

hsm
management

ROBERTO
VERGANTI
fala sobre a inovação
de significado

Gerenciar a reputação digital
(e os ratings) é possível

GRC 4.0:
a governança atualizada

A transformação da CAOA,
do varejo à indústria

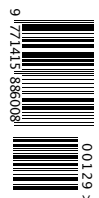
A GESTÃO

PÓS-MODERNA

E SUA EMPRESA

Sairá na frente
quem fizer as mudanças
necessárias para
atuar na sociedade
horizontalizada

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE



R\$ 54,00
Nº 129 JUL./AGO.



O SUCESSO EM CADA DETALHE.

*A infraestrutura que você procura com o
lazer que você merece. Todos os serviços
e cuidados que o seu evento precisa.*

*Conforto que combina
com o seu estilo de
fazer negócios.*



Av. Miguel Stéfano, 1001 - Enseada, Guarujá/SP - Brasil
55 13 3389.4000 - eventos@casagrandehotel.com.br
casagrandehotel.com.br



NEW/IT.

Nesta edição

julho-agosto 2018

20

Cuidado com a armadilha dos produtos híbridos

Você vai entender por que a montadora que investiu 100% em um carro elétrico se deu melhor do que todas as outras

24

Para inovar, inspire-se em Roma

Construir uma ponte sobre um rio transmitia uma mensagem mais interessante do que utilizar barcos. Essa é uma das lições romanas.

CONTAGEM REGRESSIVA
com Tania Cosentino, da
Schneider Electric

08

DIRETO AO PONTO

10

Bitcoins: o desafio do consumo de eletricidade

11

Equidade de gênero: estágio ajuda

Manter um diário fortalece a capacidade de liderar

12

Bandeira vermelha para seu programa de analytics

28

Esqueça a tecnologia; bem-vindo à inovação de significado

Se, para a inovação de solução, você faz ideiação, para esta você critica. Aprenda com Roberto Verganti.

36

CAOA: negócios com precisão cirúrgica

Entenda o êxito do grupo de concessionárias de automóveis que também virou montadora, fundado por um cirurgião da Paraíba.



42

GRC 4.0: governança atualizada

Sistemas de governança, risco e compliance impulsionados por tecnologias disruptivas derrubam velhos silos e ajudam mais os negócios.

SUA EMPRESA JÁ É PÓS- -MODERNA?

55

A mudança da sociedade moderna para a pós-moderna é tão radical que é “como se as pessoas tivessem mudado de planeta”. Embora seus sinais pareçam cada vez mais fortes no mundo dos negócios, poucas empresas estão se dando conta da transformação que precisam fazer. Falta os gestores se conscientizarem.

56 Do moderno ao pós-moderno no management

62 Jorge Forbes: “Muda o líder”

70 Diversidade – além das boas intenções

74 Comunicação é a chave: high-tech, high-touch

50

O nanoaprendizado ganha força no Brasil

Os MOOCs viralizaram. Agora evoluem, com mais foco no trabalho, rigor na avaliação, versões locais, reconhecimento das empresas e até marcas.

80

A sucessão de Narciso

A longevidade de um family business pode depender de os herdeiros terem esse insight.

92

Como gerenciar sua reputação no mundo digital

Recebeu ratings negativos na internet? É a oportunidade de você começar a gerenciar proativamente sua imagem na rede.



COLUNISTAS CONVIDADOS NESTA EDIÇÃO

34

Era exponencial: Fernanda Romano

79

Onda 3x4: Eduardo Adas

96

High potentials: com Thalita Gelenske

98

HSM: Aline Ferraz

14

As 8 habilidades do líder 4.0

18

Conhece teu inimigo, o ladrão do tempo

O lado positivo da culpa

86

REPORT SETORIAL Dois horizontes para o varejo

Segmentos como o varejo de conveniência e o e-commerce cross-border são promissores.

TEMAS POR CORES

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

EDUCAÇÃO EXECUTIVA

LIDERANÇA E PESSOAS

MARKETING E VENDAS

Quem diria que o pós-moderno seria capa um dia...



Guilherme Soárez,
CEO da HSM

A ideia de pós-moderno começou a surgir nos anos 1960 com o avanço das tecnologias digitais e dos meios de comunicação e com o início da globalização. Olhando para a sociologia e a filosofia, percebemos sua diferença em relação ao moderno: havia uma espécie de utopia moral unificadora do mundo, com valores bem sedimentados, e a pós-modernidade veio pregar o pluralismo. Essa mudança foi bem traduzida pelas artes plásticas, por exemplo, que deixaram de ter a beleza e a exclusividade como valores consensuais – basta pensar na pop art do designer Andy Warhol, que reproduzia objetos do cotidiano.

Ao lado do pluralismo, começou a ganhar força o conceito de não julgamento, que levou ao fim das hierarquias e à horizontalização da sociedade – considera-se que todas as vidas têm o mesmo valor, todas as sociedades são igualmente boas/ruins. É o pressuposto que permite que, no futebol de hoje, por exemplo, uma seleção como a da Coreia do Sul consiga derrubar a Alemanha em uma Copa do Mundo.


Consumir passa a ser mais importante do que produzir. Não à toa, na arte, o espectador faz intervenções na obra, como cocriador. (Só na arte?) E a experimentação entra na rotina do artista. (Só do artista?)

O sociólogo Zygmunt Bauman se dedicou a explicar os novos tempos, mas trocou a expressão pós-modernidade por “modernidade líquida”: estes tempos são, como a água, caracterizados por instabilidade e volatilidade – não acidentalmente, duas das quatro letras da sigla VUCA, familiar às empresas. E, segundo Bauman, a “revolução pós-moderna” aconteceu quando a confissão pública de assuntos privados tornou-se praxe. É... invisibilidade equivale a morte na era da informação – e da “espetacularização”.

Antes de escrever o editorial, fiz essa breve pesquisa sobre a pós-modernidade na tentativa de entender por que um fenômeno detectado desde os anos 1960 demorou tanto para chegar às empresas. Na verdade, Peter Drucker o mencionou em 1957 e os pesquisadores do management começaram a enxergá-lo nos anos 1990. Mas, para muitos de nós, talvez continue a ser visto como uma extravagância de elite intelectual excêntrica.

Estaria tudo bem se não estivéssemos sentindo a pós-modernidade na pele ao gerenciar nossas empresas: horizontalização, experimentação, fim da privacidade (ou surgimento da transparência, como preferir), consumidores que escolhem e cocriam, individualismo, conexões (mais fáceis de desfazer que relações), não julgamento etc. Como sentimos tudo isso, apropriar-se do pós-moderno ficou urgente – razão pela qual esse é o tema do Dossiê e da nossa capa.

Nas próximas páginas, explicamos o que é o pós-moderno enfim. Trazemos, por exemplo, uma didática entrevista com o psicanalista Jorge Forbes, talvez o maior especialista brasileiro em pós-modernidade, responsável por uma premiada série de TV sobre o assunto. Também oferecemos caminhos a quem quer migrar com sucesso para o novo mundo, caminhos esses que passam por liderança pós-moderna, diversidade e fluidez na comunicação – esses são recursos que, de algum modo, parecem nos dar mais “controle” sobre as incertezas e, assim, mais poder.

