

O Déficit de Gestão no Brasil

Produtividade, Confiança e o Custo da Cultura do Improvise



Um manifesto do IVEPESP sobre as raízes culturais do nosso teto econômico.

A organização é uma arte coletiva aprendida, não um dom genético.

A literatura internacional comprova que práticas de gestão são mensuráveis e diretamente ligadas à produtividade.

Gestão é uma tecnologia social baseada em:



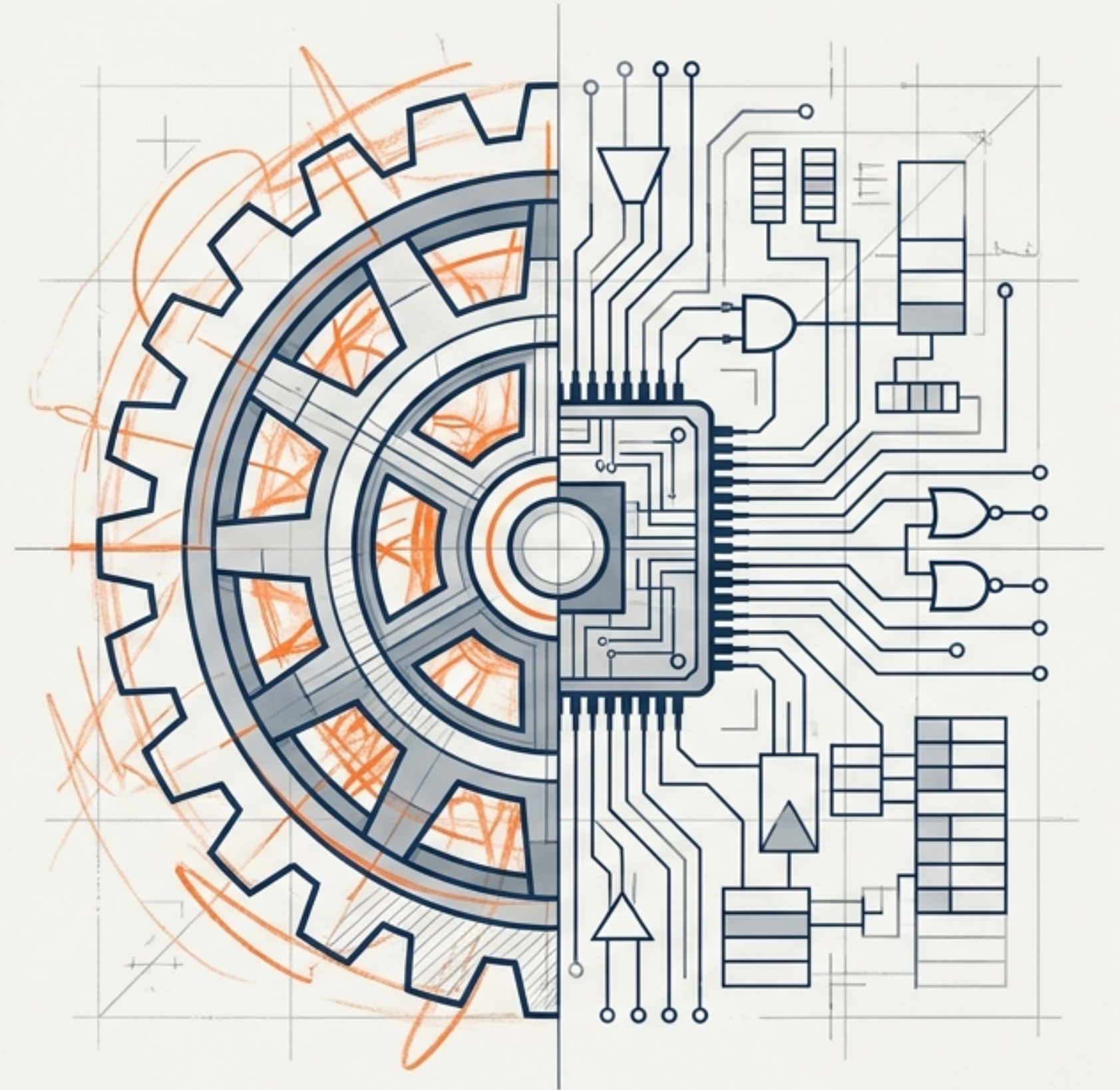
