

Gestão por resultados na era da inovação: experiências à frente da gestão corporativa da ApexBrasil

25/03/2025

Nos últimos dois anos, à frente da diretoria de Gestão Corporativa da ApexBrasil, sob a liderança do presidente Jorge Viana, venho trabalhando na consolidação de uma cultura organizacional centrada em resultados concretos, inovação, transparência e participação. Em um mundo em constante transformação, marcado por mudanças tecnológicas aceleradas, pressões sociais legítimas e um ambiente institucional desafiador, reafirmamos diariamente o compromisso com uma gestão pública eficiente, moderna e conectada com as necessidades reais do país.

Adotar uma gestão por resultados significa estabelecer metas claras, mensurar avanços, corrigir rumos e, principalmente, garantir que os esforços institucionais estejam sempre voltados à geração de valor público. Como ensinou Peter Drucker, o pai da administração moderna, “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Essa abordagem nos levou a rever rotinas, alinhar indicadores, fortalecer a governança e ampliar o protagonismo das equipes.

Uma das referências que tem me inspirado nesse processo é o livro *The Toyota Way*, de Jeffrey Liker, que descreve os 14 princípios de gestão que transformaram a Toyota em um símbolo mundial de excelência e inovação. O primeiro deles, que trata da base filosófica de longo prazo, mesmo em detrimento de resultados financeiros imediatos, reforça a importância de um propósito institucional sólido e duradouro. A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos tem como missão promover as exportações brasileiras e atrair investimentos, mas esse trabalho precisa ser sustentado por fundamentos organizacionais consistentes.

No campo da inovação, a incorporação de soluções baseadas em inteligência artificial tem sido um diferencial. Temos explorado o potencial da IA para automatizar processos, melhorar a análise de dados, apoiar a tomada de decisão e aprimorar o relacionamento com nossos públicos. A inovação não é mais um luxo ou um experimento isolado, mas uma diretriz transversal que orienta a forma como planejamos, executamos e avaliamos nossas ações. Essa visão dialoga com o segundo princípio da Toyota, que prega a criação de fluxos de processos contínuos para levar os problemas à tona, e com o sexto, que recomenda padronizar tarefas como base para melhoria e capacitação.

Pilar

A tecnologia da informação tem sido outro pilar dessa transformação. Investimos na modernização da infraestrutura digital, na segurança da informação e na integração de sistemas, garantindo maior agilidade e confiabilidade às operações. Seguimos, assim, o oitavo princípio do Toyota Way: usar apenas tecnologia confiável e testada que atenda às necessidades das pessoas e agregue valor ao processo.

Mas nenhuma transformação organizacional é possível sem a valorização das pessoas. Estruturamos programas de capacitação, aprimoramos a comunicação interna e investimos no fortalecimento das lideranças, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, criativo e comprometido. Também conduzimos um processo robusto de revisão das carreiras e de elaboração de um novo plano de desenvolvimento profissional, com o objetivo de alinhar expectativas, reconhecer competências e criar caminhos claros de crescimento dentro da organização.

Divulgação



Floriano Pesaro, diretor da ApexBrasil

Divulgação

O nono princípio da Toyota, que enfatiza o desenvolvimento de líderes que compreendam profundamente o trabalho e incorporem a filosofia da empresa, é um norte nesse sentido. Do mesmo modo, o décimo princípio — desenvolver pessoas e equipes excepcionais que sigam a filosofia da organização — tem guiado nossos esforços em gestão de pessoas.

Outro campo em que avançamos de forma expressiva foi na revisão de processos e de normativos internos. Mapeamos fluxos, identificamos gargalos e simplificamos procedimentos, com foco na eliminação de desperdícios e na geração de valor. Isso está totalmente alinhado ao quinto princípio da Toyota, que recomenda construir uma cultura de parar para resolver os problemas, com o objetivo de obter qualidade desde o início do processo. Revisar normas não é apenas atualizar regras: é garantir coerência, aplicabilidade e legitimidade institucional.

A gestão participativa e a transparência também são valores que orientam nosso dia a dia. Criamos canais de escuta, estimulamos a corresponsabilidade e ampliamos a prestação de contas, promovendo uma cultura de diálogo e confiança. O 11º princípio do Toyota Way, que fala sobre respeito à rede de parceiros e fornecedores, valorizando a confiança mútua, é um lembrete constante de que uma organização não existe isoladamente — ela é parte de um ecossistema.

Por fim, reforçamos o compromisso com a melhoria contínua e a tomada de decisões com base no consenso e na experiência prática, como propõem os últimos três princípios da Toyota. Melhorar constantemente, com base na observação direta da realidade, é um exercício diário de humildade, escuta e aprendizado. E isso só é possível quando temos um time comprometido, lideranças engajadas e uma direção institucional clara e alinhada com o interesse público.

A experiência na diretoria de Gestão Corporativa da ApexBrasil tem sido desafiadora e profundamente transformadora. Temos buscado implementar um modelo de gestão pública que combina estratégia, inovação, disciplina operacional e sensibilidade humana. A tecnologia é um meio; as pessoas, o fim. E a boa gestão é o caminho que une esses dois pontos com propósito, responsabilidade e resultados.

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2025-mar-25/gestao-por-resultados-na-era-da-inovacao-experiencias-a-frente-da-gestao-corporativa-da-apexbrasil/>

