a menos no meio ambiente por ano. O Boticário tangibiliza sua iniciativa ao decorar suas lojas com peças feitas a partir das embalagens recicladas pelos próprios consumidores.

A Tabela 2 resume a aplicação do *framework* SHIFT nos casos analisados.

IMPACTOS PRÁTICOS

Neste artigo, identificamos e analisamos os fatores psicológicos que incentivam a participação ativa dos consumidores em iniciativas empresariais de sustentabilidade ambiental envolvendo práticas de reuso, renovação e reciclagem. Nota-se que os cinco fatores psicológicos do *framework* SHIFT norteiam as iniciativas analisadas. A influência social é promovida por um espaço físico em pontos de venda nos quais o comportamento sustentável do consumidor é exposto socialmente. A formação de hábitos pode ser vista nos incentivos financeiros oferecidos e na simplicidade das mecânicas das iniciativas apresentadas. A autoeficácia (dentro do fator psicológico Identidade individual) é transversal a todos os casos: quando um consumidor visualiza claramente o resultado de seu ato sustentável e percebe que o esforço exigido não é excessivo (basta retornar suas embalagens às lojas e receber um incentivo financeiro), há maior chance de adesão ao comportamento sustentável[52].

Como mencionado, o consumidor age motivado tanto por fatores emocionais quanto pelos racionais.

Tabela 2.

Aplicação do *framework* SHIFT aos casos selecionados

	Práticas da economia circular			Fatores psicológicos do consumidor				
Empresa	Reuso	Renovação	Reciclagem	**Influência social**	**Formação de hábitos**	**Identidade individual**	**Emoção e cognição**	**Tangibilidade**
Boticário Reciclagem de embalagens, que viram peças de decoração e embalagens de novos produtos.			●	Todas as lojas possuem pontos de coleta de embalagens, onde os consumidores descartam seus itens em um ambiente visível aos demais.	Incentivo financeiro via desconto em novas compras promove a formação do hábito sustentável.	● Peças de decoração de lojas e novos produtos feitos a partir das embalagens recicladas refletem o impacto do esforço dos consumidores (autoeficácia). ● A iniciativa aceita embalagens de qualquer marca de cosméticos, o que reforça comportamentos sustentáveis para além dos produtos do Boticário. (autoconsistência)	● Vitrines com embalagens descartadas provocam o consumidor com a frase "Em menos de um segundo, São Paulo produz uma vitrine de lixo como esta". ● Contudo, há um equilíbrio das emoções com o *call to action* que incentiva o consumidor a participar: "Demonstre seu amor pelo futuro".	Embalagens novas e peças de decoração das lojas feitas a partir das embalagens recicladas dão tangibilidade à iniciativa.
IKEA Reuso e renovação de itens usados vendidos pela marca.	●	●		O espaço físico dedicado à comercialização de itens de segunda mão dentro das lojas pode influenciar socialmente os consumidores a considerar a compra ou a venda de móveis e itens usados.	● O espaço para itens de segunda mão altera o contexto padrão, incentivando mudança de comportamento dos consumidores. ● O lucro na venda ou desconto no preço de itens usados é um incentivo financeiro para o consumidor participar.	● Comunicação sobre a quantidade de produtos reusados (43 milhões de produtos) reforça o impacto do comportamento sustentável do consumidor (autoeficácia). ● Uma primeira ação de compra ou de venda pode incentivar a venda ou compra no futuro (autoconsistência).	A marca promove conhecimento ao comunicar a importância da reutilização de produtos de segunda mão e fornece orientações claras sobre como comprar ou vender itens usados.	● Os próprios itens usados, alguns expostos no espaço físico das lojas, dão tangibilidade à ação do consumidor ● A marca informa a quantidade de produtos reutilizados que deixaram de ser descartados, o que aborda um problema sério em muitos países: o desperdício de móveis usados.
L'Occitane Reuso por meio de refil de embalagens usadas preenchidas nas lojas.	●			As máquinas de refil, instaladas em lojas-conceito, expõem o consumidor ao olhar de outros clientes, o que reforça a dimensão social da prática.	O consumidor faz o refil da embalagem usada de forma simples e prática na própria loja, o que facilita a adoção do comportamento sustentável.	O consumidor visualiza o benefício do seu ato com sua embalagem usada preenchida na hora (autoeficácia).	O consumidor traz sua embalagem usada e faz seu próprio refil, possibilitando o sentimento de orgulho e de missão cumprida em relação à sustentabilidade.	A marca informa que cada refil retira 40g de plástico que poderiam ter sido descartados no planeta. Com isso, 200 toneladas de plástico são reutilizadas anualmente.
Natura Reciclagem de embalagens, que se transformam em embalagens de novos produtos.			●	Os pontos de coleta ficam em lojas selecionadas, o que possibilita exposição social do consumidor frente a outros consumidores.	● Mecânica simples de descarte de embalagens nos pontos de coleta altera positivamente o contexto para facilitar a ação. ● O desconto na compra (com o retorno de 3 ou mais embalagens usadas de qualquer marca de cosmético) é um incentivo financeiro para promover o hábito.	Mensagens como "41% desta embalagem é feita com material reciclado" reafirmam que a ação do consumidor tem efeito concreto (autoeficácia).	Comunicação faz apelo emocional aos consumidores, destacando tanto a proteção ao meio ambiente como a geração de renda a milhares de catadores das cooperativas parceiras.	A comunicação reforça números importantes do projeto, como a quantidade de toneladas recicladas ou o percentual da embalagem feita com material reciclado.

A comunicação emocional é uma alavanca poderosa para mobilizar comportamentos, uma vez que a maior parte das decisões diárias é impulsionada pelas emoções43, especialmente as positivas[44]. Por fim, a tangibilidade se concretiza na utilização de produtos usados ou renovados e na transformação de embalagens recicladas em novos itens. A tangibilidade pode ser promovida pela comunicação dos números alcançados de uma iniciativa sustentável como, por exemplo, o percentual de material reciclado usado em uma embalagem nova.

Ao estimular um dos cinco fatores psicológicos, seria possível trabalhar o engajamento do consumidor em uma iniciativa sustentável. Ao abordar simultaneamente todos os cinco fatores psicológicos de forma integrada, há ainda mais probabilidade de sucesso da campanha. Dessa maneira, a empresa amplia significativamente suas chances de sucesso na implementação de estratégias de sustentabilidade[7], aumentando o impacto positivo de suas práticas da economia circular. Além disso, há ganhos concretos para a empresa. A redução do descarte de resíduos e a reutilização de materiais diminuem a dependência de novos insumos e os custos produtivos, aumentando os lucros potenciais[15]. A imagem da marca também se fortalece, pois iniciativas sustentáveis podem melhorar sua reputação e fomentar a lealdade dos consumidores, tanto daqueles que participam das ações quanto dos impactados pela comunicação das iniciativas[53].

A análise dos casos estudados pode servir de inspiração para gestores que desejam desenvolver suas próprias iniciativas de sustentabilidade, e os estimula a adotar abordagens baseadas nos fatores psicológicos que impulsionam o engajamento dos consumidores. Empresas que se espelham nesses exemplos podem criar estratégias mais eficazes, o que aumenta a adesão dos consumidores e torna a sustentabilidade um diferencial competitivo.

Este estudo abordou os fatores psicológicos que influenciam o engajamento dos consumidores em iniciativas sustentáveis, mas esses fatores são apenas um recorte dentre outras variáveis que podem impactar comportamentos sustentáveis, como características demográficas e traços de personalidade[54]. Existem também limitações relacionadas ao método adotado (*archival research*)[17], uma vez que os dados analisados foram aqueles disponibilizados publicamente pelas empresas em relatórios e comunicados à imprensa, mas não incluem informações restritas ou confidenciais que poderiam oferecer outras perspectivas, além de fontes não oficiais.

Estudos futuros poderiam explorar a aplicação do *framework* SHIFT em indústrias específicas para entender desafios e particularidades entre diferentes categorias de produtos e serviços. Outra possibilidade seria analisar como diferentes segmentos de consumidores respondem às iniciativas sustentáveis de acordo com a influência de fatores psicológicos específicos. Além disso, valeria investigar quais fatores psicológicos podem atuar como barreiras ao comportamento sustentável, como a descrença em iniciativas corporativas devido ao *greenwashing*.

No Brasil, e em muitos países, a legislação está se tornando mais restritiva. Na China, por exemplo, a responsabilidade pelo descarte de produtos já recai sobre os produtores[55]. É nesse contexto de pressão que empresas implementam iniciativas para deixarem de ser parte do problema e se tornarem parte da solução. Como evidenciado nos casos estudados, é possível e viável que empresas adotem práticas da economia circular em parceria com seus consumidores. Esse é um passo essencial para a construção de iniciativas que gerem impacto positivo no planeta e beneficiem as futuras gerações.

NOTAS

1. White, K., Habib, R., & Hardisty, D. J. (2019). How to SHIFT Consumer Behaviors to be More Sustainable: A Literature Review and Guiding Framework. *Journal of Marketing, 83*(3), 22–49. https://doi.org/10.1177/0022242919825649

2. Agência Brasil. (2022). *Brazil recycling rate merely 4%*. https://agenciabrasil.ebc.com.br/en/geral/noticia/2022-06/recycling-rate-brazil-only-4-says-abrelpe

3. European Environmental Agency. (2024). *Waste recycling in Europe.* https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/waste-recycling-in-europe#:~:text=The%20difference%20in%20municipal%20waste,Germany%20to%2012%25%20in%20Romania.