1. Monitoramento de Desempenho



2. Gestão de Pessoas e Mérito

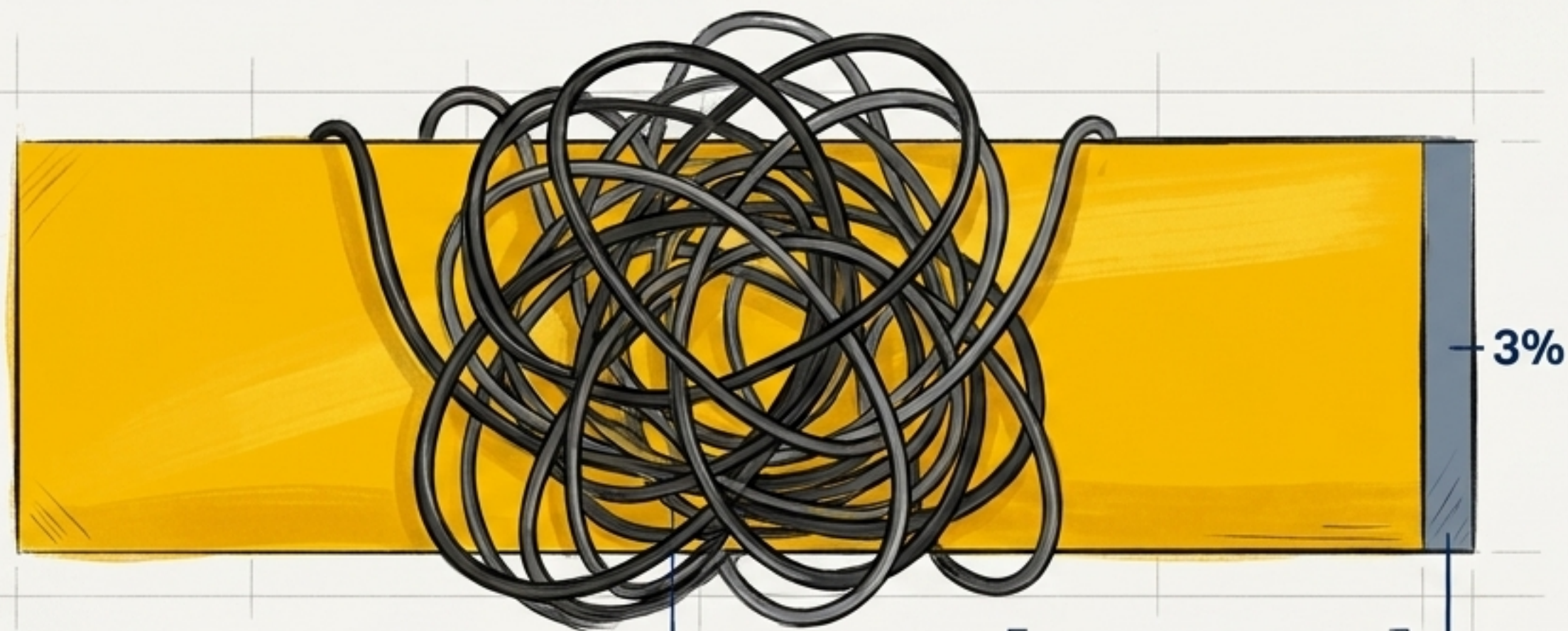


3. Definição e Correção de Metas



A produtividade não depende apenas de máquinas ou crédito. Ela depende da qualidade da gestão cotidiana.

Um país altamente empreendedor,
mas estruturalmente pouco gerencial.



97%

do total
de empresas no Brasil
são pequenos negócios.

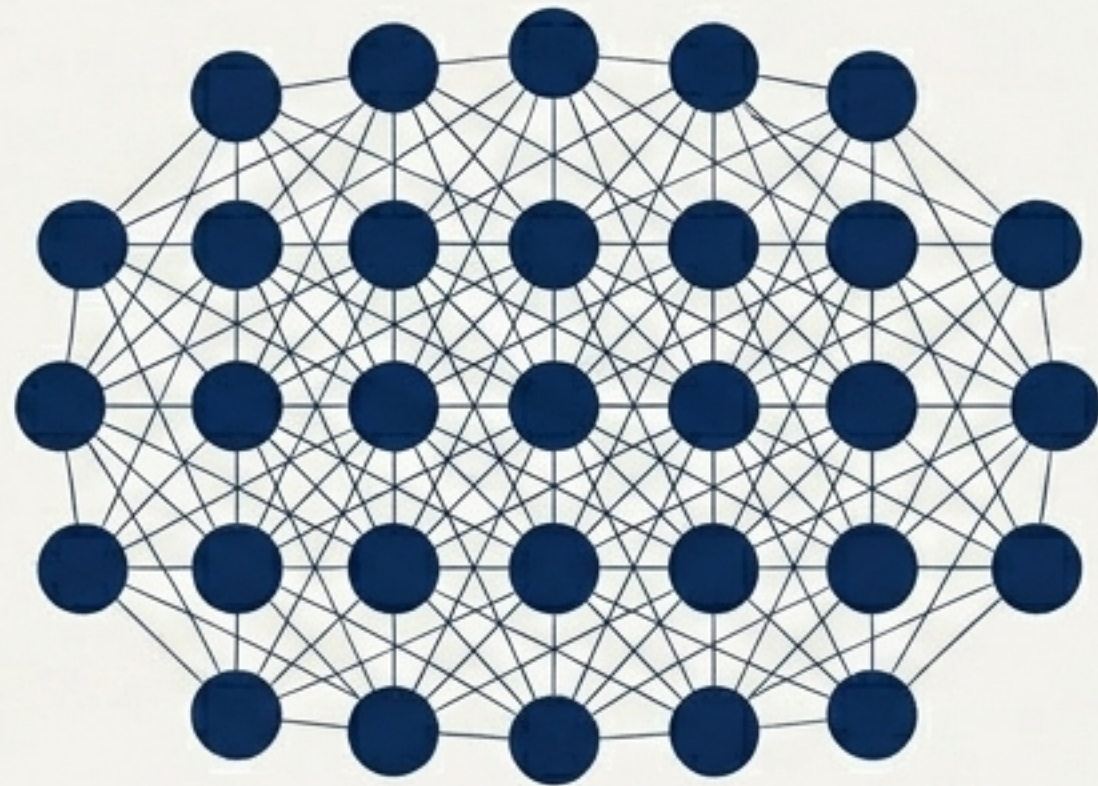
26,5%

do PIB nacional vem
dessas empresas.