Como pós-leitura [*risos*], a seção *Inovação e crescimento* é particularmente recomendável – da entrevista com o italiano Roberto Verganti sobre inovação de significado ao artigo acerca do perigo da tecnologia híbrida, indo até a fonte de inspiração romana. Também sugiro o texto sobre reputação digital, o *Report setorial* dos horizontes do varejo e todo o resto. Leia tudo e não se arrependará! 



Formação em Gestão Contemporânea

A Formação que está revolucionando a forma de fazer gestão no Brasil

- Mais de 300 gestores formados
- 8 horas de tutorias individuais
- 172 horas de conteúdo genuíno
- Ferramentas para aplicação imediata
- Equilíbrio exato entre teoria e prática
- Uma jornada de 9 meses de aprendizado
- Metodologia estruturada pelo Modelo Metassistêmico *exclusivo*
- Programa que desenvolve conhecimento, capacidades e competências
- Assessment comportamental que evidencia as capacidades desenvolvidas durante a Formação
- Todos os instrutores atuam como gestores e são capacitados pelo Modelo Metassistêmico

 fgc

Formação em Gestão Contemporânea

Confira os depoimentos sobre a FGC

 NORTUS

www.nortus.com.br



Por um Brasil mais produtivo

A presidente da Schneider Electric para a América do Sul diz que a resposta passa pelos campos da sustentabilidade, especialmente com eficiência energética, e da inclusão | POR TICIANA WERNECK



Como você compara o mercado para eficiência energética e energia renovável no Brasil e em outros países da América do Sul?

De forma geral, nenhum país da América do Sul tem evoluído de forma efetiva; todos engatinham – embora tenham um potencial enorme e objetivos ambiciosos. Como as atenções estão voltadas para os problemas políticos, a agenda produtiva ficou em segundo plano. O Chile possui uma forte agenda pró-desenvolvimento econômico, a Argentina está tentando arrumar a casa investindo em infraestrutura, e a Colômbia, após a recente eleição, possui boas perspectivas de avançar no tema.

No Brasil, maior operação da Schneider na região, se contarmos com um novo presidente que olhe o assunto com clareza, a energia renovável pode deslanchar. Ainda há muitas perdas no sistema aqui – enquanto isso, países maduros já discutem assuntos como o gerenciamento dos prosumers, consumidores que captam/produzem sua própria energia e vendem o excesso. É realidade na Alemanha, por exemplo.



Até há pouco tempo, dizia-se que as fábricas brasileiras estavam muito atrasadas em produtividade, e isso se devia a um nível baixo de automação. Essa é sua avaliação também?

O nível de automação deve ser melhorado, sim, mas é preciso que existam políticas de Estado direcionadas a investir em educação, pesquisa e

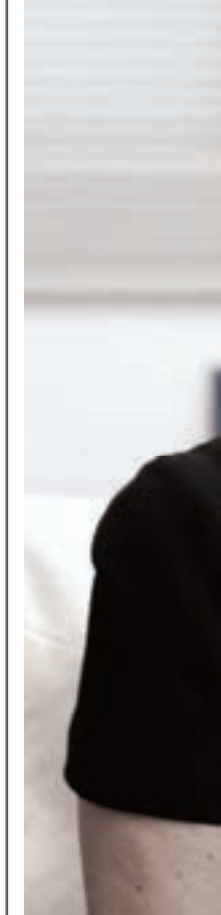
desenvolvimento. Na Schneider, 5% de nossa receita global são investidos em pesquisa e desenvolvimento para isso. Temos a arquitetura ExoStruxure, que conecta todos os dispositivos do chão de fábrica, coleta dados e gera, em tempo real, via inteligência artificial, informações e comparações que antecipam eventos, paradas e possíveis desgastes. A transformação digital em gestão da energia elétrica se dá por meio de produtos conectáveis, controle e análise de dados, integrando digitalização, tecnologia operacional e tecnologia da informação.

O resultado é aumento da produtividade, além de maior eficiência da operação, melhor uso de insumos, gestão de processos e agilidade na tomada de decisões – seja na indústria, em data centers ou em soluções prediais. Outro benefício é a redução de emissões de gases de efeito estufa, que ocorre ao produzirmos mais com menos recursos.



Como foi sua transição da presidência de uma operação nacional para uma maior, regional?

Sempre fui operacional, estava muito ligada aos clientes, então cortar esse cordão e assumir uma postura mais estratégica exigiu um treinamento pessoal. Estou há 30 anos no mercado de energia e há quase 19 anos na Schneider. Antes de assumir a região, em 2013, presidi por quatro anos a subsidiária brasileira, onde construí times, apoiei planos de crescimento e adquiri conhecimento local. Conquistar market share regional, como fizemos, no ambiente de turbulência visto nos últimos quatro anos, exigiu um trabalho dobrado no apoio dado às equipes.





DIVULGAÇÃO

SAIBA MAIS SOBRE TANIA COSENTINO

QUEM É: presidente da Schneider Electric para América do Sul, é graduada em engenharia elétrica pela Faculdade de Engenharia de São Paulo (FESP) e passou por cursos de especialização na Columbia University, no Iese – Escola de Negócios de Barcelona e na Escola de Negócios e Economia de Lisboa. Integra o Women Advisory Board da Schneider Electric e lidera o programa HeForShe, da ONU Mulheres, em sua empresa.

TRAJETÓRIA: foi a primeira presidente mulher da Schneider Electric Brasil, e o fez com ousadia: primeiro, candidatou-se à diretoria comercial e a ser presidente da empresa para o Brasil; depois, abriu mão da convivência com o marido para passar um ano na França se preparando para assumir a presidência da empresa no Brasil.

SCHNEIDER ELECTRIC: com 170 anos de história, a empresa de gestão de energia elétrica e automação francesa está presente em mais de 100 países. Registrou receita de 24,7 bilhões de euros em 2017 – 45% dos quais vindos de negócios ligados à internet das coisas. Tem 144 mil colaboradores, 200 fábricas e 90 centros de distribuição pelo mundo. No Brasil, são 2 mil colaboradores.



Qual é sua avaliação do nosso mercado ao longo dessa crise duradoura? Qual é sua visão de futuro?

Nos últimos três anos, tivemos uma retração na América do Sul. Apesar das otimistas projeções de analistas, vemos o mercado se deteriorar a cada trimestre. Na América do Sul, temos países jovens, mas cuja janela demográfica se fechará em breve e essa enorme vantagem será desperdiçada. É pena.

No caso do Brasil, espero que essa próxima eleição presidencial consiga virar a página e fazer o básico na economia, finanças e estruturas políticas, deixando que as empresas façam seu trabalho. Tenho otimismo.