4. Brasil. (2010). *Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm

5. Maiello, A., Britto, A. L. N. D. P., & Valle, T. F. (2018). Implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos. *Revista de Administração Pública, 52*(1), 24–51. https://doi.org/10.1590/0034-7612155117

6. Heber, F., & Silva, E. M. D. (2014). Institucionalização da Política Nacional de Resíduos Sólidos: Dilemas e constrangimentos na Região Metropolitana de Aracaju (SE). *Revista de Administração Pública, 48*(4), 913–937. https://doi.org/10.1590/0034-76121537

7. Kamal, M. M., Mamat, R., Mangla, S. K., Kumar, P., Despoudi, S., Dora, M., & Tjahjono, B. (2022). Immediate return in circular economy: Business to consumer product return information sharing framework to support sustainable manufacturing in small and medium enterprises. *Journal of Business Research, 151*, 379–396. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.021

8. Habib, R., White, K., Hardisty, D. J., & Zhao, J. (2021). Shifting consumer behavior to address climate change. *Current Opinion in Psychology, 42*, 108–113. https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.04.007
9. Luthra, S., Sharma, M., Kumar, A., Joshi, S., Collins, E., & Mangla, S. (2022). Overcoming barriers to cross-sector collaboration in circular supply chain management: A multi-method approach. Transportation Research Part E: *Logistics and Transportation Review, 157*, 102582. https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102582
10. Silva, G. F. R. E., Carvalho, P. H. D. B., Santos, A. D. N., & Farias, A. P. D. S. (2012). Logística Reversa: Um estudo de caso numa franquia do Boticário localizada em Serra Talhada (PE). *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, 4*, 169. https://doi.org/10.15675/gepros.v0i4.903
11. Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: Green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development, 18*(1), 20–31. https://doi.org/10.1002/sd.394
12. Johnstone, M.-L., & Tan, L. P. (2015). Exploring the Gap Between Consumers' Green Rhetoric and Purchasing Behaviour. *Journal of Business Ethics, 132*(2), 311–328. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2316-3
13. White, K., Macdonnell, R., & Dahl, D. W. (2011). It's the Mind-Set that Matters: The Role of Construal Level and Message Framing in Influencing Consumer Efficacy and Conservation Behaviors. *Journal of Marketing Research, 48*(3), 472–485. https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.472
14. Sarkar, B., Ullah, M., & Sarkar, M. (2022). Environmental and economic sustainability through innovative green products by remanufacturing. Journal of Cleaner Production, 332, 129813. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129813
15. Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: *Opportunities for the consumer goods sector.* (Vol. 2). Ellen MacArthur Foundation.
16. Pobis, M. (2024). *Confronting the 'two-headed monster' of environmental injustice* [Online post]. https://sustainability.stanford.edu/news/confronting-two-headed-monster-environmental-injustice
17. Das, R., Jain, K. K., & Mishra, S. K. (2018). Archival research: A neglected method in organization studies. *Benchmarking: An International Journal, 25*(1), 138–155. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0123
18. B Lab Global Site. ([s.d.]). https://www.bcorporation.net/en-us
19. Stewart, B. (2024, junho 26). *Sustainability Leaders 2024*. GlobeScan | Know Your World. Lead the Future. https://globescan.com/2024/06/26/sustainability-leaders-2024/
20. The Sustainability Yearbook | S&P Global. ([s.d.]). Recuperado 28 de novembro de 2024, de https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/
21. Boticário. ([s.d.]). https://www.boticario.com.br/boti-recicla/?gbraid=123&gbraid=123&&sku=&utm_source=google&utm_medium=-cpc&utm_campaign=G:BOTI:Smart-Shopping:Performance-Max:Iniciadores&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwydSzBhBOEiwAj0XN4IJad2i-81j2aw2g4EqGUubIYS5KdXXBdpSSiQEM17DOAQPfAgiUDihoC8tkQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds
22. IKEA. (2022). *Why we sell second–hand furniture.* https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/sustainable-everyday/how-to-be-more-sustainable/why-we-sell-second-hand-furniture-pub88c22ef0
23. Peters, A. (2022). *IKEA's 8 principles for circular design show how to build a business based on reuse*. https://www.fastcompany.com/90674372/ikeas-8-principles-for-circular-design-show-how-to-build-a-business-based-on-reuse
24. L'Occitane. (2021). *L'OCCITANE en Provence launches in-store Refill Fountains to reduce plastic waste*. https://group.loccitane.com/group/news/loccitane-en-provence-launches-store-refill-fountains-reduce-plastic-waste
25. Natura. ([s.d.]). *Conheça o nosso programa de logística reversa*. https://www.natura.com.br/logistica-reversa
26. Peattie, K. (2010). Green Consumption: Behavior and Norms. *Annual Review of Environment and Resources, 35*(1), 195–228. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-032609-094328
27. Green, T., & Peloza, J. (2014). Finding the Right Shade of Green: The Effect of Advertising Appeal Type on Environmentally Friendly Consumption. *Journal of Advertising, 43*(2), 128–141. https://doi.org/10.1080/00913367.2013.834805
28. Han, T.-I., & Stoel, L. (2017). Explaining Socially Responsible Consumer Behavior: A Meta-Analytic Review of Theory of Planned Behavior. *Journal of International Consumer Marketing, 29*(2), 91–103. https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1251870
29. Walker, I., Thomas, G. O., & Verplanken, B. (2015). Old Habits Die Hard: Travel Habit Formation and Decay During an Office Relocation. *Environment and Behavior, 47*(10), 1089–1106. https://doi.org/10.1177/0013916514549619
30. Bolderdijk, J. W., Lehman, P. K., & Geller, E. S. (2018). Encouraging Pro-Environmental Behaviour with Rewards and Penalties. Em L. Steg & J. I. M. Groot (Orgs.), *Environmental Psychology* (1o ed, p. 273–282). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119241072.ch27
31. Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research, 9*(3), 287-300.
32. Dunning, D. (2007). Self-Image Motives and Consumer Behavior: How Sacrosanct Sel-Beliefs Sway Preferences in the Marketplace. *Journal of Consumer Psychology, 17*(4), 237–249. https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70033-5
33. Dickinson, J. L. (2009). The People Paradox: Self-Esteem Striving, Immortality Ideologies, and Human Response to Climate Change. *Ecology and Society, 14*(1), art34. https://doi.org/10.5751/ES-02849-140134
34. Truelove, H. B., Carrico, A. R., Weber, E. U., Raimi, K. T., & Vandenbergh, M. P. (2014). Positive and negative spillover of pro-environmental behavior: An integrative review and theoretical framework. *Global Environmental Change, 29*, 127–138. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.09.004
35. Van Der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2014). I Am What I Am, by Looking Past the Present: The Influence of Biospheric Values and Past Behavior on Environmental Self-Identity. *Environment and Behavior, 46*(5), 626–657. https://doi.org/10.1177/0013916512475209
36. Griskevicius, V., Cantú, S. M., & Van Vugt, M. (2012). The Evolutionary Bases for Sustainable Behavior: Implications for Marketing, Policy, and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing, 31*(1), 115–128. https://doi.org/10.1509/jppm.11.040
37. Gleim, M. R., Smith, J. S., Andrews, D., & Cronin, J. J. (2013). Against the Peloza: A Multi-method Examination of the Barriers to Green Consumption. *Journal of Retailing, 89*(1), 44–61. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.10.001
38. Stern, P. C., Dietz, T., & Kalof, L. (1993). Value Orientations, Gender, and Environmental Concern. *Environment and Behavior, 25*(5), 322–348. https://doi.org/10.1177/0013916593255002
39. Guagnano, G. A., Stern, P. C., & Dietz, T. (1995). Influences on Attitude-Behavior Relationships: A Natural Experiment with Curbside Recycling. *Environment and Behavior, 27*(5), 699–718. https://doi.org/10.1177/0013916595275005

40. Fraj, E., & Martinez, E. (2006). Influence of personality on ecological consumer behaviour. *Journal of Consumer Behaviour, 5*(3), 167–181. https://doi.org/10.1002/cb.169
41. Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy, 1*(4), 139–161. https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4
42. Cleveland, M., Kalamas, M., & Laroche, M. (2005). Shades of green: Linking environmental locus of control and pr-environmental behaviors. *Journal of Consumer Marketing, 22*(4), 198–212. https://doi.org/10.1108/07363760510605317
43. Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.
44. O'Neill, S., & Nicholson-Cole, S. (2009). "Fear Won't Do It": Promoting Positive Engagement with Climate Change Through Visual and Iconic Representations. *Science Communication, 30*(3), 355–379. https://doi.org/10.1177/1075547008329201
45. Li, S.-C. S. (2014). Fear Appeals and College Students' Attitudes and Behavioral Intentions Toward Global Warming. *The Journal of Environmental Education, 45*(4), 243–257. https://doi.org/10.1080/00958964.2014.930399
46. Peter, P. C., & Honea, H. (2012). Targeting Social Messages with Emotions of Change: The Call for Optimism. *Journal of Public Policy & Marketing, 31*(2), 269–283. https://doi.org/10.1509/jppm.11.098
47. Antonetti, P., & Maklan, S. (2014). Feelings that Make a Difference: How Guilt and Pride Convince Consumers of the Effectiveness of Sustainable Consumption Choices. *Journal of Business Ethics, 124*(1), 117–134. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1841-9
48. Reczek, R. W., Trudel, R., & White, K. (2018). Focusing on the forest or the trees: How abstract versus concrete construal level predicts responses to eco-friendly products. *Journal of Environmental Psychology, 57*, 87–98. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.06.003
49. Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics, 114*(3), 489–500. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1360-0
50. Leiserowitz, A. (2006). Climate Change Risk Perception and Policy Preferences: The Role of Affect, Imagery, and Values. *Climatic Change, 77*(1–2), 45–72. https://doi.org/10.1007/s10584-006-9059-9
51. Li, Y., Johnson, E. J., & Zaval, L. (2011). Local Warming: Daily Temperature Change Influences Belief in Global Warming. *Psychological Science, 22*(4), 454–459. https://doi.org/10.1177/0956797611400913
52. Peattie, K. (2001). Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer. *Business Strategy and the Environment, 10*(4), 187–199. https://doi.org/10.1002/bse.292
53. Hazen, B. T., Wu, Y., Cegielski, C. G., Jones-Farmer, L. A., & Hall, D. J. (2012). Consumer reactions to the adoption of green reverse logistics. The International Review of Retail, *Distribution and Consumer Research, 22*(4), 417–434. https://doi.org/10.1080/09593969.2012.690777
54. Sharma, K., Aswal, C., & Paul, J. (2023). Factors affecting green purchase behavior: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment, 32*(4), 2078–2092. https://doi.org/10.1002/bse.3237
55. OECD. (2019). *Extended Producer Responsibility*. OECD. https://www.oecd.org/environment/extended-producer-responsibility.htm

NOTA DE RECONHECIMENTO

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) pelo apoio no desenvolvimento deste projeto pelo Programa Centros de Pesquisa, Inovação e Difusão (CEPID) da Governança das Mudanças Ambientais Globais, processo número 2022/14558-2

CONFLITOS DE INTERESSE

As autoras não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Juliana Boteon de Siqueira: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, redação - rascunho original, redação - revisão e edição.
Juliana de Campos Maia Barbanti: Curadoria de dados, análise formal, redação - rascunho original.
Tânia Veludo-de-Oliveira: Conceitualização, supervisão, validação, redação - revisão e edição.