O Limite Estrutural:
O proprietário
acumula todas as
funções — vende,
compra, contrata e
tenta inovar ao
mesmo tempo.
Há vitalidade, mas
faltam equipes
profissionais de
planejamento e
controle.

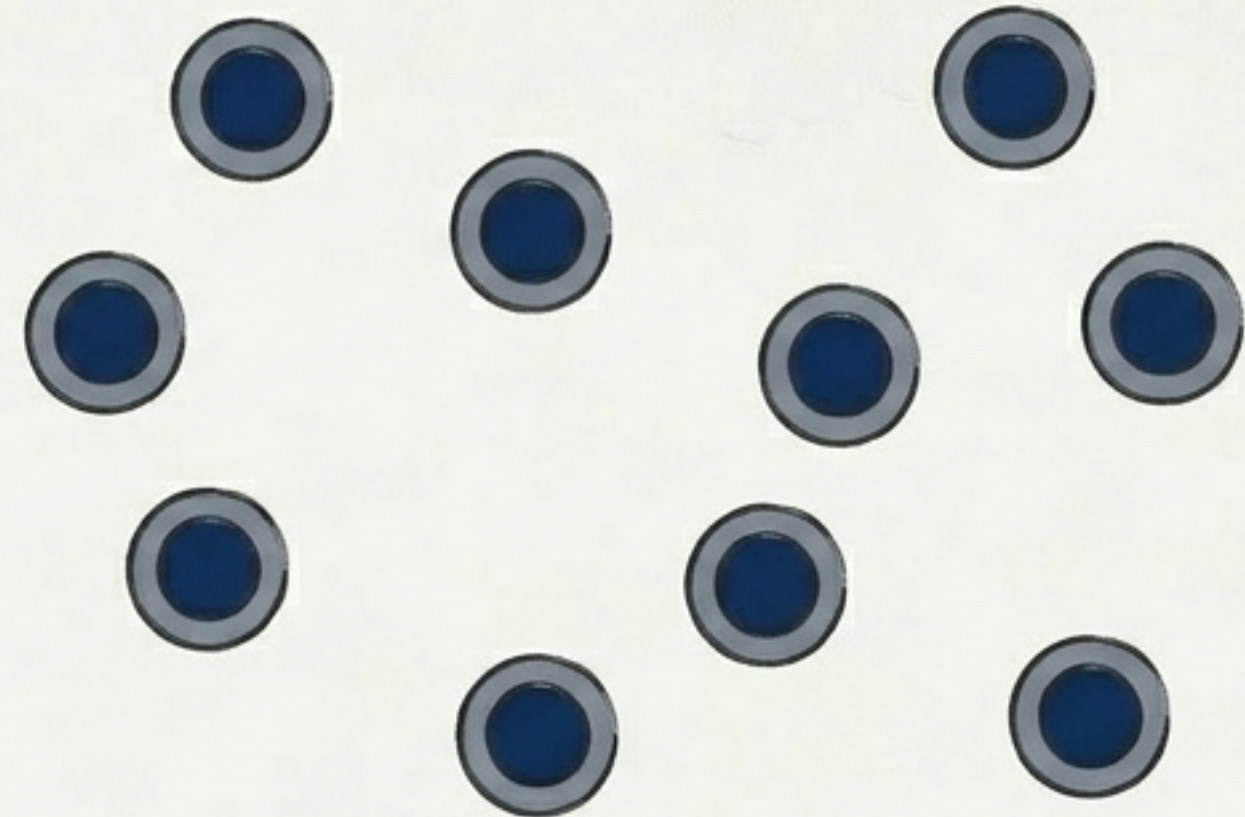
A raiz institucional: O déficit de confiança social.

Países Nórdicos:



>60% afirmam que a maioria das pessoas é confiável.

Brasil:

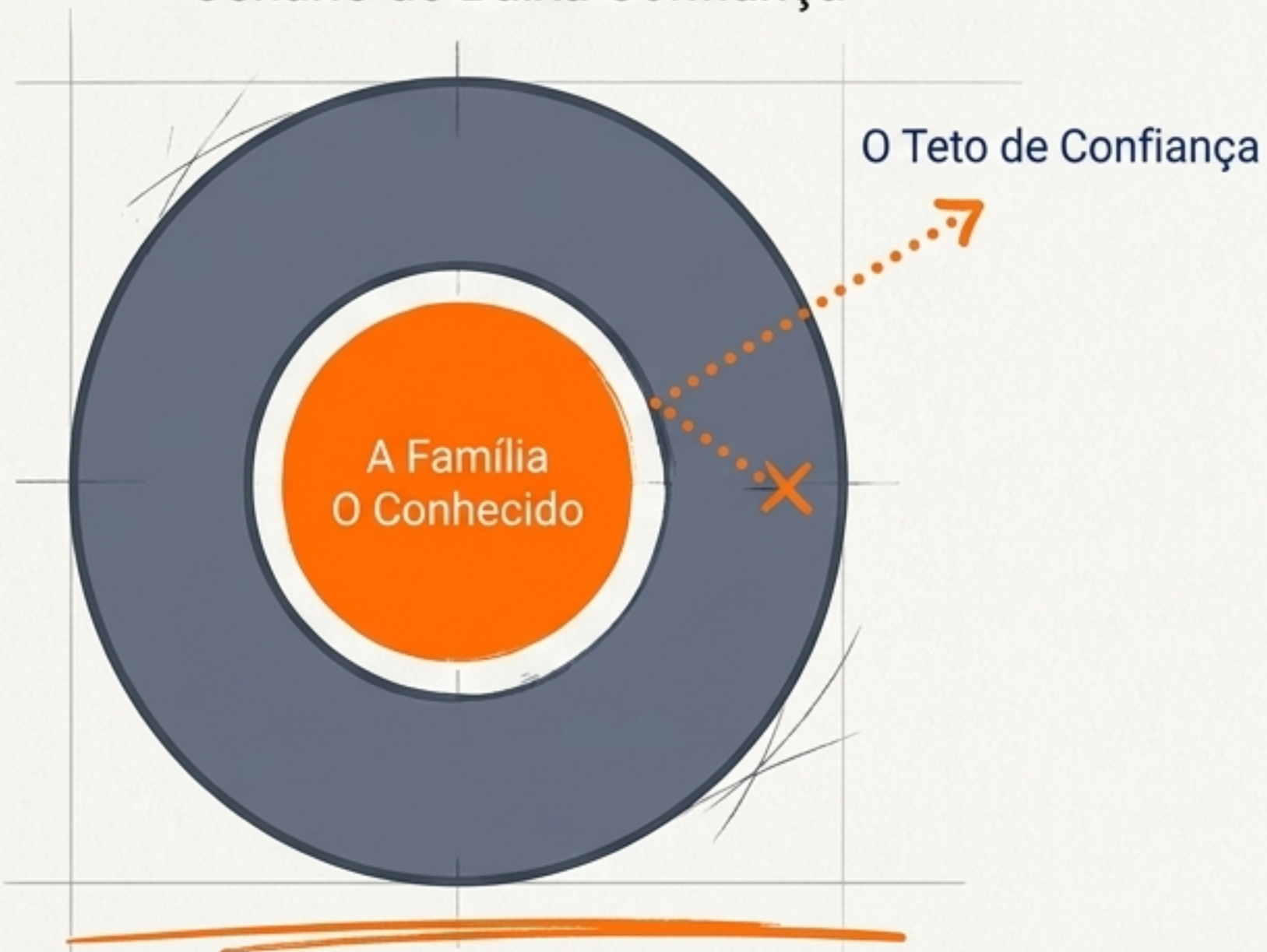


<10% acreditam que as pessoas são confiáveis.

Quando a confiança no sistema ou no desconhecido é baixa, recorre-se ao atalho, ao parente e ao favor. A organização coletiva se torna cara e burocrática.

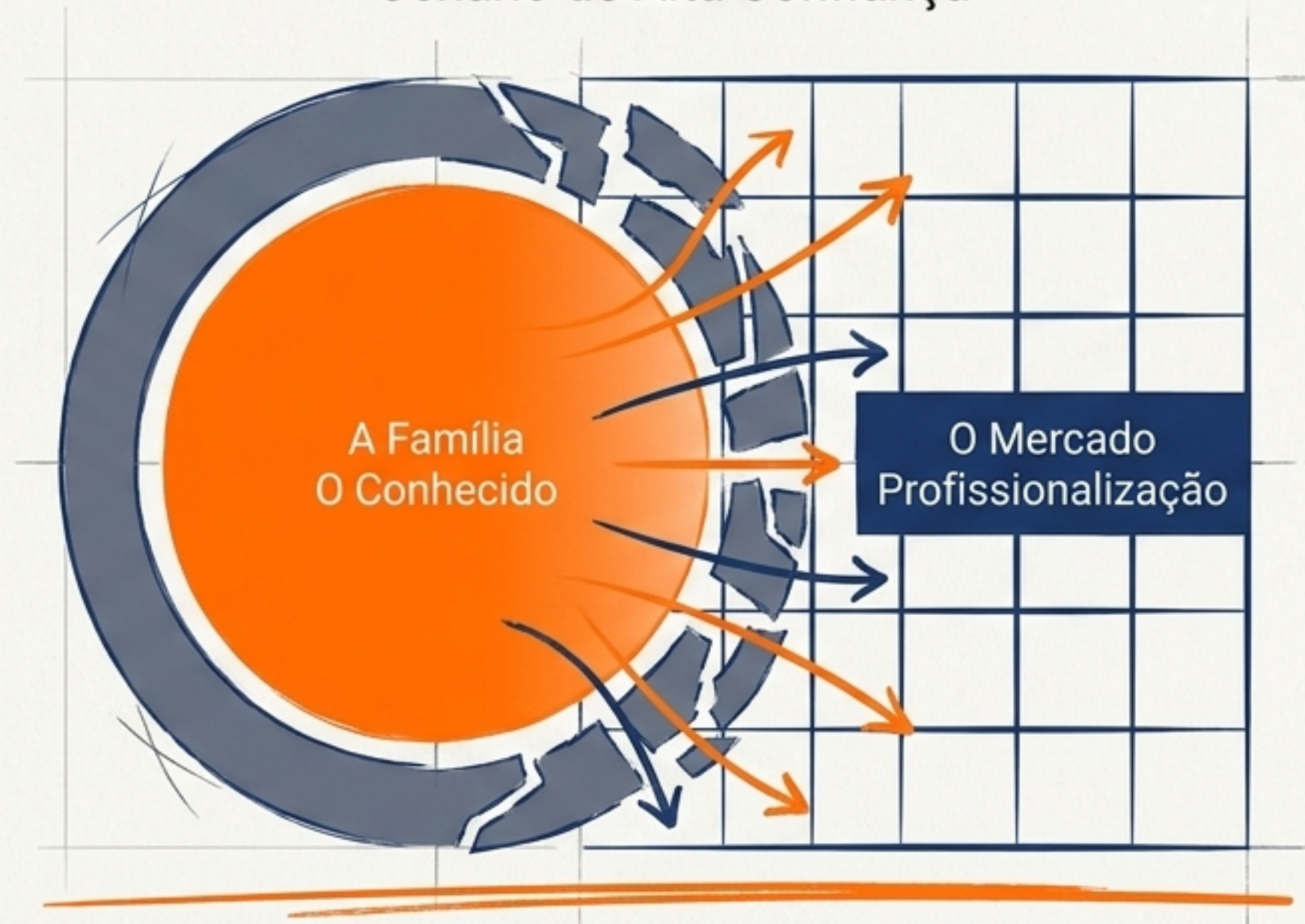
O Funil da Confiança: Por que nossas empresas não escalam?