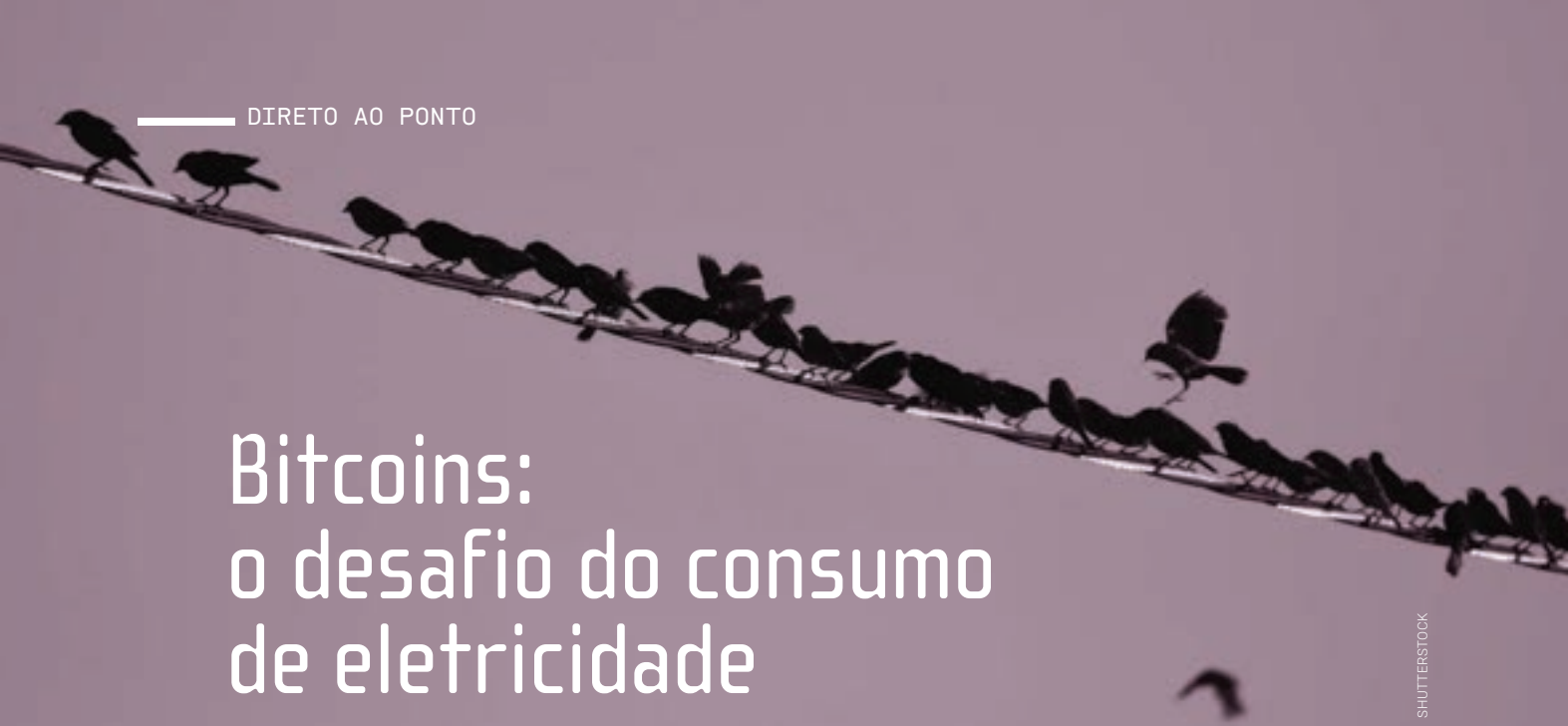
Você ficou bem conhecida como ativista pela diversidade e defende a criação de cotas para mulheres nos cargos mais altos das empresas. Quais são suas propostas para combater a sub-representação feminina no mercado de trabalho?

Defendo tanto a diversidade porque entendo que equipes com pessoas iguais não inovam, e inovar é

crucial hoje. Falo em inclusão de mulheres, LGBT, de pessoas com necessidades especiais, refugiados, millennials. Por princípio, toda transformação precisa começar na alta gestão. Não adianta achar que essa mudança se dará por inércia e que tudo se acertará naturalmente. É preciso medir a demografia da empresa, estabelecer metas e criar cotas, sim, como forma de forçar gestores a abrir espaço para as mulheres. Não é deixar de contratar o mais qualificado, mas tornar as mulheres qualificadas tão visíveis quanto os homens. Globalmente, as mulheres estudam mais tempo do que os homens e, no entanto, as chances de ascenderem a postos de liderança são de apenas 28%.

Outro passo é a equidade salarial. No mundo, a diferença salarial entre homens e mulheres, com o mesmo cargo, no setor industrial, é de 32%. Na Schneider global, temos como meta zerar essa diferença até 2020, e na América do Sul queremos eliminar o gap até o final deste ano. Não é trabalho fácil, são muitas variáveis e informações cruzadas, de job description, estruturação de cargos etc., mas estamos dedicando um budget específico para isso.

Temos um plano estruturado, com grupos de afinidade por região que discutem e implementam treinamentos e políticas de inclusão com metas que estão na agenda dos líderes. Temos tolerância zero para casos de discriminação. ☺



Bitcoins: o desafio do consumo de eletricidade

SHUTTERSTOCK

Economista estima que a geração de moedas digitais vai demandar, até o final deste ano, o equivalente a 0,5% de todo o dispêndio mundial de energia, equivalente ao que consome a Áustria

Moedas virtuais, como o bitcoin, foram desenvolvidas para serem uma alternativa eficiente aos sistemas financeiros tradicionais. No entanto, tudo indica que seus criadores deixaram de lado uma preocupação – a sustentabilidade.

O economista holandês Alex De Vries, especialista em bitcoins, afirma que a energia elétrica gasta para gerar as moedas virtuais pode chegar a 7,67 gigawatts no final de 2018, o equivalente a 0,5% de todo o consumo mundial e ao que utiliza um país como a Áustria. A pesquisa realizada por De Vries teve seus resultados publicados na *Joule*, a revista científica do grupo Cell, dedicada a estudos sobre energia.

A criptoconomia é centrada na tecnologia blockchain, que se baseia na descentralização para assegurar a segurança e a validade das transações. Assim, diferentes organizações e computadores, sem ligação formal entre si, constituem uma espécie de rede, geram os blocos que formam as cadeias de transações e estabelecem um consenso sobre o sistema. Uma das etapas desse processo é a chamada mineração, que é recompensada com incentivos financeiros (em bitcoins, claro).

Esse trabalho de mineração requer computadores muito potentes funcionando continuamente, e isso demanda um alto consumo de eletricidade. O especialista estima que a formação de uma única cadeia

de transação usa a mesma energia de que precisa uma casa média na Holanda em um mês. Para piorar o quadro, o esforço de mineração tem se tornado mais difícil, obrigando os mineradores a investir em máquinas mais poderosas.

A combinação desses fatores indica que o uso de energia pelo sistema de moedas virtuais só tende a aumentar, pelo menos até que o custo de mineração alcance um nível de equilíbrio em relação ao custo da eletricidade e dos equipamentos necessários. A estimativa de consumo de 7,67 gigawatts, feita por De Vries, já leva em conta esse patamar de equilíbrio, o que, segundo ele, pode acontecer ainda em 2018.