Submetido 26-08-2024. Aprovado 21-03-2025. Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo.
Os/As avaliadores/as não autorizaram a divulgação de suas identidades, e apenas o/a primeiro/a avaliador/a permitiu a divulgação do relatório de avaliação por pares. O relatório de revisão por pares está disponível neste link.
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.91873

COMO DESENVOLVER A LIDERANÇA NA ERA DIGITAL

HOW TO DEVELOP LEADERSHIP IN THE DIGITAL AGE



Um *framework* para aprimorar as competências do líder em um ambiente de trabalho remoto ou híbrido

A framework to enhance the leader's competencies in a remote or hybrid work environment

Mauro Loureiro Junior - Doutorando em administração pelo Doutorado Profissional em Administração (DPA) da FGV EAESP
E-mail: maurologureirojunior@yahoo.com.br

Resumo

Objetivo: propor um *framework* para líderes se autoavaliarem e/ou obterem avaliação de seus liderados nas competências de liderança da era digital.

Estado da arte: a Transformação Digital vem mudando completamente o ambiente de trabalho e negócios. A introdução e adoção de tecnologias pelas empresas exige que o líder adapte ou desenvolva novas competências para liderar sua equipe e empresa nesse contexto digital. As pesquisas revelam o enfoque majoritário dos estudos de liderança digital sob a ótica do líder, e a busca em encontrar as competências de liderança digital necessárias para maximizar a *performance*.

Escopo: foi realizada revisão sistemática de literatura para identificar e organizar as principais publicações desde que o conceito de liderança virtual surgiu no ano 2000 até junho de 2024. A revisão foi a base para a construção de uma ferramenta prática orientativa para líderes e/ou liderados.

Originalidade: o estudo aprofunda as investigações sobre competências digitais, expande essa ótica também para os liderados e propõe soluções para que os líderes possam aprimorar suas competências não só por meio de uma autoavaliação, mas também por meio da sua avaliação pela equipe.

Impactos: a partir do *framework* proposto, líderes poderão se autoavaliar e entender o quão aptos estão para exercer a liderança digital, assim como desenvolver competências com baixa pontuação. Além disso, podem utilizar a mesma ferramenta para captar do seu time a mesma avaliação, sendo então possível um cruzamento entre a sua percepção e a percepção de seus liderados.

Palavras-chave: liderança digital, competências digitais, líder digital.

ODS: 3 – Saúde e bem-estar; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico.

ABSTRACT

Objective: *To propose a framework for leaders to self-assess and/or obtain evaluations from their team on their digital leadership competencies.*

State of the art: *Digital Transformation is completely changing the work and business environment. The introduction and adoption of technologies by companies require leaders to adapt or develop new competencies to lead their team and organization in this digital context. Research shows that the majority of studies on digital leadership focus on the leader's perspective and the search for the necessary leadership competencies to maximize performance.*

Scope: *A systematic literature review was conducted to identify and organize the main publications from the inception of virtual leadership in 2000 through to June 2024. This review served as the basis for the development of a practical guiding tool for leaders and/or their teams.*

Originality: *This study deepens the investigation into digital competencies, expanding the scope to include team members and proposing solutions for leaders to enhance their competencies not only through self-assessment but also through evaluations from their teams.*

Impact: *Based on the proposed framework, leaders will be able to self-assess and understand how well they are equipped to exercise digital leadership, as well as develop competencies with low scores. Additionally, they can use the same tool to collect evaluations from their team, allowing a comparison between the leader's self-perception and the perception of their team.*

Keywords: *Digital leadership, digital competencies, digital leader.*

SDGs: *3 – Good Health and Well-Being; 8 – Decent Work and Economic Growth.*



Mesmo após a pandemia, muitas empresas continuam a discutir a manutenção do trabalho remoto ou adaptação para o híbrido. Segundo relatório do McKinsey Global Institute, cerca de 20% da força de trabalho global poderia continuar a trabalhar remotamente três a cinco dias por semana de forma igualmente eficaz.

[1]Além disso, pesquisa da Gartner revela que 82% dos líderes de negócios planejam permitir que os funcionários trabalhem remotamente em parte do tempo, e 47% planejam permitir que trabalhem remotamente em tempo integral.[2]

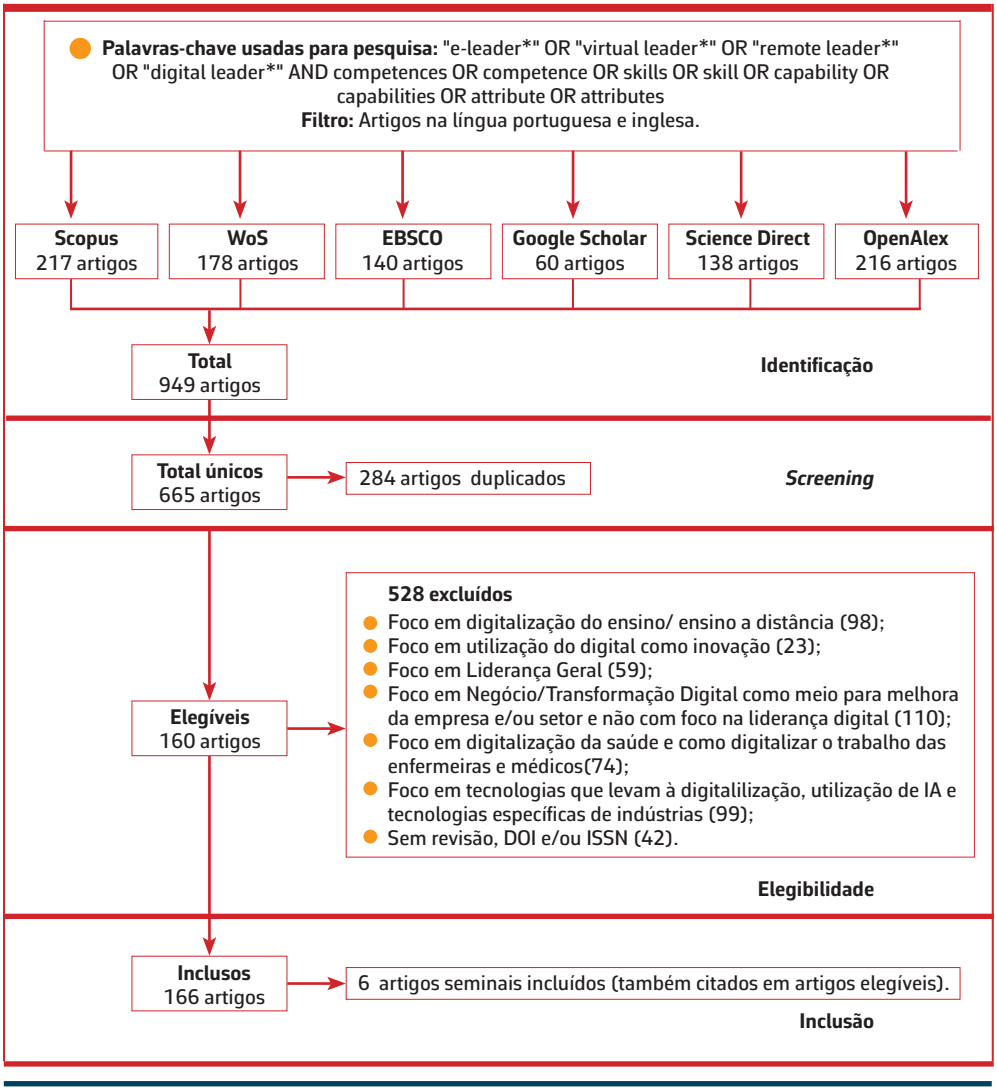
Essa mudança drástica para ambientes de trabalho digitais ou híbridos vem trazendo desafios no ambiente de trabalho; entre eles, questões de sobrecarga de e-mail, alienação dos trabalhadores, vínculo social fraco e falta de responsabilidade nas equipes.[3] O novo contexto exige que líderes desenvolvam novas estratégias de comunicação e construção de confiança para manter o engajamento e a produtividade das equipes virtuais.

A liderança digital emerge da necessidade de utilizar a tecnologia para comunicar interna e externamente durante a jornada de trabalho, em tempo real, com colaboradores Características fundamentais incluem visão motivadora, empoderamento digital, inovação e empreendedorismo, colaboração interdepartamental e adaptação dinâmica.[4] Entre as competências, destacam-se habilidades de comunicação virtual, capacidade de construir e manter relacionamentos sociais à distância, gerenciamento de mudanças, proficiência tecnológica, gestão de equipes distribuídas geograficamente e confiabilidade na execução de tarefas virtuais.[5] Além disso, a liderança digital tem papel positivo na mudança organizacional, inovação, eficácia da equipe e criatividade e no comportamento inovador dos funcionários.[6]

A transição digital trouxe uma mudança significativa na forma como a liderança é avaliada. Segundo um estudo da Deloitte, atualmente, 41% das organizações estão colocando em primeiro plano habilidades de liderança digital, em comparação com 24% que priorizam habilidades de liderança tradicional.[7] Há crescente valorização das competências digitais como agilidade, gestão de mudanças e capacidade de utilizar tecnologias emergentes, que são cruciais para o sucesso em um ambiente de trabalho digital.

Figura 1

Detalhamento da construção de amostra de revisão de literatura



A liderança digital não é apenas uma resposta temporária às mudanças trazidas pela pandemia, mas uma evolução necessária para o futuro do trabalho. Relatórios do World Economic Forum indicam que 84% dos empregadores estão prontos para digitalizar rapidamente os processos de trabalho, incluindo uma expansão significativa do trabalho remoto.[8] Compreender e implementar os princípios da liderança digital pode resultar em vantagens competitivas significativas para organizações, e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, flexível e produtivo. Este artigo pretende, a partir de uma revisão sistemática da literatura com 166 artigos, delinear um *framework* de competências do líder digital.