Cenário de Baixa Confiança



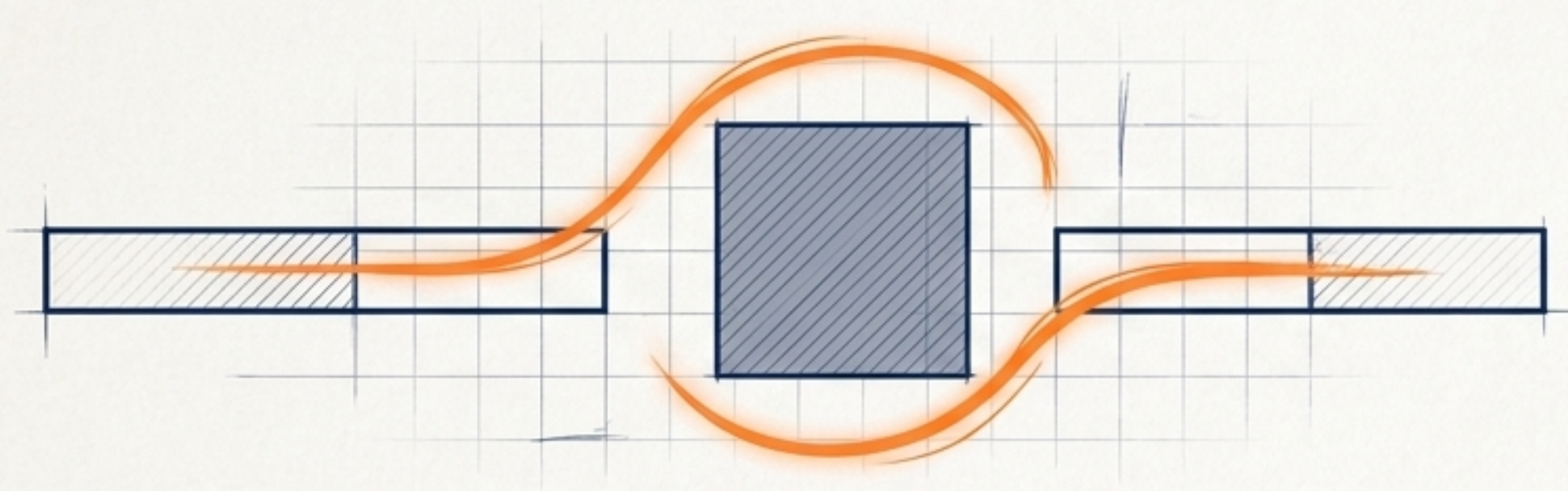
A sucessão e a gestão são orientadas por parentesco. O medo de delegar prende a empresa a um tamanho menor e familiar.