O economista diz esperar que seu estudo estimule novas pesquisas sobre o assunto e destaca que uma das dificuldades enfrentadas para isso é a falta de informações sobre o consumo de energia por parte dos mineradores. “Não temos uma abordagem consensual para calcular o consumo de energia. Mas é preciso que esse debate aconteça”, garante.

Nesse sentido, há várias propostas de alternativas mais eficientes do ponto de vista energético para o setor, como um projeto que vem sendo estudado pela segunda mais importante moeda virtual da atualidade, o Ethereum, que reduz a pressão sobre os mineradores. ◉



Quer equidade de gênero? Estágios podem ajudar

Pesquisa comprova que um período de teste derruba preconceitos

Em busca de respostas para a questão das diferenças salariais entre homens e mulheres, Adina Sterling, professora de comportamento organizacional de Stanford, foi buscar insumos em uma etapa profissional que nem sempre é lembrada nesse debate – o estágio.

Sterling analisou os dados salariais de duas turmas consecutivas de uma mesma escola de negócios, a partir da remuneração dos alunos antes do curso, durante um estágio de verão e depois de formados.

A pesquisa separou as informações de homens e mulheres e comparou a trajetória de quem foi trabalhar na mesma empresa em que estagiou e dos que acabaram indo para organizações diferentes.

“Há evidências de que o estágio tem um efeito nivelador sobre os salários gerenciais de início de carreira”, afirma a professora. Homens e mulheres que, depois da graduação, foram trabalhar nas mesmas empresas em que fizeram estágio receberam ofertas salariais equivalentes – diferentemente do que aconteceu com aqueles que foram para outras empresas.

Por quê? Para Sterling, o estágio funciona como um teste, que ajuda as empresas a fazer avaliações de desempenho que levam a ofertas mais objetivas. “Quanto mais informações as pessoas têm sobre um profissional, mais se dispõem a deixar os preconceitos de lado e atualizar suas opiniões”, afirma. ☺

Quer liderar? Escreva um diário

A segurança que o exercício proporciona faz valer a pena segui-lo

“Reservar 10 minutos por dia para registrar seus pensamentos por escrito estimula a reflexão crítica que ajuda a compreender o mundo de rápidas mudanças ao nosso redor. Isso é essencial para uma liderança efetiva.” Quem escreveu isso foi Eric J. McNulty, diretor de pesquisa do National Preparedness Leadership Initiative, no blog da *s+b*.

McNulty argumenta que a prática de manter um diário envolve funções racionais e analíticas do cérebro, e é isso “que abre espaço para que as partes mais criativas façam sua mágica”.

Segundo o pesquisador, escrever um diário é um exercício que possibilita às

pessoas articular sentimentos, enfrentar desafios e testar opções. “Longe do mundo digital, você pode criar um espaço sagrado para a compreensão mais profunda de si mesmo e do mundo a seu redor, tanto no trabalho como em casa”, afirma ele. O segredo, ensina, é ver a prática de escrever o diário como uma oportunidade, não como uma tarefa. “Tem de ser algo dedicado a você”, destaca.

Por fim, McNulty lembra que quando o líder está seguro de quem é – de seus valores, propósito, aspirações, forças e medos –, ele passa a ser alguém que vale a pena seguir. “Para chegar a esse patamar, é importante dar a seu cérebro o tempo necessário para processar o ataque de informações que acontece diariamente. Um diário pode ajudar muito nesse esforço”, explica. ☺



Bandeira vermelha para seu programa de analytics



Confira os dez sinais de que suas ações de análise de dados correm o risco de fracassar e reaja | ESTUDO MCKINSEY

As empresas de maior porte vêm fazendo investimentos vultosos em programas de análise de dados. No entanto, estudos da consultoria McKinsey mostram que a frustração com o valor gerado por essas iniciativas tem sido igualmente vultosa.

A McKinsey identificou dez sinais de alerta de que um programa de análise de dados corre o risco de fracassar e avisa: reagir rápido a esses alertas aumenta significativamente a possibilidade de sucesso no prazo de dois a três anos:

1 A direção da empresa não conhece os programas avançados de análise de dados.

Muitos gestores não possuem uma compreensão sólida sobre as diferenças entre a análise de dados tradicional – ou seja, inteligência de negócios e geração de relatórios – e iniciativas avançadas, com ferramentas poderosas de previsão de tendências, com base em machine learning.

Resposta imediata >>

Realizar uma série de workshops com os líderes sobre os princípios fundamentais da análise de dados avançada, esclarecendo visões equivocadas.

2 Não se determinou o valor que a iniciativa deveria gerar no primeiro ano.

Frequentemente, o entusiasmo leva à implementação apressada das ferramentas de analytics, na expectativa de que possam beneficiar todas as atividades da

empresa. Isso leva a desperdícios, retornos lentos e desconfiança de que a iniciativa possa gerar valor.

Resposta imediata >>

Logo de início, é preciso definir de três a cinco áreas em que o processamento de dados avançado poderá gerar o maior valor possível e mais rapidamente – no primeiro ano.

3 Não há uma estratégia que vá além de algumas áreas e funcionalidades.

É comum ver executivos animados com o analytics avançado e com o potencial de retorno em determinadas áreas e funcionalidades da empresa, mas sem uma estratégia de geração de valor que vá além dessas áreas específicas.

Resposta imediata >>

Há três perguntas que devem ser respondidas:

- Que ameaças as novas tecnologias, como a inteligência artificial, representam para a empresa?
- Que oportunidades essas tecnologias trazem para os negócios?
- Como a empresa pode utilizar dados e análises para criar novas oportunidades?

4 O papel dos analistas de dados, no presente e no futuro, está mal definido.

Poucos executivos conseguem descrever em detalhe com que talentos a empresa conta no campo da análise de dados e muito menos onde esses talen-

tos se encontram, como estão organizados e se possuem competências e cargos adequados.

Resposta imediata >>

A melhor forma de abordar a questão dos talentos nessa área é pensar em uma tapeçaria com conjuntos de capacidade e papéis. Cada parte dessa tapeçaria deve ter sua própria definição, desde uma descrição de cargo detalhada até as interações organizacionais correspondentes.

5 Faltam “analistas tradutores”.

São profissionais que podem ajudar as lideranças a identificar situações de alto impacto para uso da análise de dados e, então, traduzir as necessidades do negócio para os especialistas, a fim de que estes encontrem as melhores soluções.

Resposta imediata >>

Contratar ou treinar profissionais para esse papel. O candidato ideal, internamente, deve conhecer muito bem a empresa e possuir formação que possibilite o diálogo com os especialistas em análise de dados.

6 A análise de dados está isolada dos negócios.

Empresas que ainda lidam para criar valor por meio da análise de dados tendem a isolar essa atividade, ou por meio da centralização excessiva ou em silos distantes e mal coordenados.