METODOLOGIA

Foi realizada revisão sistemática de literatura, a partir de pesquisa de palavras-chave ligadas a liderança digital e competências com base em revisões de literatura anteriores sobre temas relacionados.[9] A busca foi feita em julho de 2024 em seis bases, em artigos em inglês e português: Scopus, Web of Science, EBSCO, Google Scholar, Science Direct e OpenAlex. Dos 949 artigos iniciais, foram retirados os duplicados, com o que se chegou a 665 artigos úni-

cos. Com base nos títulos e resumos, foram excluídos aqueles sem relação direta com o tema (486 artigos) ou que não passaram por revisão de pares, não continham registro DOI e/ou haviam sido publicados em revistas sem registro ISSN (42 artigos). Com isso, foram elegíveis 160 artigos, aos quais foram adicionados outros seis artigos seminais encontrados nas citações da base elegível, totalizando, então, 166 artigos. O prisma completo pode ser visto na Figura 1.

Foram encontrados artigos desde o ano 2000,[10] muito tempo antes de o assunto de liderança digital entrar em evidência, o que ocorreu, principalmente, durante a pandemia de Covid-19. Todos os 166 artigos foram codificados manualmente em termos de paradigma,[11] nível de estudo (Macro x Meso x Micro), se o estudo foi empírico, metodologia de pesquisa, estratégia de pesquisa, principal teoria base da administração usada, ótica do estudo, competências e variável resultante. Com isso, foi possível entender o estado da arte do tema e ter base para construção do *framework*.

ESTADO DA ARTE

A liderança digital pode ser definida como "processo de influência social mediado por Tecnologia de Informação Avançada (*Advanced Information Technology* - AIT) para produzir uma mudança de sentimentos, pensamento, comportamento e/ou desempenho com indivíduos, grupos e/ou organizações",[12] que redefine a dinâmica tradicional da liderança.

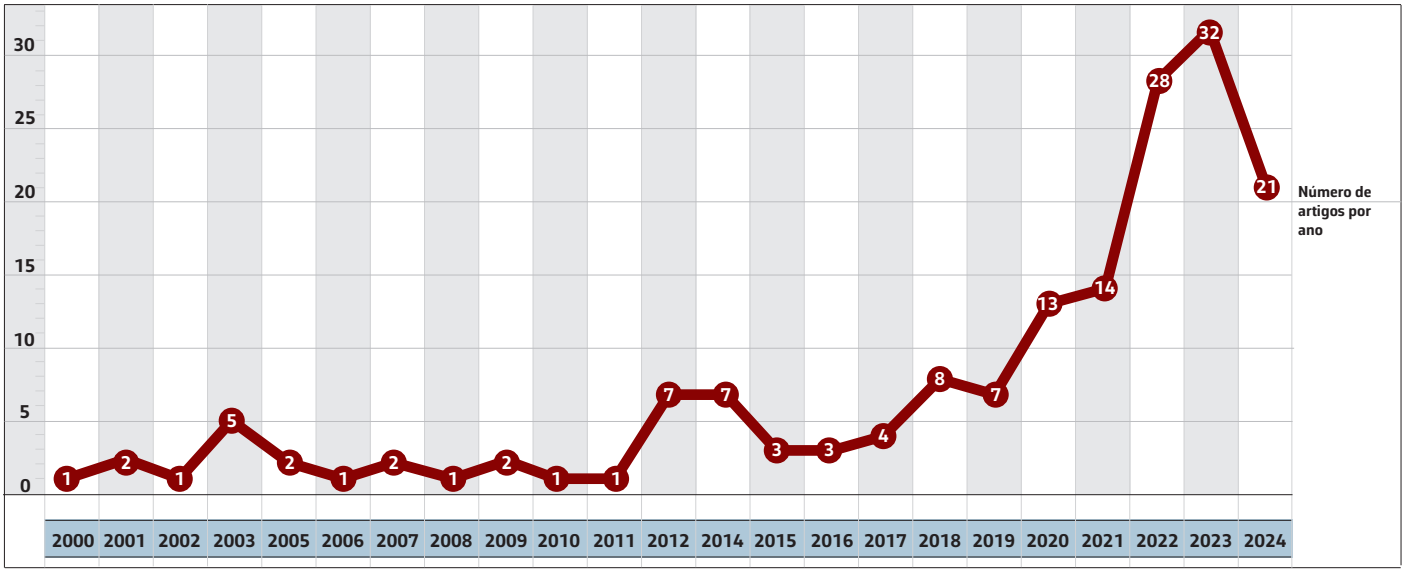
Houve evolução significativa da liderança digital nos últimos anos, como efeito de transformações tecnológicas, mudanças no mercado de trabalho e eventos disruptivos, como a pandemia da Covid-19. Se no início dos anos 2000 a liderança digital era um conceito emergente, restrito a empresas altamente tecnológicas e dispersas geograficamente, hoje se tornou uma necessidade transversal a todos os setores econômicos.

Empresas de tecnologia foram pioneiras na implementação de práticas de liderança digital, e adotaram modelos de trabalho remoto e híbrido desde cedo, com ênfase na autonomia e na inovação. Já setores mais tradicionais, como manufatura e varejo, enfrentaram desafios maiores na adaptação, principalmente pela necessidade de equilibrar processos presenciais e digitais. No setor financeiro, a digitalização acelerada de serviços exigiu que líderes desenvolvessem competências voltadas para a gestão remota de equipes e adotassem a inteligência artificial na tomada de decisão.

A revisão sistemática da literatura revelou ênfase dos estudos na atuação do líder, enquanto o papel dos

Figura 2.

Análise temporal de publicações sobre liderança digital



Nota: os anos 2004 e 2013 não aparecem no gráfico porque não houve publicações sobre o tema na base de dados analisada.

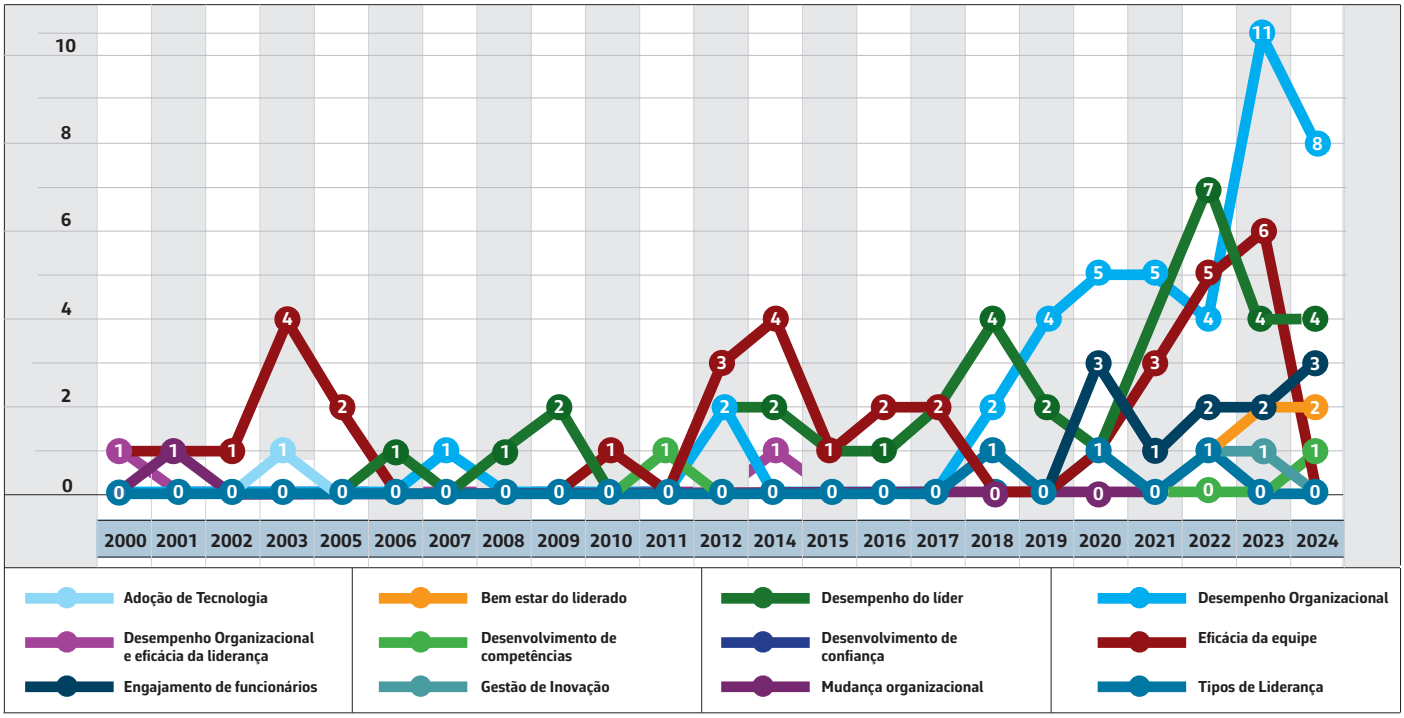
liderados recebeu atenção reduzida. Apenas 1% dos estudos analisados investigam diretamente a perspectiva dos liderados, mesmo quando os resultados organizacionais estavam diretamente ligados a eles. Essa lacuna é relevante para gestores, pois a eficácia da liderança digital não depende apenas das habilidades do líder, mas também da adaptação e do engajamento dos liderados nesse novo contexto de trabalho. Segundo os artigos analisados, a ausência de métricas padronizadas para avaliar a percepção dos liderados sobre a liderança digital é um dos principais desafios enfrentados na literatura.

Para ilustrar a evolução do interesse acadêmico no tema, a Figura 2 apresenta a análise temporal do crescimento das publicações sobre liderança digital a partir de 2020. Esse aumento coincide com o impacto da pandemia de Covid-19, sendo que 75,9% dos artigos publicados desde então mencionaram esse evento como parte da justificativa e relevância do tema.

Além disso, a análise das variáveis resultantes nos estudos aponta um crescimento proporcional maior da variável Desempenho Organizacional, com 11 artigos publicados sobre o tema em 2023 e 8 em 2024. Esse aumento, evidenciado na Figura 3, demonstra a preocupação crescente das empresas em utilizar esse modelo para gerar impacto positivo nos resultados. Os dados também indicam crescimento significativo do interesse acadêmico e corporativo na relação entre liderança digital e inovação organizacional, e reforçam a necessidade de adaptação constante por parte dos gestores.

Figura 3.

Análise temporal das variáveis resultantes nos estudos sobre liderança digital



Nota: os anos 2004 e 2013 não aparecem no gráfico porque não houve publicações sobre o tema na base de dados analisada.