Cenário de Alta Confiança



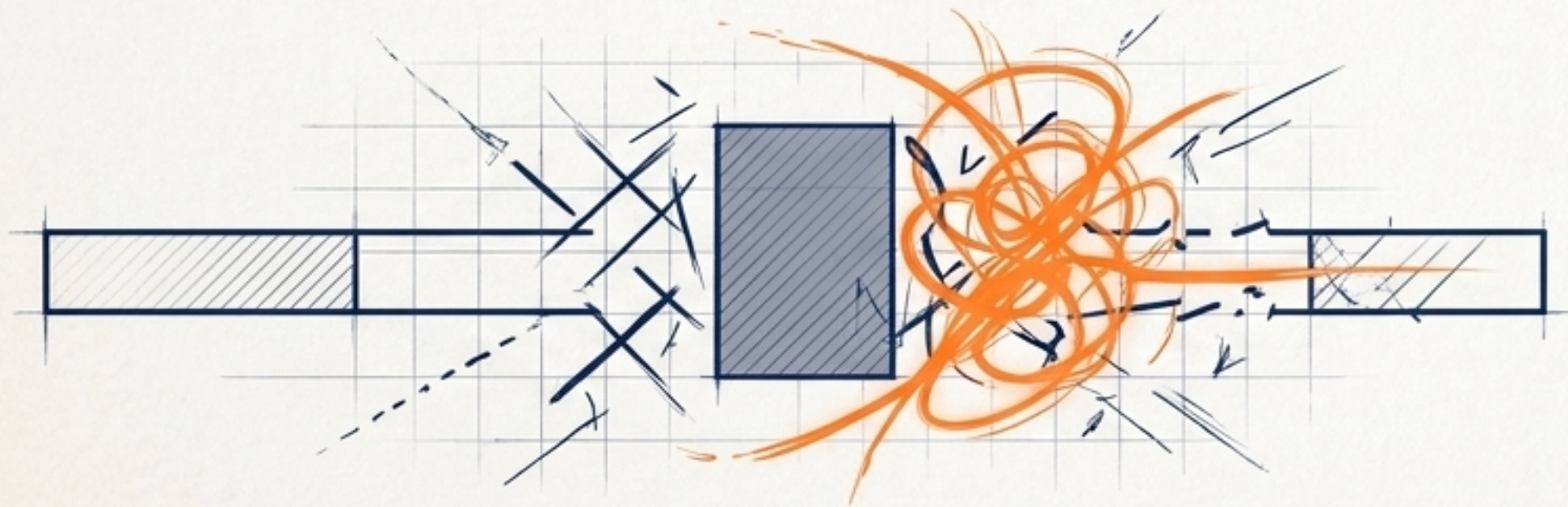
Permite a delegação externa, a contratação baseada em mérito e a construção de organizações complexas em larga escala.

O 'Jeitinho': Uma virtude adaptativa ou um sintoma de falha?



A Virtude

Improvisar bem é uma competência real. Em emergências, o 'desenrascanço' salva projetos e empresas.




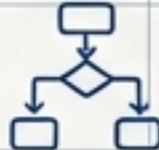










O Risco

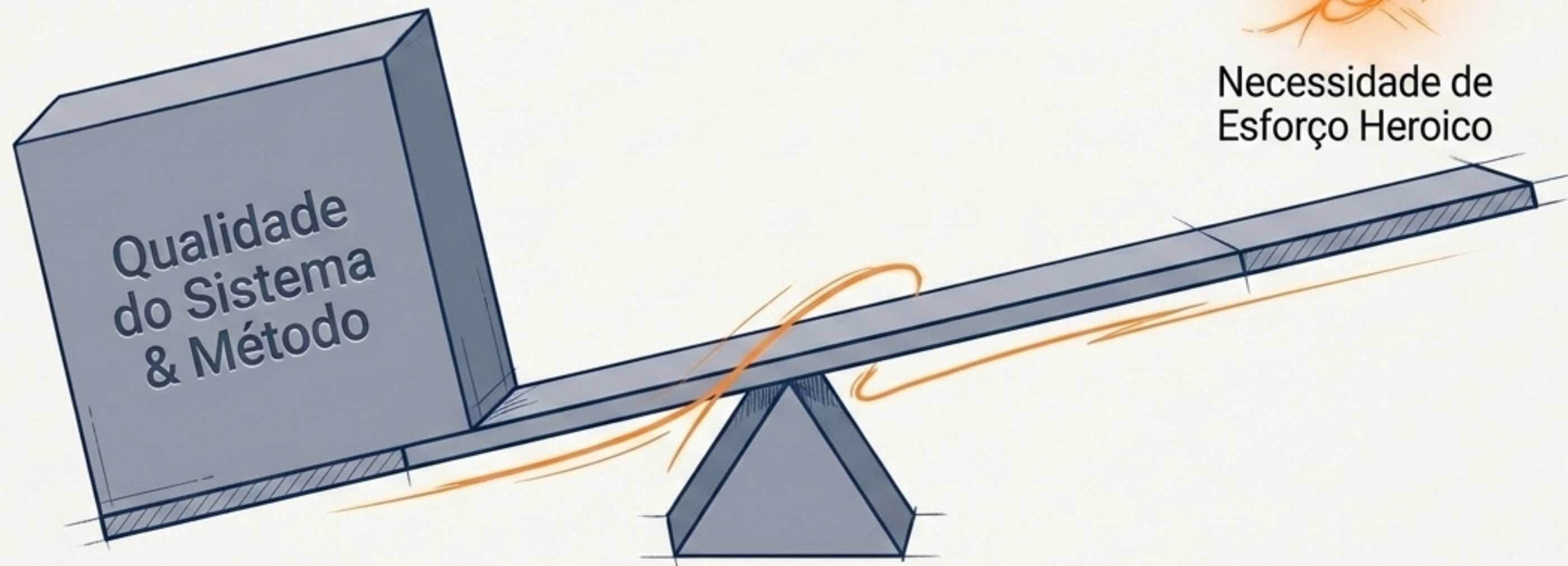
O perigo é transformar o improviso em identidade nacional. Ele se torna tóxico quando substitui o planejamento, a governança e a avaliação.

Uma sociedade que depende continuamente de heróis improvisadores revela que seus sistemas não foram desenhados para funcionar.