Resposta imediata >>

O melhor modelo organizacional é híbrido: mantendo algumas funções e decisões centralizadas e fazendo com que as equipes de análise de dados estejam envolvidas com o negócio e sejam responsáveis por entregar ações de impacto.

7 A “limpeza dos dados” já começou e vai custar caro.

Há uma tendência entre as empresas de achar que todos os dados disponíveis na organização devem estar totalmente “limpos”, ou seja, atualizados e validados, por exemplo, antes que o trabalho de análise possa começar de forma séria. Não é bem assim.

Resposta imediata >>

A ideia é priorizar a limpeza dos dados que abastecem as áreas e funcionalidades mais valiosas, com base na linha de negócios da empresa.

8 Novas plataformas não foram construídas segundo um propósito.

Um erro comum é construir novas plataformas de dados antes de descobrir a melhor forma de introduzir os dados e estruturar o sistema. É fundamental entender, por exemplo, que deve ser segmentado para atender diferentes tipos de situação. Em mais da metade dos casos, as plataformas não se encaixam em um propósito.

Resposta imediata >>

Na prática, uma nova plataforma de dados pode coexistir com sistemas legados de TI. Novos dados, de múltiplas fontes, podem ser incorporados à nova plataforma, e realizadas as análises desejadas, enquanto os sistemas legados continuam a atender as necessidades transacionais.

9 Ninguém sabe qual será o impacto da análise avançada nos resultados.

É surpreendente quantas empresas estão gastando milhões de dólares em análise de dados avançada, e outros investimentos digitais, mas não são capazes de estimar o impacto desses gastos nos resultados.

Resposta imediata >>

Os líderes, juntamente com os “tradutores”, devem ser os primeiros a responder esta questão. Devem identificar funcionalidades e áreas com potencial para gerar valor com a análise de dados. E se comprometer a mensurar o impacto financeiro.

10 Não há ninguém focado em identificar potenciais implicações éticas, sociais e regulatórias das iniciativas de análise de dados.

É importante ser capaz de antecipar como as áreas utilizarão as informações digitalizadas e compreender se há riscos do ponto de vista ético e dos requisitos regulatórios.

Resposta imediata >>

Como parte de um programa mais amplo de gestão de riscos, é preciso fazer um trabalho em parceria com as áreas jurídicas e de compliance, com a participação dos “tradutores”. •

As 8 habilidades do líder 4.0

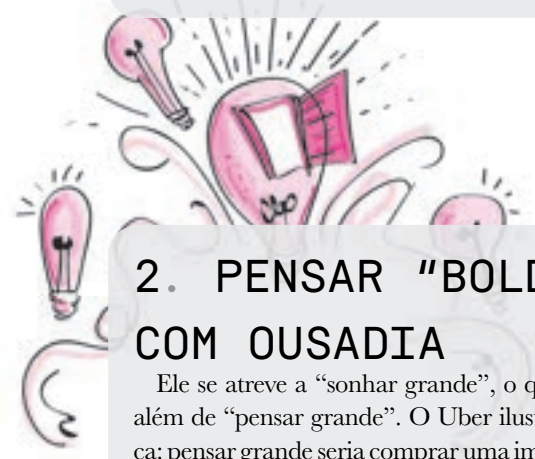
Confira quais são os diferenciais da liderança na era da indústria 4.0, conforme o livro *Gestão do amanhã*, de Sandro Magaldi e José Salibi Neto

“Da mesma forma que é requerida a adoção de novos modelos de negócio e novas estratégias na quarta revolução industrial, é demandado o desenvolvimento de novas habilidades para compor o perfil de líder de sucesso”, escrevem Sandro Magaldi e José Salibi Neto no livro *Gestão do amanhã*, lançado no primeiro semestre. As velhas habilidades de liderança da gestão linear – tais como saber delegar e inspirar pessoas, ter boa comunicação e confiança – ainda são necessárias, mas, no ambiente atual, diante da premência da adoção do pensamento exponencial, a lista só se completa com oito novas competências, como destacam Magaldi e Salibi.



1. CRIAR O FUTURO

O novo líder deve fazer propostas moonshot, como missões à Lua – que são de mais longo prazo e que abordam um problema enorme, propondo uma solução radical para ele com uso de tecnologias disruptivas. Esse líder pode criar, dentro da sua organização, organizações para pensar em moonshots – como são o Cubo Coworking (do Itaú), o Luiza Labs (do Magazine Luiza) e o Google X (do Google).



2. PENSAR “BOLD”, COM OUSADIA

Ele se atreve a “sonhar grande”, o que vai muito além de “pensar grande”. O Uber ilustra a diferença: pensar grande seria comprar uma imensa frota de veículos para conquistar o mundo, enquanto sonhar grande é fazer isso sem comprar nada.



3. CONSTRUIR UM PROPÓSITO

TRANSFORMADOR

MASSIVO (MTP, em inglês)

O líder tem uma visão sincera que fala tanto à mente quanto ao coração dos indivíduos, capaz de inspirar a todos. O MTP também é único, abrangente – no sentido de não ser ligado a uma tecnologia específica –, mas necessariamente potencializado por alguma tecnologia. No caso do Google, o MTP é organizar a informação do mundo.

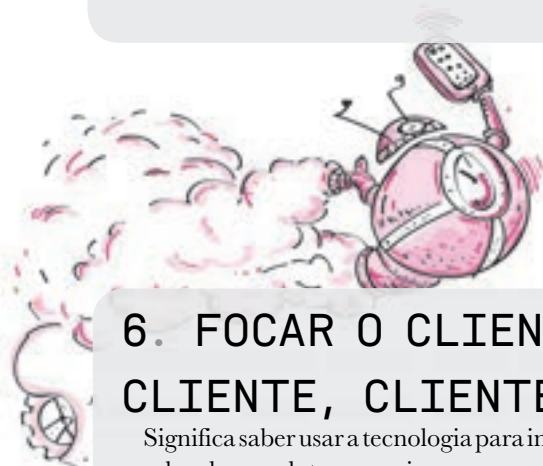


4. TOMAR RISCOS

Esse líder faz experimentos de negócios que proporcionam aprendizado, e o faz em velocidade, tanto para iniciar algo como para descontinuí-lo. Richard Branson, do Grupo Virgin, exemplifica essa habilidade. Das 500 empresas que criou, 200 já não existem.

5. ENTENDER A LEI DE MOORE, PLATAFORMAS E TECNOLOGIAS

Esse líder associa aquilo que ele já sabe com a exploração do desconhecido, somando novas ferramentas e modelos a seu acervo de conhecimento. Esse líder não é vítima do “momento Iridium”, que acontece sempre que ferramentas lineares e tendências do passado são utilizadas para prever o futuro.