A revisão também destacou desafios ainda não resolvidos na literatura. A construção de confiança em equipes virtuais, a sobrecarga digital e a dificuldade de manter o engajamento dos colaboradores em ambientes remotos são algumas das barreiras identificadas. Embora a literatura aborde essas dificuldades, há uma lacuna significativa no aprofundamento de estratégias eficazes para superá-las no contexto organizacional prático. Segundo os dados extraídos da revisão, 36% dos estudos identificam a falta de confiança como o maior obstáculo na liderança digital, enquanto 28% apontam dificuldades na comunicação virtual como fator limitante para a eficácia do trabalho remoto.

O estado da arte aponta, portanto, a necessidade de equilibrar tecnologia e relacionamento humano como um dos principais desafios para os gestores. Apesar da abundância de ferramentas digitais, muitas empresas enfrentam dificuldades na construção de confiança em equipes remotas, na manutenção da cultura organizacional e no desenvolvimento de novas formas de comunicação que substituam interações presenciais. A sobrecarga digital e o excesso de reuniões virtuais também são desafios comuns, que impactam diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

Para gestores, é essencial entender que a liderança digital não é apenas uma questão de adoção tecnológica, mas uma transformação profunda da dinâmica organizacional. Os líderes que conseguirem equilibrar eficiência digital e engajamento humano terão uma vantagem competitiva significativa nos próximos anos.

FRAMEWORK DE COMPETÊNCIAS DO LÍDER DIGITAL

Como ser um bom líder na era digital? E como os líderes podem avaliar seu próprio estágio de evolução nas competências para manter essa liderança? Ou, até mesmo, como esses líderes podem coletar avaliações de seus liderados sobre a sua atuação como líder digital?

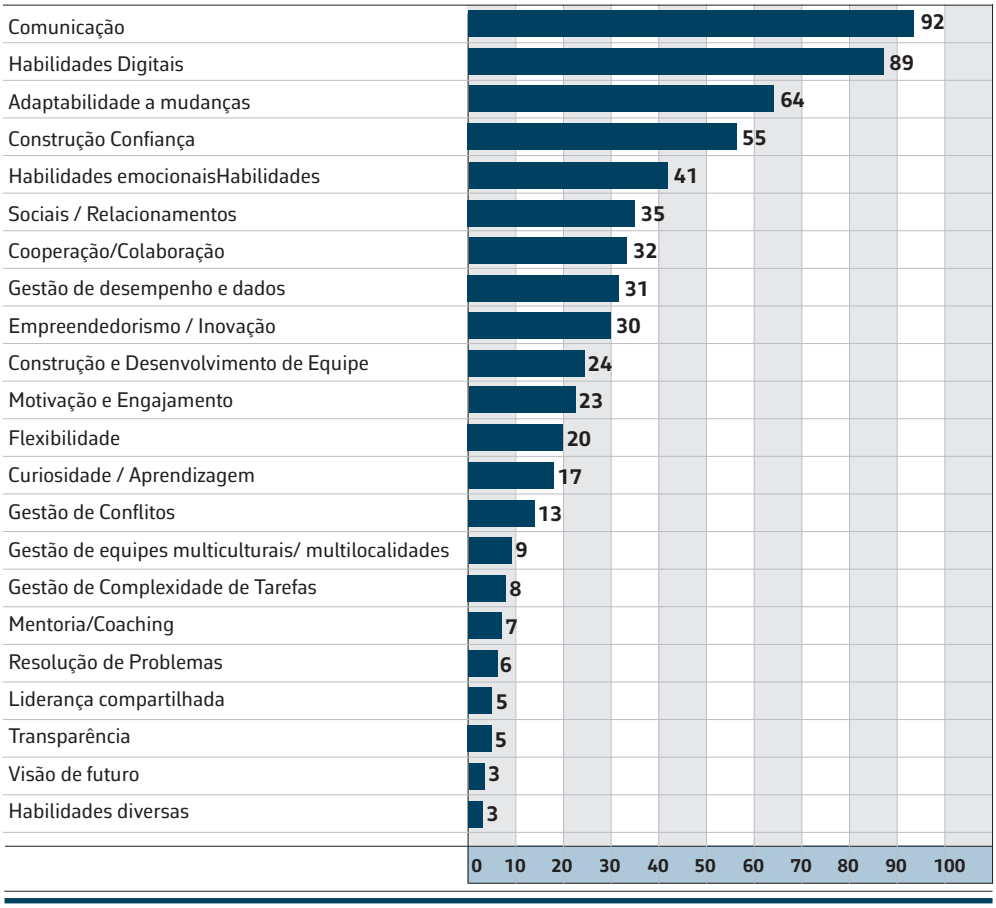
Para responder a essas perguntas, foi desenvolvido um *framework* com base na análise sistemática da literatura, que priorizou as competências mais citadas e relevantes para o contexto digital. Cinco competências selecionadas representam aquelas que aparecem com maior frequência na literatura e demonstram relação direta com desafios e impactos no desempenho das equipes e das organizações.

O processo de codificação foi conduzido por meio da extração e categorização das competências mencionadas nos estudos, e considerou a frequência e a recorrência dos temas identificados. A seleção final das competências incluiu uma análise qualitativa, na qual os conceitos foram agrupados em categorias que representassem as habilidades essenciais para a liderança digital. Apesar da abrangência da revisão, reconhece-se que limitações como a concentração de estudos em países desenvolvidos, a não representatividade de todos os setores da economia e a subjetividade inerente ao agrupamento das competências podem influenciar os achados. No entanto, para minimizar esse viés, foram adotados critérios de categorização e feitas validações cruzadas para garantir maior coerência e consistência na estruturação do *framework*. A diversidade dos artigos analisados permite identificar padrões robustos para orientar líderes na era digital.

A sugestão é usar esse modelo como guia para avaliação do líder no contexto digital, utilizando como base as competências mais relevantes para exercer essa função com sua equipe. Muitas dessas competências já

Figura 4.

Número de artigos por competências citadas na revisão de literatura



são comuns mesmo no ambiente tradicional presencial; a grande diferença é como essa competência é exercida, em outro meio.

Ao todo, 39 competências foram citadas nos 166 artigos da base, e agrupadas em 22 competências (Figura 4). Para facilitar a avaliação e concentrar nas competências mais relevantes, o *Framework de Competências do Líder Digital* focou nas cinco competências mais citadas. Na figura 5, é possível visualizar o *framework*. A seguir cada uma das cinco competências é detalhada.

Comunicação: transmitir informações de maneira clara, concisa e envolvente por meio de plataformas digitais, garantindo que todos os membros da equipe, independentemente de localização, estejam alinhados e compreendam as expectativas e objetivos. Essa competência envolve o uso adequado de ferramentas de comunicação digital, como videoconferências, *e-mails*, *chats* e plataformas colaborativas, para facilitar o fluxo de informações e promover a coesão da equipe. Líderes que dominam a comunicação digital são capazes de manter a produtividade e o engajamento em ambientes virtuais, de forma a superar as barreiras físicas e culturais para garantir que suas equipes permaneçam conectadas e focadas.[13]

Habilidades Digitais: utilizar tecnologias digitais de maneira eficaz. Essa competência envolve a compreensão e o uso de ferramentas tecnológicas para melhorar a comunicação, a colaboração e a eficiência dentro das equipes. Líderes com habilidades digitais são capazes de integrar novas tecnologias aos processos de trabalho, facilitar a adoção de ferramentas digitais pela equipe e garantir que a organização esteja bem equipada para operar em ambiente digital. Essas habilidades permitem que os líderes orientem suas equipes na utilização de recursos tecnológicos para alcançar objetivos organizacionais e enfrentar desafios modernos.[14]

Adaptabilidade à mudança: ajustar rapidamente suas estratégias, processos e comportamentos em resposta a alterações tecnológicas, organizacionais e de mercado. Essa competência envolve a habilidade de navegar por incertezas e novos desafios, e promover resiliência e inovação dentro das equipes. Líderes adaptáveis utilizam a mudança como uma oportunidade para impulsionar o progresso, e garantir que suas organizações estejam preparadas para enfrentar novos cenários e desafios.[15]

Construção de confiança: estabelecer e manter relações de confiança com suas equipes em contextos virtuais. Essa competência envolve a transparência nas comunicações, a consistência no cumprimento de compromissos e a criação de ambiente em que os membros da equipe se sintam seguros para compartilhar ideias e preocupações. Em ambientes digitais, nos quais a interação face a face é limitada, os líderes precisam usar ferramentas tecnológicas de forma eficaz para construir e sustentar essa confiança, essencial para o engajamento e a coesão da equipe.[16]

Habilidades emocionais: reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos membros da equipe em ambientes virtuais. Essa competência é fundamental para manter a motivação, resolver conflitos e construir relacionamentos saudáveis e produtivos em ambiente digital. Líderes com alta inteligência emocional conseguem promover clima de segurança emocional, essencial para a colaboração eficaz e o bem-estar dos colaboradores, mesmo quando interações presenciais são limitadas.[17]

Apesar da importância crescente das competências digitais para a liderança, muitos gestores enfrentam desafios significativos ao desenvolvê-las. A literatura revisada aponta dificuldades como resistência organizacional à mudança, falta de apoio institucional para capacitação digital e obstáculos na construção de confiança em ambientes virtuais. Além disso, a sobrecarga de ferramentas digitais e a dificuldade em manter a comunicação eficaz à distância são apontadas como barreiras comuns.

Visando auxiliar os líderes, foi desenvolvida uma ferramenta de apoio para que seja possível identificar o *status* atual do líder em cada competência. Embora projetiva e não testada cientificamente, oferece um parâmetro para gestores, ajuda a identificar oportunidades de melhoria nas competências e promove uma maior consciência sobre as competências.

A ferramenta pode ser usada para autoavaliação, avaliação de seus liderados ou, melhor ainda, em uma comparação entre o ponto de vista do líder e de seus liderados, para apontar eventuais oportunidades nas competências e apurar a percepção de ambos os lados. Na prática, cada líder pode simplesmente usar a ferramenta, se autoavaliar e construir individualmente um plano de desenvolvimento a fim de minimizar os *gaps* encontrados ou, para deixar esse processo mais rico, envolver sua equipe e distribuir essa ferramenta para ela. Desse modo, o líder pode calibrar sua autoavaliação e construir o plano de desenvolvimento enriquecido com a visão de seus liderados. Nesse caso, o exercício serve não só para o líder melhorar como líder digital, mas também para calibrar sua autopercepção.