O Projeto vs. O Rascunho: Dois modelos de operação.

Dimensão	A Cultura do Improviso	A Cultura da Gestão
Gatilho (Quando age?)	Reativo (Foco no imprevisto e na emergência) 	Pró-ativo (Foco no planejamento e método) 
Base (O que sustenta?)	Relações pessoais, confiança familiar e heroísmo 	Processos impessoais, dados e governança  
Escala (Até onde vai?)	Limitada pela capacidade do fundador 	Ilimitada (Permite delegação e expansão)  
Resultado	Sobrevivência no curto prazo  	Crescimento produtivo e sustentável  

A boa gestão reduz a necessidade de heroísmo.



Quando o método falha, a energia humana é desperdiçada apagando incêndios.
Quando o sistema funciona, a criatividade humana é liberada para inovar.

O custo invisível da má gestão é a estagnação nacional.

$$\text{Produtividade} = \left(\begin{array}{l} \text{Infraestrutura} \\ + \text{Educação} \\ + \text{Tributos} \end{array} \right) \times \text{GESTÃO}$$



Dado FGV IBRE 2025: A produtividade do trabalho cresceu apenas ~2%, impulsionada apenas por **mais horas e mais pessoas trabalhando, NÃO** por ganhos de eficiência.

Não haverá salto de produtividade econômica sem um salto de maturidade gerencial.

O apagão de método na esfera pública.

O setor público sofre dos mesmos déficits estruturais: falta de coordenação, responsabilização e métricas.



Políticas públicas são lançadas **sem metas verificáveis, sem avaliação independente e sem mecanismos de correção de rota.**

Princípio IVEPESP:

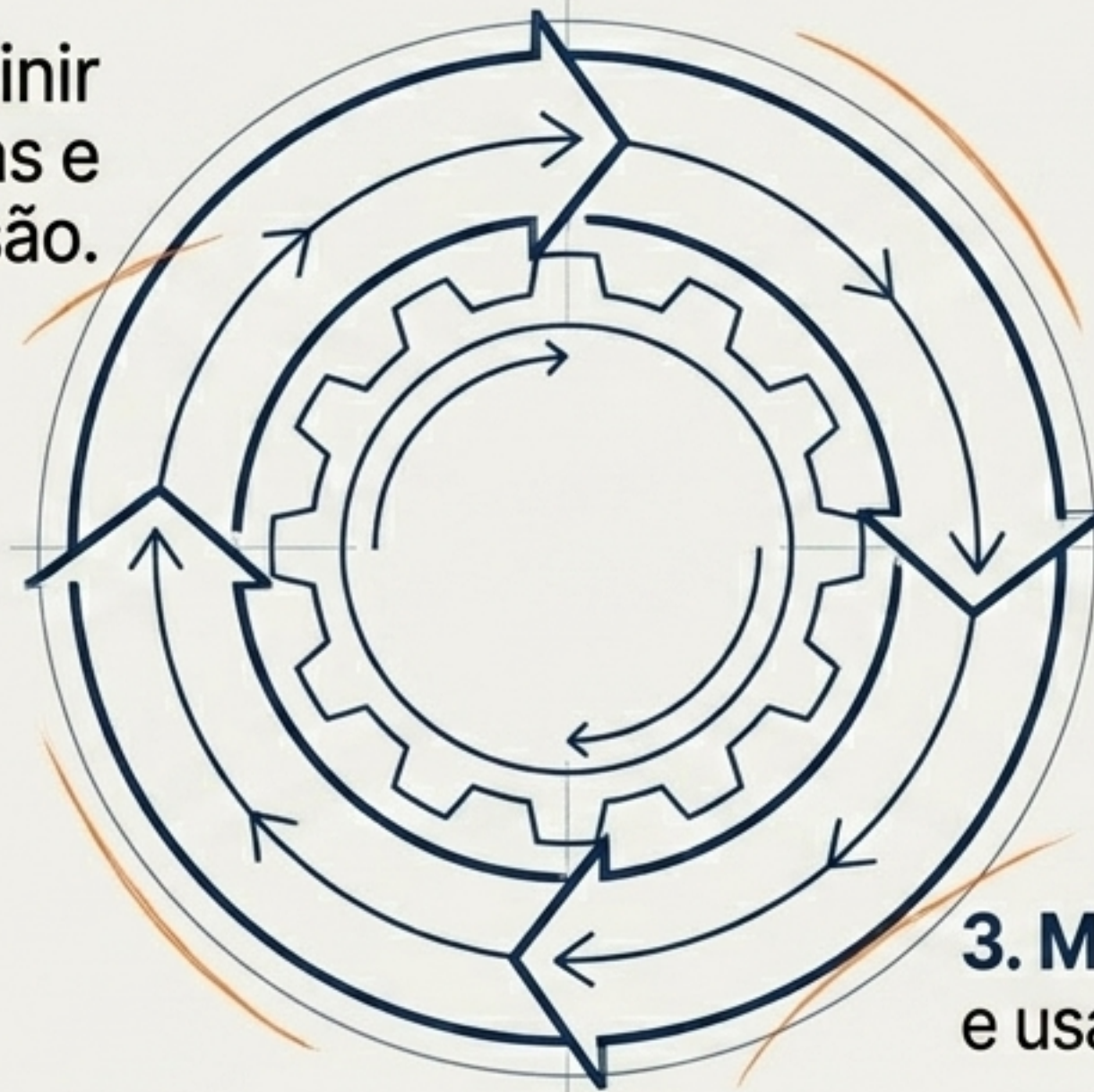
Educação, ciência, tecnologia e inovação exigem gestão baseada em evidências, não apenas boas intenções.