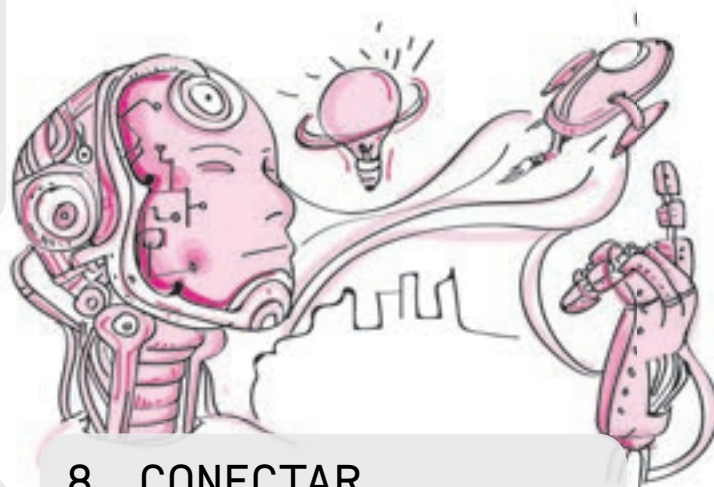
6. FOCAR O CLIENTE, CLIENTE, CLIENTE...

Significa saber usar a tecnologia para incrementar o valor dos produtos e serviços com a participação dos clientes. O foco no cliente é defendido há pelo menos 40 anos, mas antes não era compatível com a vantagem competitiva do negócio e agora é.



7. FAZER GRANDES PERGUNTAS

Esse líder agora é um grande e permanente questionador. O que é uma grande pergunta? É a que tem uma premissa ambiciosa, porém realizável, capaz de começar a mudar o modo como percebemos algo; ela pode servir como catalisadora de mudanças.



8. CONECTAR

Esse líder faz associações entre conhecimentos de especialistas distintos, compondo uma visão mais holística da organização e de suas derivações. Steve Jobs fez isso ao conectar, na Apple, as oportunidades e possibilidades de diferentes tecnologias desenvolvidas no lendário laboratório de inovação da Xerox, o Parc. Conectou ainda os potenciais da organização com as demandas do mercado, o comportamento dos clientes e as tendências de consumo.



AS TRÊS FASES DE UMA EMPRESA

SAIBA MAIS SOBRE CESAR GON

QUEM É: CEO da CI&T, empresa que fundou aos 23 anos, como uma pioneira na oferta de serviços de tecnologia da informação (TI) B2B.

FORMAÇÃO: é engenheiro de computação com mestrado em ciência de computação pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

MISSÃO: dorme e acorda pensando em como transformar cada empresa do mundo em uma empresa digital.

Não era uma garagem ou um dormitório de universidade. Era um quarto alugado de um imóvel em um bairro afastado de Campinas. Foi lá que, em 1995, o estudante da Unicamp Cesar Gon criou, com os colegas Bruno Guiçardi e Fernando Matt, a consultoria CI&T. Passados 23 anos, a startup virou uma multinacional de R\$ 500 milhões de faturamento anual presente em mais de 12 países. A seguir, Gon conta que isso aconteceu em etapas

Conte um pouco do início da CI&T. O que levou uma empresa de origens modestas a se transformar em um case de sucesso, requisitada por CEOs de grandes conglomerados nacionais e internacionais?

Primeiro, houve o timing. O ano de 1995 foi emblemático de três grandes forças que transformaram para sempre a indústria de tecnologia: começava a internet; no ambiente corporativo nascia a preocupação de gerenciar a complexidade do software com os ERPs [softwares de gestão empresarial]; e havia a tal ameaça do bug do ano 2000. Esses três fatos geraram uma enorme

demanda para o setor de software e a gente teve a sorte de nascer nesse momento. Agora, se internet, ERPs e o bug do milênio foram os fatores externos do nosso sucesso, também houve o fator interno: percebemos muito cedo que na raiz de tudo havia um desafio de engenharia de software e um desafio de pessoas. Ali nasceu o nosso lema: "A CI&T desenvolve pessoas antes de desenvolver software".

Como a CI&T evoluiu para a internacionalização?

Eu divido os 23 anos da CI&T em três grandes períodos. Nascemos como uma empresa de engenharia de software

em 1995 e durante 11 anos trabalhamos para montar a melhor fábrica de software do mundo. Para nós, nesse **PRIMEIRO PERÍODO**, o cliente havia entendido o problema de negócio dele e conseguiu traduzir isso numa especificação. Era a partir daí que chamava nossa empresa para desenvolver e implantar uma solução tecnológica.

A grande novidade na época era o CMM [modelo de maturidade em capacitação, na sigla em inglês] e lutamos para ter esse selo como estratégia para entrar nos Estados Unidos. Tínhamos um plano ingênuo: achávamos que conseguindo essa certificação iríamos começar a vender para o maior mercado de tecnologia do mundo. Em 2006, abrimos a CI&T Inc. nos EUA, nossa primeira subsidiária fora do Brasil e tomamos um choque de realidade. Logo no início, quando começamos a trabalhar com o Yahoo, eles nos provocaram dizendo que éramos uma empresa de engenharia fantástica, com pessoas e cultura muito interessantes, mas que tínhamos processos e um modelo de negócio ultrapassado – o modelo de fábrica de software.

A CI&T tinha conseguido entrar nos EUA devido a essa metodologia e temos muito orgulho disso. E vínhamos crescendo a altas taxas. Mas resolvemos desconstruir tudo depois do que disse o pessoal do Yahoo. Eles nos convenceram de que essa indústria que pegava especificação e devolvia software ia morrer, pois não suportava o que estava surgindo em termos de tecnologia, velocidade e demanda por inovação.

Aí começou a nascer o **SEGUNDO PERÍODO** da CI&T, com um novo processo, não mais baseado em especificação, e sim focado no entendimento de problemas de negócios. Foi essa nova empresa que começou a ganhar o jogo nos Estados Unidos. Em poucos anos, 35% a 40% dos nossos negócios vinham do exterior. Nosso foco deixou de ser o gestor de tecnologia e passou a ser o CTO ou o CEO, o executivo que lidera a jornada tecnológica das grandes empresas. Chamo essa fase de “CI&T Inovação”.

Em 2016, começamos a perceber uma demanda nova, do tipo “me ajuda a transformar minha cultura numa cultura mais voltada à inovação e à velocidade”. Estava surgindo o **TERCEIRO PERÍODO**, a CI&T Transformação, que vivemos até hoje. Nossa proposta de valor não é mais só tecnológica e metodológica, mas também cultural. Usamos nosso arsenal – de colaboração, de promoção de aprendizado, de teses e metodologias – como uma arma para transformar a cultura organizacional, o modelo de liderança etc. Passamos a ajudar nossas clientes a serem empresas mais rápidas e inovadoras – nós as capacitamos para isso. Falo de uma CI&T capaz de acelerar o processo de traduzir para os dias de hoje uma empresa do século 20, baseada em processos pesados, compliance etc.

As empresas brasileiras estão atentas a essa transformação cultural – digital?