Figura 5.

Framework das Competências do Líder Digital

Competência	Definição	Função	Exemplo de Aplicação Prática
Comunicação	Transmissão clara e eficaz de informações em ambientes digitais.	Uso de ferramentas digitais para manter alinhamento e coesão da equipe, superando barreiras físicas e culturais.	Um líder de uma equipe remota internacional utiliza reuniões assíncronas gravadas e resumos escritos para garantir que todos os membros acompanhem as decisões, independentemente do fuso horário.
Habilidades Digitais	Conhecimento e uso eficaz de tecnologias digitais.	Integração de novas tecnologias e facilitação da adoção de ferramentas digitais pela equipe.	Um gestor de projetos adota uma plataforma de gestão colaborativa, como Trello ou Asana, e capacita a equipe para otimizar fluxos de trabalho e rastreamento de tarefas.
Adaptabilidade a Mudanças	Ajuste rápido a mudanças tecnológicas, organizacionais e de mercado.	Navegação por incertezas, promovendo resiliência e inovação para enfrentar novos desafios.	Durante uma mudança para o modelo híbrido, um líder reformula os processos de reuniões, implementando uma combinação de encontros presenciais estratégicos e *check-ins* virtuais ágeis.
Construção de Confiança	Estabelecimento de confiança em ambientes virtuais.	Transparência e consistência nas comunicações, criando segurança para a equipe compartilhar ideias e preocupações.	Um CEO de *startup* promove reuniões semanais de alinhamento abertas para toda a empresa, respondendo perguntas em tempo real para fortalecer a transparência e o senso de pertencimento.
Habilidades Emocionais	Gestão de emoções próprias e da equipe em ambientes digitais.	Promoção de bem-estar emocional, essencial para colaboração e motivação eficazes.	Um líder de equipe detecta sinais de estresse em um colaborador remoto e agenda uma conversa individual para oferecer suporte e ajustar expectativas de trabalho.

Empresas de tecnologia e *startups* que já operam em ambientes digitais dinâmicos podem utilizar o *framework* para aprimorar a agilidade da liderança e a cultura de inovação pontualmente. Em setores mais tradicionais, como manufatura e serviços financeiros, a adoção do *framework* pode ser incorporada a programas de desenvolvimento de liderança, e ajudar a reduzir a resistência à transformação digital.

A ferramenta tem formato de questionário (Figura 6), lista as competências e utiliza para a avaliação o método de escala de Likert.[18] Para cada uma das subdimensões desdobradas das competências, o avaliador escolhe de 1 a 5, sendo que 1 = discordo completamente, 2 = discordo, 3 = neutro, 4 = concordo e 5 = concordo completamente. Para interpretação do resultado, basta somar as notas por competência: abaixo de 10 é considerado baixo; entre 11 e 19 mediano; e acima de 19, alto. Para avaliação global, deve-se somar todas as notas das cinco competências: abaixo de 50, considera-se que o líder tem baixo nível de competência digital; entre 55 e 95, tem nível mediano; e acima de 95, tem alto nível. O questionário foi projetado com afirmações voltadas para uma autoavaliação, mas as afirmações podem ser adaptadas para que os liderados utilizem o mesmo racional. Como exemplo, em vez de usar a frase na primeira pessoa "eu me adapto...", pode ser usado: "meu líder se adapta...".

Como última ferramenta para auxílio do líder, foi desenvolvido um quadro de sugestões para aprimoramento das competências (Figura 7), baseado na revisão sistemática de literatura. Líderes devem construir um plano de desenvolvimento para todas as competências classificadas como baixas para, no mínimo, atingirem uma classificação mediana. Já aqueles que querem potencializar suas competências digitais, devem considerar também incluir no plano as classificações medianas.

A aplicação do *framework* pode gerar impactos positivos em diversas frentes da organização. Ao permitir que os líderes avaliem suas competências digitais e recebam *feedback* estruturado de suas equipes, a ferramenta contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais adaptável e inovadora. A literatura analisada indica que a liderança digital eficaz está diretamente associada a ganhos em produtividade, engajamento e colaboração entre equipes geograficamente dispersas. Dessa forma, espera-se que a adoção do *framework* não apenas fortaleça a *performance* dos líderes individuais, mas, também, crie um efeito positivo em nível organizacional, de forma a promover um ambiente de trabalho mais eficiente e conectado com as demandas do futuro.

Figura 6.

Questionário de avaliação do líder em competências digitais

Adaptabilidade a Mudanças	**1.** Eu me adapto rapidamente a novas tecnologias digitais e incorporo essas ferramentas e processos em minhas práticas de liderança digital.	1 2 3 4 5
	2. Eu ajusto minhas estratégias de liderança digital de forma eficaz em resposta a mudanças rápidas no ambiente tecnológico e nas dinâmicas de mercado digital.	1 2 3 4 5
	3. Eu consigo identificar e superar resistências à mudança dentro da minha equipe virtual, promovendo uma cultura de flexibilidade e inovação digital.	1 2 3 4 5
	4. Eu me sinto confortável em tomar decisões rápidas e eficazes durante períodos de incerteza tecnológica ou mudanças no ambiente digital.	1 2 3 4 5
	5. Eu reviso regularmente minhas abordagens digitais de liderança e estou disposto a alterar meu comportamento com base nas mudanças observadas no ambiente digital.	1 2 3 4 5
Habilidades Digitais	**1.** Eu me sinto confiante na minha capacidade de identificar e implementar novas tecnologias digitais que podem melhorar a eficiência da minha equipe.	1 2 3 4 5
	2. Eu regularmente busco aprimorar minhas habilidades digitais para me manter atualizado com as últimas tendências e ferramentas tecnológicas.	1 2 3 4 5
	3. Eu utilizo dados e análises digitais para tomar decisões informadas e orientar a estratégia da minha equipe.	1 2 3 4 5
	4. Eu incentivo minha equipe a adotar e utilizar ferramentas digitais que melhorem a comunicação e a colaboração.	1 2 3 4 5
	5. Eu me adapto rapidamente às mudanças tecnológicas e ajudo minha equipe a fazer o mesmo.	1 2 3 4 5
Comunicação	**1.** Eu me comunico de forma clara e consistente com minha equipe virtual, garantindo que todos compreendam as expectativas e objetivos, independentemente da distância.	1 2 3 4 5
	2. Eu utilizo eficazmente uma variedade de ferramentas digitais para facilitar e melhorar a comunicação dentro da minha equipe remota.	1 2 3 4 5
	3. Eu adapto meu estilo de comunicação para diferentes membros da equipe, considerando as diferentes zonas geográficas, fusos horários e preferências digitais.	1 2 3 4 5
	4. Eu promovo um ambiente digital de comunicação aberta e transparente, onde os membros da equipe se sentem seguros para compartilhar suas ideias e preocupações virtualmente.	1 2 3 4 5
	5. Eu ofereço e recebo *feedback* digital regularmente, utilizando-o para melhorar continuamente a comunicação e o desempenho da equipe.	1 2 3 4 5
Construção de Confiança	**1.** Eu sou transparente e consistente em minhas comunicações, o que ajuda a construir e manter a confiança da minha equipe em um ambiente digital.	1 2 3 4 5
	2. Eu tomo medidas ativas para conhecer melhor os membros da minha equipe, mesmo em um ambiente virtual, a fim de fortalecer a confiança mútua..	1 2 3 4 5
	3. Eu sou acessível e respondo prontamente às preocupações e dúvidas da minha equipe, o que fortalece a confiança em meu papel de liderança digital.	1 2 3 4 5
	4. Eu promovo uma cultura de *feedback* aberto e honesto, onde os membros da equipe se sentem à vontade para expressar suas opiniões e preocupações.	1 2 3 4 5
	5. Eu trabalho ativamente para resolver conflitos rapidamente e de forma justa, assegurando que todos na equipe sintam que suas preocupações são tratadas com seriedade.	1 2 3 4 5
Habilidades Emocionais	**1.** Eu sou capaz de reconhecer e gerenciar minhas próprias emoções ao interagir com minha equipe em ambientes digitais.	1 2 3 4 5
	2. Eu demonstro empatia ao compreender as emoções e necessidades dos membros da minha equipe, mesmo sem interação presencial.	1 2 3 4 5
	3. Eu mantenho a calma e a objetividade em situações de estresse, influenciando positivamente o clima emocional da equipe.	1 2 3 4 5
	4. Eu promovo uma cultura de apoio emocional e bem-estar dentro da minha equipe digital.	1 2 3 4 5
	5. Eu sou eficaz em reconhecer sinais de esgotamento emocional entre os membros da equipe e tomar medidas para apoiar sua saúde mental.	1 2 3 4 5

Figura 7.