Substituindo a cultura do "resolver na última hora".



1. Planejar: Definir metas claras e planejar a sucessão.

4. Corrigir: Premiar desempenho e corrigir desvios estruturais.



2. Executar: Formar lideranças intermediárias e profissionalizar decisões.

3. Medir: Acompanhar indicadores e usar dados em vez de intuição.

Práticas básicas de gestão não devem ser privilégio de MBAs de elite. Precisam chegar a hospitais, prefeituras, escolas e pequenos comércios.

O Novo Paradigma Brasileiro.

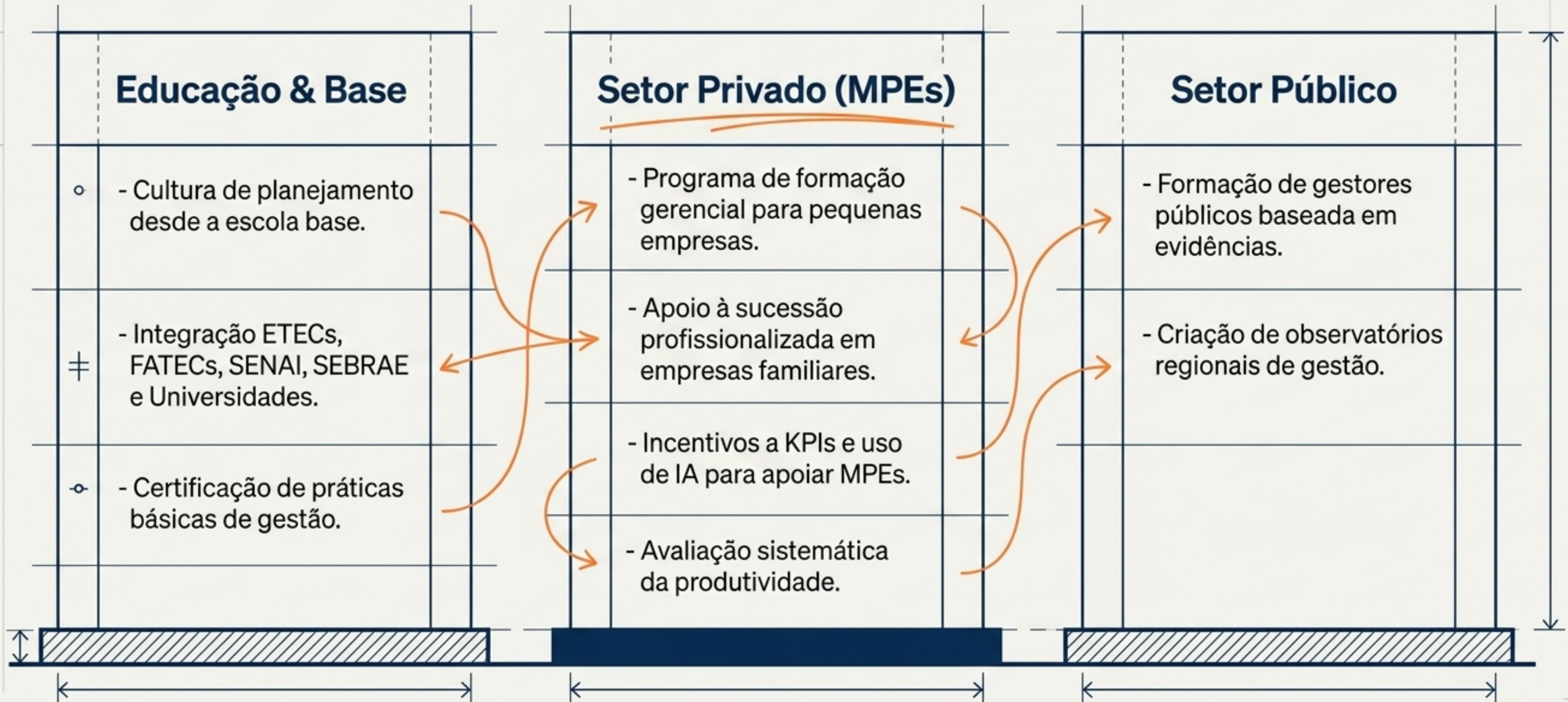
CRIATIVIDADE
(Flexibilidade, Adaptação,
Energia Empreendedora)



MÉTODO
(Governança, Métricas,
Planejamento, Dados)

O desafio não é abandonar nossa criatividade, mas combiná-la com método. Não é sufocar a flexibilidade, mas colocá-la a serviço de instituições **mais confiáveis e efetivas.**

A Agenda Nacional de Gestão e Produtividade.



Um país menos dependente do improviso.



“O jeitinho brasileiro pode continuar sendo uma habilidade adaptativa, mas **não pode ser** o sistema operacional do nosso país. A capacidade de organização ensina-se, mede-se e aperfeiçoa-se.”

Prof. Dr. Helio Dias, Presidente do IVEPESP.