Isso é uma realidade no mundo todo, não é só no Brasil. Eu acho que as empresas que não conseguirem se redesenhar vão entrar num caminho sem volta rumo à irrelevância, à mediocridade e à morte. Montamos nos Estados Unidos uma parceria com o Google que já tem cerca de sete anos. Somos a maior parceira do Google em machine learning nos Estados Unidos. Lá, temos uma demanda grande por projetos de inteligência artificial também, algo que ainda é muito incipiente aqui. No Brasil há pilotos e experimentos com IA, ou coisas muito periféricas como chatbots. Mas essa adoção lenta é normal. Nossa indústria demora um pouquinho para reagir a novas tecnologias, depois ela faz um leap frog, correndo para compensar o atraso. Ela começa um pouco mais tarde, mas acaba investindo o suficiente para voltar para o jogo.

Ficou mais fácil criar uma empresa de sucesso hoje? Ou era mais fácil fazer isso 23 anos atrás?

Eu acho que hoje é mais fácil de alguns pontos de vista. Hoje existe mais apoio, mais dinheiro, mais conhecimento disponível. A CI&T nasceu junto com a internet, então não tinha esse acesso a todo conhecimento do mundo como se tem hoje. Para aprender alguma coisa, eu tinha de ir a uma biblioteca ou comprar livros. Os relacionamentos eram mais difíceis, era difícil conseguir encontrar as pessoas. O campo de jogo, porém, era difícil para todo mundo.

Hoje ficou mais fácil para todos também: todos têm mais capital disponível, mais conhecimento, mais frameworks metodológicos para pensar em uma startup. Isso ajuda você e ajuda o seu rival.

Então, que conselhos que você daria para três jovens que estão saindo hoje da faculdade e pensam em montar uma empresa de tecnologia?

Daria três. Primeiro: monte uma empresa apenas se vocês têm um propósito ou uma crença em comum. Essa é a liga que vai fazer com que esse arranjo resista aos primeiros inevitáveis fracassos. Segundo: monte uma empresa voltada para o futuro e não para o passado. E eu diria que os maiores espaços hoje estão nas fronteiras entre os domínios de conhecimento. Onde você sai de um domínio específico e encontra combinações de áreas distintas de conhecimento – humanas, exatas e biológicas – e encontra problemas reais para serem resolvidos. Terceiro: tenha resiliência. Se você está a fim mesmo de montar um negócio, prepare-se para o jogo longo e para errar mais do que acertar.

Conhece teu inimigo: o ladrão do tempo

Novo livro desvenda a procrastinação ao longo da história



Você certamente já ouviu falar em Santo Expedito, que, segundo a tradição católica, é a quem se deve recorrer em causas urgentes. O que talvez não saiba é que isso deve ao fato de que, ainda um militar romano, na Armênia, ele combateu a tentação de procrastinar em sua conversão ao cristianismo. O centurião venceu o diabo disfarçado de corvo, que repetia “amanhã, amanhã”, usando uma cruz em que escreveu “hoje”.

Essa e outras histórias são contadas pelo jornalista e escritor Andrew Santella, que se reconhece também um procrastinador, no livro *Soon: an overdue history of procrastination, from Leonardo and Darwin to you and me*’.

Descobrimos ali que a procrastinação é um mal histórico, com representantes famosos, e que tem impacto negativo não só sobre o procrastinador. Também causa estragos no entorno.

Como combatê-la? Em resenha sobre o livro, a *s+b* conta que os empresários italianos do Renascimento, quando o comércio começou a florescer, instalaram relógios nas torres das grandes cidades. Pioneiro na gestão científica, Frederick Taylor sugeriu remover trabalhadores mais lentos. Agora, temos um novo desafio nessa área: a economia gig, baseada em contratos de trabalho freelance e de curto prazo, normalizou a procrastinação, segundo Santella. ☺



O lado “positivo” da culpa

Pesquisa de Stanford mostra como esse inusitado fator de motivação pode funcionar

Dois especialistas em comportamento organizacional fizeram uma descoberta surpreendente: a culpa por não atender às expectativas alheias pode ser um importante fator de motivação.

Rebecca Schaumberg, professora da Wharton School, e Francis Flynn, professor da escola de negócios da Stanford University, estudaram mais de 500 profissionais de diferentes setores de atividade, de call-centers a indústrias, analisaram os registros de frequência ao trabalho deles e perceberam que o sentimento de culpa pode reduzir o absenteísmo mais do que a satisfação com o trabalho feito. “Pessoas com culpa aparecem para trabalhar mesmo

que não gostem tanto assim do emprego”, comenta Francis Flynn.

Os pesquisadores explicam que não se trata de culpa em relação a uma pessoa ou grupo particular. “É um sentimento generalizado de ficar aquém das expectativas”, explica Flynn.

Porém, o gestor não deve sair fazendo os funcionários se sentirem culpados por faltar ao trabalho. Isso pode ter efeito contrário. As pessoas não gostam que joguem a culpa em cima delas. É fundamental distinguir culpa, sentimento intrínseco a uma pessoa, e vergonha – emoção causada por algo externo – e que costuma levar a reações bastante negativas. ☺

hsm

expo '18

5-6-7 NOV.

Transamerica Expo Center
São Paulo



**PREPARE-SE PARA AMPLIAR
SUA VISÃO E DESBRAVAR O NOVO.**

Na 18ª edição da HSM Expo, você compartilhará com líderes e empreendedores de todo o Brasil as experiências, ideias, conteúdos e histórias dos maiores nomes da gestão mundial.

Patty McCord

ex-Diretora de Talentos da Netflix

Ed Catmull

a mente por trás da Pixar e Walt Disney Animation Studios

Peter Diamandis

cofundador e chairman da Singularity University

Laszlo Bock

ex-VP de People Operations do Google

E muito mais!

**#MULTIPLIQUE
PERSPECTIVAS**

hsm.com.br
(11) 4689.6666

Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínio Arena

Apoio Institucional

Mídia Oficial

Apoio de Mídia

Livraria Oficial

Locadora Oficial



Companhia Aérea Oficial

Corretora de Seguros Oficial

Plataforma de Hospedagem Oficial

Agência de Turismo Oficial

Apoio

Realização





Cuidado com a armadilha dos produtos híbridos

A maioria dos esforços de combinar a tecnologia emergente com a antiga naufraga, deixando as empresas expostas à estratégia dos novos concorrentes, como mostra estudo de 20 anos | POR FERNANDO F. SUAREZ, JAMES UTTERBACK E HYE YOUNG KANG

As transições tecnológicas são desafiadoras para as empresas. Enquanto algumas possuem consciência e destreza para se tornarem as que primeiro adotam a nova tecnologia, o mais comum é que careçam de visão e comprometimento para serem líderes. Não raro, se aferram ao conhecido, desenvolvendo produtos híbridos que combinam elementos do velho e do novo. O problema é que as estratégias híbridas colocam até mesmo as melhores companhias em posição desfavorável quando o mercado finalmente adota a nova tecnologia. A isso damos o nome de “armadilha do híbrido”.

FERNANDO F. SUAREZ é professor de empreendedorismo e inovação da D'Amore-McKim School of Business da Northeastern University. **JAMES UTTERBACK** é professor emérito de gestão e inovação da MIT Sloan School of Management. **HYE YOUNG KANG** é professor de estratégia e inovação da Questrom School of Business da Boston University, todos nos Estados Unidos. Colaborou no estudo Paul von Gruben, pesquisador na Technische Universität Berlin, da Alemanha.