Sugestões de melhorias por competência

Adaptabilidade a Mudanças[19]	• Adapte rapidamente suas estratégias de liderança para responder a mudanças no ambiente digital. • Incentive uma cultura de inovação dentro de sua equipe, para promover flexibilidade e experimentação. • Desenvolva uma mentalidade flexível e esteja sempre pronto para ajustar suas abordagens de acordo com novas informações ou mudanças inesperadas. • Mantenha-se constantemente atualizado sobre as tendências digitais para antecipar e se preparar para futuras mudanças. • Solicite *feedback* regular de sua equipe e use-o para ajustar suas práticas de liderança conforme as necessidades evoluem.
Habilidades Digitais[20]	• Invista continuamente em sua educação digital: desenvolver habilidades digitais requer aprendizado constante e atualização sobre as últimas tecnologias e ferramentas que impactam sua área de atuação. • Promova a integração de ferramentas digitais em toda a sua equipe: incentive sua equipe a adotar novas tecnologias e ferramentas digitais que melhorem a colaboração e a eficiência, para assegurar que todos estejam capacitados para utilizá-las efetivamente. • Utilize dados para tomar decisões informadas: aprenda a interpretar e utilizar *big data* e outras fontes de informação digital para orientar suas estratégias de liderança e decisões organizacionais. • Desenvolva uma mentalidade ágil para se adaptar rapidamente às inovações tecnológicas: esteja preparado para ajustar suas abordagens de liderança conforme novas tecnologias emergem, para manter sua equipe alinhada com as últimas tendências. • Fomente a colaboração digital eficaz em sua equipe: a segurança da informação é uma prioridade em ambientes digitais. Certifique-se de que sua equipe esteja treinada e que políticas eficazes de cibersegurança estejam em vigor.
Comunicação[21]	• Estabeleça rotinas de comunicação clara e consistente em plataformas digitais: configure *check-ins* regulares via videoconferências e outras ferramentas digitais, para garantir que todos estejam alinhados e informados sobre os objetivos e expectativas, independentemente da localização. • Maximize o uso de ferramentas digitais para comunicação eficiente: utilize plataformas como Zoom, Microsoft Teams ou Slack para centralizar a comunicação, reduzir ruídos e manter um fluxo de informação contínuo e acessível para toda a equipe. • Personalize sua comunicação digital para diferentes membros da equipe, considerando diferenças culturais e fusos horários: entenda que cada membro da equipe pode ter diferentes preferências e necessidades em termos de comunicação digital, e adapte seu estilo para acomodá-los. • Fomente um ambiente digital de comunicação aberta e segura: incentive a participação ativa e a troca de ideias em espaços digitais, a fim de promover uma cultura de transparência e colaboração, mesmo quando a equipe está dispersa geograficamente. • Solicite e ofereça *feedback* digitalmente de forma contínua: utilize ferramentas digitais para realizar sessões regulares de *feedback*, e incorpore os *insights* obtidos para melhorar a comunicação e o desempenho de toda a equipe.
Construção de Confiança[22]	• Seja transparente e consistente em todas as comunicações: garanta que suas mensagens sejam claras e coerentes, e evite qualquer ambiguidade que possa gerar desconfiança. A transparência sobre as decisões e processos aumenta a credibilidade. • Invista tempo para conhecer sua equipe virtualmente: faça reuniões individuais regulares para conhecer melhor os membros da equipe. Isso ajuda a construir relacionamentos mais fortes e uma base sólida de confiança. • Mantenha-se acessível e responda prontamente: estabeleça canais claros de comunicação e esteja disponível para resolver rapidamente quaisquer preocupações que sua equipe possa ter. A acessibilidade é chave para a confiança. • Crie uma cultura de *feedback* honesto e construtivo: incentive a equipe a compartilhar *feedback* de forma regular e aberta. Um ambiente em que todos se sentem à vontade para expressar suas opiniões fortalece a confiança coletiva. • Resolva conflitos de forma rápida e justa: enfrente os conflitos de maneira direta e equitativa, para garantir que todas as partes envolvidas sintam que suas preocupações são levadas a sério e resolvidas adequadamente.
Habilidades Emocionais[23]	• Pratique a autorregulação emocional durante interações digitais: desenvolva técnicas para reconhecer e gerenciar suas emoções antes de responder a situações estressantes, e garanta uma comunicação mais equilibrada. • Cultive a empatia digitalmente: faça um esforço consciente para entender o estado emocional dos membros da equipe, utilizando *check-ins* regulares e demonstrando interesse genuíno por suas preocupações. • Mantenha um comportamento calmo em situações de alta pressão: demonstre controle emocional durante crises e desafios, e sirva de modelo para sua equipe sobre como lidar com o estresse. • Promova um ambiente digital de apoio e bem-estar emocional: estabeleça políticas e práticas que incentivem o bem-estar emocional, como pausas regulares, recursos de apoio mental e discussões abertas sobre saúde emocional. • Identifique e responda ao esgotamento emocional: monitore os sinais de esgotamento entre os membros da equipe e implemente medidas de apoio, como flexibilização de prazos ou acesso a recursos de saúde mental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no *Framework das Competências Digitais*, por meio da ferramenta de avaliação, os líderes conseguem se autoavaliar e aferir o quão preparados estão para o desafio de liderar no contexto digital. É possível ainda que dividam a ferramenta com seus liderados a fim de coletar suas percepções e até confrontar os resultados com sua autoavaliação. Aplicado dessa maneira, o *framework* preenche a lacuna observada da revisão de literatura, em que a ótica do liderado é praticamente ignorada. Empresas que têm líderes digitais, seja em regime de trabalho remoto ou híbrido, via departamento de Recursos Humanos, também podem aplicar a ferramenta em massa para toda sua base de liderança e liderados e conseguir uma avaliação mais focada no contexto digital. Por fim, ainda é possível utilizar o *framework* com sugestões de melhoria para cada competência, o que possibilita uma evolução na nota do líder com o passar do tempo e ajuda na construção e execução do plano de melhoria.

Como sugestão para futuras pesquisas, poderiam ser medidos a eficácia estatística do *framework* proposto na percepção do liderado e o impacto da evolução e desenvolvimento do líder nessas competências nos resultados da organização. Adicionalmente, grande parte dos estudos analisados foca em empresas de países desenvolvidos, havendo uma sub-representação de estudos voltados a países emergentes (apenas 7% dos artigos revisados) e setores tradicionais, como a indústria manufatureira e a logística. Isso reforça a necessidade de estudos que considerem variações culturais, tecnológicas e estruturais desses mercados. Torna-se, ainda, importante um estudo mais aprofundado para ajuste do *framework* em variações de organização por setor, tamanho e contextos específicos, o que faria com que aumentasse potencialmente a eficácia da utilização do modelo.

À medida que avançarmos para um futuro cada vez mais integrado, a distinção entre liderança digital e presencial se tornará obsoleta. Em um mundo onde a digitalização permeia todas as facetas da nossa vida, a verdadeira liderança será aquela que une a eficiência das plataformas digitais com a profundidade das interações presenciais, e crie uma forma única e adaptável de liderança que responda às necessidades de um mundo em constante transformação.

NOTAS

1. Lund, S.; Madgavkar, A.; Manyika, J.; Smit, S.; Ellingrud, K. & Robinson, O. (2020). *What's next for remote work:* An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. McKinsey Global Institute.
2. Gartner. (2021). *Gartner HR Survey Reveals 82% of Company Leaders Plan to Allow Employees to Work Remotely Some of the Time*. Gartner.
3. Van Wart, M.; Roman, A.; Wang, X. & Liu, C. (2017). Operationalizing the Definition of E-leadership: Identifying the Elements of E-leadership. *International Review of Administrative Sciences, 83*(2), 254-275. https://doi.org/10.1177/0020852316681446
4. Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522
5. Van Wart, M.; Roman, A.; Wang, X. & Liu, C. (2017). Operationalizing the Definition of E-leadership: Identifying the Elements of E-leadership. *International Review of Administrative Sciences, 83*(2), 254-275. https://doi.org/10.1177/0020852316681446
6. Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522; Qin, L. (2023). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. European Journal of Innovation Management. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522
7. Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends*: Special report. Deloitte Insights.
8. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum,
9. Trivedi, L. A.; & Desai, J.(2012). A review of literature on e-leadership. *Social Science Research Network,* 1556-5068. https://doi.org/10.2139/ssrn.2172577; Avolio, B. J.; Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X; Dasgupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys, 4*(1), 1-36; Al-Habsi, N.; Luo, M. & Zighan, S.M. (2022). A systematic literature review exploring the impact of digitalisation on leadership towards a new style of leadership. International *Journal of Business Innovation and Research, 29*(2), 169-193. https://doi.org/10.1504/IJBIR.2022.126031
10. Avolio, B. J.; Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X
11. Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis:* Elements of the sociology of corporate life. Heinemann.
12. Avolio, B. J.; Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 615-668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X
13. Gupta, C. & Pramila, S. (2022). Virtual Leadership—Accelerating Group Politics. International *Journal of Early Childhood Special Education, 14*(5), 1640–1646. https://doi.org/10.9756/INTJECSE/V14I5.168; Hambley, L.A.; O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 1–20. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004; Greimel, N. S.; Kanbach, D. K. & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation and Knowledge, 8*(2).

14. Runciman, B. (2015). What digital leaders want and need. *ITNOW*, 1746-5702. https://doi.org/10.1093/itnow/bwv026; Yao, Q.; Tang, H.; Liu, Y. & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management, 37*(3), 903–927. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350
15. Cortellazzo, L.; Bruni, E. & Zampieri, R. (2019, Aug.) The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938; Valizada, U. (2022). The Effect of Digital Leadership Practice and Learning Organization Relationship on Individual Performance. Annals of "Spiru Haret" University. *Economic Series*, 2068-6900. https://doi.org/10.26458/2225; Li, Z.; Yang, C.; Yang, Z. & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology, 15*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442
16. Marturano, A. (2018). Transactions with a transforming heart: E-leadership, virtual enterprises and social media. *Notizie di Politeia, 34*(130), 131–140. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.007; Badrinarayanan, V. (2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post-pandemic era. *Project Leadership and Society*, 100126. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126
17. Cordova-Buiza, F.; Aguirre-Parra, P.; Garcia-Jimenez, M. G. & Martinez-Torres, D. C. (2022). Virtual leadership as a development opportunity in business context. *Problems and Perspectives in Management, 20*(2), 248–259. https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.20; Valizada, U. (2022). The Effect of Digital Leadership Practice and Learning Organization Relationship on Individual Performance. Annals of "Spiru Haret" University. *Economic Series*, 2068-6900. https://doi.org/10.26458/2225
18. Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology, 140*, 1–55.
19. Tuerk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology, 13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180; Tigre, F.; Curado, C. & Henriques, P. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizationl Studies, 30*(1), 40–70. https://doi.org/10.1177/15480518221123132; Schuster, T.; Brunner, T.; Schneider, M.; Lehmann, C. & Kanbach, D. (2023). Leading in the digital age conceptualising digital leadership and its influence on service innovation performance. International Journal of Innovation Management, 27(06). https://doi.org/10.1142/S1363919623500317
20. Runciman, B. (2015). What digital leaders want and need. ITNOW, 1746-5702. https://doi.org/10.1093/itnow/bwv026; Gupta, C. & Pramila, S. (2022). Virtual Leadership—Accelerating Group Politics. *International Journal of Early Childhood Special Education, 14*(5), 1640–1646. https://doi.org/10.9756/INTJECSE/V14I5.168; McKeown, S. (2015). What are digital leaders? *Headteacher Update*, 1478-5307. https://doi.org/10.12968/htup.2015.3.32
21. Gupta, C. & Pramila, S. (2022). Virtual Leadership—Accelerating Group Politics. *International Journal of Early Childhood Special Education, 14*(5), 1640–1646. https://doi.org/10.9756/INTJECSE/V14I5.168; Manole, I. (2014). Virtual teams and e-leadership in the context of competitive environment - Literature review. *Journal of Economic Development, Environment and People, 3*(3), 72-76. https://doi.org/10.26458/jedep.v3i3.8; Schuster, T.; Brunner, T.; Schneider, M.; Lehmann, C. & Kanbach, D. (2023). Leading in the digital age conceptualising digital leadership and its influence on service innovation performance. *International Journal of Innovation Management, 27*(06). https://doi.org/10.1142/S1363919623500317
22. Roman, A. V.; Van Wart, M.; Wang, X. H.; Liu, C.; Kim, S. & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review, 79*(6), 853–866. https://doi.org/10.1111/puar.12980; Gupta, C. & Pramila, S. (2022). Virtual Leadership—Accelerating Group Politics. *International Journal of Early Childhood Special Education, 14*(5), 1640–1646. https://doi.org/10.9756/INTJECSE/V14I5.168; Greimel, N. S.; Kanbach, D. K. & Chelaru, M. (2023).Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation and Knowledge, 8*(2).
23. Roman, A. V.; Van Wart, M.; Wang, X. H.; Liu, C.; Kim, S. & McCarthy, A. (2019). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review, 79*(6), 853–866. https://doi.org/10.1111/puar.12980; Ushaka Adie, B.; Tate, M. & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration, 29*(1), 42–58. https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847; Gupta, C. & Pramila, S. (2022). Virtual Leadership—Accelerating Group Politics. *International Journal of Early Childhood Special Education, 14*(5), 1640–1646. https://doi.org/10.9756/INTJECSE/V14I5.168; Tigre, F.; Curado, C. & Henriques, P. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizationl Studies, 30*(1), 40–70. https://doi.org/10.1177/15480518221123132; Schuster, T.; Brunner, T.; Schneider, M.; Lehmann, C. & Kanbach, D. (2023). Leading in the digital age conceptualising digital leadership and its influence on service innovation performance. *International Journal of Innovation Management, 27*(06). https://doi.org/10.1142/S1363919623500317

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não tem conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Mauro Loureiro Junior: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Submetido 26-08-2024. **Aprovado** 22-04-2025

Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo.

Os/As avaliadores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

O relatório de revisão por pares está disponível neste link.

Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.91855

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Entidade de caráter técnico-científico 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 social, 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
Clovis José Daudt Darrigue de Faro
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
CONSELHO DIRETOR
Presidente
Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-presidentes
Clovis José Daudt Darrigue de Faro
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque
Vogais
Ary Oswaldo Mattos Filho, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Cristiano Buarque Franco Neto, José Ermírio de Moraes Neto, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Marcílio Marques Moreira, Roberto Paulo Cezar de Andrade.
Suplentes
Aldo Floris, Alexandre Koch Torres de Assis, Almirante Luiz Guilherme Sá de Gusmão, Antonio Monteiro de Castro Filho, Carlos Eduardo de Freitas, Gilberto Duarte Prado, José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, Marcelo José Basílio de Souza Marinho.

CONSELHO CURADOR
Vogais
Antonio Alberto Gouvea Vieira, Carlos Osmar Bertero, Estado da Bahia, Estado de Minas Gerais, Estado do Rio de Janeiro, Estado do Rio Grande do Sul, Federação Brasileira de Bancos (Isaac Sidney Menezes Ferreira), General Sergio Westphalen Etchegoyen, IRB – Brasil Resseguros S.A. (Maurício Quintella Malta Lessa), João Alfredo Dias Lins (representante da Klabin Irmãos & Cia)
José Eduardo Krieger, Luiz Carlos Piva, Luiz Ildefonso Simões Lopes, Luiz Roberto do Nascimento e Silva, Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Maria Tereza Leme Fleury, Miguel Pachá, Pedro Henrique Mariani Bittencourt, Ricardo Oberlander, Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Resseguros e de Capitalização nos Estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo (Ronaldo Mendonça Vilela).
Suplentes
Almirante Petronio Augusto Siqueira de Aguiar, Alvaro Toubes Prata, Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo, Guilherme Ary Plonski, Heloi José Fernandes Moreira, Istvan Karoly Kasznar, Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano, Nilson Teixeira, Raphael José de Oliveira Barreto, Sandoval Carneiro Junior, Tenente Brigadeiro-do-Ar Jeferson Domingues de Freitas.

UNIDADES DA FGV-São Paulo
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Diretor: Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Economia de São Paulo
Diretora: Lilian Furquim
Escola de Direito de São Paulo
Diretor: Oscar Vilhena Vieira

FGV Projetos
Diretor Executivo: Luiz Carlos Guimarães Duque
Diretor de Estratégia e Mercado: Irineu Rodrigues Frare

Diretoria para Assuntos da FGV - São Paulo: Maria Tereza Fleury
Diretoria de Operações (FGV DO): Marco Antonio Teixeira de Amaral

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
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: Luciana Marques Vieira
Administração Geral e Recursos Humanos: Jorge Manoel Teixeira Carneiro
Contabilidade, Finanças e Controle: Arthur Ridolfo Neto
Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração: George Avelino Filho
Tecnologia e Ciência de Dados: Eduardo de Rezende Francisco
Marketing: Tânia Modesto Veludo de Oliveira
Planejamento e Análise Econômica Aplicados à Administração: Arthur Barrionuevo Filho
Gestão Pública: Fernando Burgos Pimentel dos Santos
CURSOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS
Curso de Graduação em Administração: Bruna Suzanne Aiello Tsu Nishikawa
Curso de Graduação em Administração Pública: Nelson Marconi
Curso de Graduação em Ciências Contábeis (Contabilidade, Finanças e Analytics - AFA): Edilene Santana Santos
Executive MBA (EMBA): Simone Guimarães Cornelsen
Executive MBA Saúde (EMBA Saúde): Laura Maria Cesar Schiesari
Master in Business and Management (MBM): Simone Guimarães Cornelsen
Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas: Isleide Arruda Fontenelle
Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo: Ricardo Corrêa Gomes
Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA): Paul Ferreira
Doutorado Profissional em Administração (DPA): Paul Ferreira
Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas: Marco Antonio Carvalho Teixeira
Mestrado Profissional em Gestão Internacional: Luis Henrique Pereira
Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade: Gilberto Sarfati
OneMBA: Jorge Manoel Teixeira Carneiro
Programa Global MBA, parceria da Alliance Manchester Business School (AMBS) com a FGV: Susana Carla Farias Pereira
FGV EAESP Pesquisa e Publicações: Thomaz Wood Jr.
Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios: Edgard Elie Roger Barki
Centro de Estudos de Administração Pública e Governo: Fernando Luiz Abrucio
Centro de Estudos de Política e Economia do Setor Público: George Avelino Filho
Centro de Estudos em Planejamento e Gestão de Saúde: Adriano Massuda
Centro de Estudos em Sustentabilidade: Fernanda Cassab Carreira
Centro de Excelência em Logística e Supply Chain: Orlando Cattini Junior
Centro de Excelência em Varejo: Mauricio Gerbaudo Morgado
Centro de Tecnologia de Informação Aplicada: Alberto Luiz Albertin
Centro de Estudos de Microfinanças e Inclusão Financeira: Lauro Emilio Gonzalez Farias
Centro de Estudos em Finanças: Claudia Emiko Yoshinaga
Centro de Estudos em Competitividade Internacional: Maria Tereza Leme Fleury
Centro de Inovação: Susana Carla Farias Pereira
Centro de Estudos em Ética, Transparência, Integridade e Compliance: Ligia Maura Costa
Centro de Estudos do Novo Desenvolvimentismo: Nelson Marconi
Centro de Estudos de Marketing Digital: Lilian Soares Pereira Carvalho (coordenadora); Eliane Pereira Zamith Brito (vice-coordenadora)
Centro de Estudos de Infraestrutura e Soluções Ambientais: Gesner José de Oliveira Filho
Centro de Estudos em Analytics e Políticas de Segurança: João Luiz Becker
Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas: Maria José Tonelli
Centro de Inovação em Políticas Públicas Urbanas - FGV Cidades: Ciro Biderman
Centro de Inovação, Pesquisa e Difusão (CEPID) em Governança das Mudanças Ambientais Globais: José Antonio Puppim de Oliveira
Centro de Estudos em Implementação de Políticas Educacionais: Ricardo Corrêa Gomes e Gabriela Spanghero Lotta
APOIO
Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (CEDEA): Delane Botelho
Coordenadoria de Gestão de Programas e Assurance of Learning (AoL): Alexandre Pignanelli
Coordenadoria de Avaliação Institucional: Heloisa Mônaco dos Santos
Centro de Carreiras: Marcos Lanner de Moura, Supervisor de Estágio e Colocações Profissionais
Coordenadoria de Diversidade: Márcio José de Macedo
Office for Global Affairs: Julia Alice Sophia von Maltzan Pacheco
Alumni FGV: Camila Cheibub Figueiredo
Admissions Office: Luciana Gaia
Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDI): Camila Cheibub Figueiredo
ASSOCIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA FGV - SP
Diretor Geral: Mylena Luize Braz Aragaki
DIRETÓRIO ACADÊMICO GETULIO VARGAS
Presidente: Letícia Tokuda

GVEXECUTIVO

fgv.br/gvexecutivo - v. 24, n. 2, 2025

Editores chefes: Thomaz Wood Jr., Adriana Wilner
Conselho Editorial: Adrian Kemmer Cernev, Camila Cheibub Figueiredo, Claudia de Farias Santiago, Cristina Dai Prá Martens, Fernando Burgos Pimentel Dos Santos, Gilberto Sarfati, João Lins Pereira Filho, João Martins Tude, Levindo Ozanan Coelho Santos, Ligia Maura Costa, Luciana Jordão da Motta Armiliato de Carvalho, Marcos Henrique Facó, Moacir de Miranda Oliveira Junior.

REDAÇÃO
Analista de produção editorial: Denise Francisco Cândido
Assistente administrativa: Marina Pugliesi Vitale
ADMINISTRAÇÃO
Responsável: Ilda Fontes
Assistente administrativa: Eldi Soares
REVISÃO: Sátia Marini e Paula Thompson
PROJETO GRÁFICO E ILUSTRAÇÕES: Beto Nejme
PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO: Renato Brandão
CENTRAL DE RELACIONAMENTO: gvexecutivo@fgv.br
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 (jul./set. 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. Trimestral a partir de 2021.
Continuação de: RAE-executivo.

ISSN 1806-8979
1. Administração de empresas – Periódicos. I. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
CDU 658