A Tesla fez as montadoras questionarem suas estratégia híbrida

A transição de veículos com motores de combustão interna para veículos elétricos (EVs, na sigla em inglês) demonstra os perigos da hesitação em adotar o novo. A maioria das montadoras apostou em automóveis híbridos, que mesclam velho e novo. Isso abriu as portas para concorrentes que desenvolviam somente a tecnologia elétrica, mais destacadamente a Tesla. Foi preciso que o mercado evidenciasse o interesse pela marca para que as montadoras convencionais questionassem as estratégias híbridas e percebessem que os veículos elétricos tinham potencial de amplo apelo de mercado. Em meados de 2017, quase toda fabricante convencional planejava lançar modelos elétricos em dois a cinco anos.

Enquanto isso, a Tesla continua a ganhar importância como uma ameaça direta a esses concorrentes. Ao final do ano passado, tinha uma lista de espera de mais de 455 mil unidades de seu Model 3. Apesar de ser cedo para saber se a Tesla obterá sucesso no longo prazo, sua liderança clara em EVs expôs uma deficiência fundamental na abordagem que as empresas estabelecidas normalmente assumem quando diante de transformações em seu setor.

CONVICÇÃO VERSUS OPORTUNISMO

Com frequência, novos mercados são viabilizados por mudanças tecnológicas e explorados por mentes que podem antever um futuro muito diferente do status quo. Mais que isso, essas mentes estão convencidas de que tal futuro precisa acontecer. O fundador da Amazon, Jeff Bezos, investiu na Blue Origin, empresa de transporte espacial, porque realmente acredita que a humanidade

precisa conquistar o espaço se quiser sobreviver e prosperar.

O que Bezos compartilha com muitos inovadores que mudaram seus setores de atividade é uma convicção que parece beirar a insanidade para muitos. Algo que, na década de 1990, líderes de GM, Ford, Toyota, Nissan, BMW e Daimler-Benz não tiveram.

CRIADORES DE MERCADO

Para muitas pessoas, o crédito da emergência dos carros elétricos cabe a Elon Musk, fundador da Tesla. Não cabe. Houve outros visionários que tentaram abrir o mercado, incluindo Shai Agassi, que propôs uma tecnologia de troca de baterias que seria licenciada pelas montadoras existentes. Apesar de ter levantado mais de US\$ 1 bilhão, ele acabou não conseguindo tração suficiente no setor, e fracassou.

Musk fez um caminho diferente: a Tesla produziria seus próprios carros. O modelo Roadster, anunciado em 2006, com alcance de mais de 320 quilômetros, tinha estilo e era divertido de ser dirigido. A promoção em torno do fato de ser bom para o meio ambiente, além de premium e esportivo, foi imensa e atraiu compradores célebres, como George Clooney e Demi Moore, que contribuíram para o sex appeal da marca. Em 2012, a Tesla lançou o sedã de luxo Model S. Em 2015, começou a vender o SUV de luxo, Model X.

O barulho em torno dos produtos Tesla gerou, sim, reações de montadoras convencionais. A Nissan, por exemplo, lançou o Leaf, totalmente elétrico, em 2010, visando ao mercado de massa. Em 2007, a BMW lançou a estratégia Project I, centrada em conceitos de mobilidade alternativa e novos materiais. Seu primeiro produto, disponível em 2009, foi o experimental Mini E. De sua parte, a Daimler-Benz lançou unidades de teste do seu Smart ED, em 2011, usando a tecnologia Tesla.

Contudo, à exceção do Nissan Leaf, os volumes de produção de EVs permaneceram baixos. E a maior parte da indústria perseguiu o caminho da GM. Quando viu o Roadster da Tesla na feira de Detroit de 2006, o vice-chairman da GM, Robert Lutz, desafiou sua companhia a produzir carros



elétricos. Outros executivos, porém, alegaram que a tecnologia ainda não estava disponível para que se tivesse um modelo acessível. Sugeriram que se investisse num modelo de transição, com alcance de 61 quilômetros e um pequeno motor à gasolina como gerador para que essa capacidade fosse estendida: o Chevrolet Volt, lançado em dezembro de 2010. A configuração de seu motor à bateria deveria superar as limitações de EVs prévios. A obsessão da GM com o passado a impediu de ver o futuro, mesmo com a Tesla em seu campo de visão.

PERDA DE TEMPO

Combinar o velho ao novo é, muitas vezes, a única estratégia que a companhia tem coragem de executar. E é um padrão que se repete. A BlackBerry, por exemplo, uma década atrás, tentou reagir ao iPhone lançando um aparelho que tinha tanto o display touchscreen como um teclado tradicional.

Os esforços de produzir o híbrido, embora comuns, têm se saído mal no mercado. Por quê? De acordo com nossa pesquisa, eles conferem às empresas estabelecidas dois resultados perigosos:

- **Falsa sensação de segurança.** As companhias veem a nova tecnologia da perspectiva da velha. Além disso, em face da incerteza, elas recorrem a padrões aprendidos, retardando o desenvolvimento da nova tecnologia. Os híbridos nunca capturam porção significativa de mercado (veículos híbridos representam apenas cerca de 2% do total de vendas de automóveis nos Estados Unidos). O mais importante é que eles acabam expondo as empresas a ataques de outros que estejam totalmente comprometidos com o novo.

- **Desempenho insatisfatório.** Os produtos híbridos não são ótimos ou superiores nem na tecnologia velha, nem na nova. Eles ainda custam mais e tendem a ser maiores e desajeitados, já que têm de ser criados para acomodar subsistemas e componentes de ambas as tecnologias.

Aqueles players que focam os híbridos desperdiçam tempo precioso que poderiam usar para desenvolver vantagem competitiva real baseada no novo. Não é coincidência o fato de que as empresas mais

bem-sucedidas nos híbridos sejam as mais lentas a aderirem à nova tecnologia. Até o final de 2017, a Toyota não tinha um EV, nem planeja começar a produzi-lo em massa antes de 2019.

Ao focar os híbridos, as empresas dão aos entrantes do mercado tempo suficiente não só para atingir a liderança tecnológica e a visibilidade de mercado, mas também para desenvolver ou adquirir os ativos necessários para ter sucesso no longo prazo.

OS COMPLEMENTOS

De acordo com um pensamento clássico da gestão da inovação, geralmente ninguém lucra ao ser pioneiro em mercados complexos, porque pioneiros carecem dos ativos complementares necessários para que a inovação ganhe escala e se torne um negócio sustentável.

A lógica é a da EMI. Quando essa empresa introduziu a tomografia computadorizada (TC), em 1973, as empresas tradicionais já tinham elevada capacidade de produção e distribuição, marcas reconhecidas, assistência técnica e capacidades de treinamento e serviço. Poucos anos depois, a GE e outros concorrentes desenvolveram aparelhos de TC mais avançados que os da EMI, e usaram seus recursos e ativos complementares para controlar o mercado. O pioneirismo não valeu a pena para a EMI.

A Tesla estava em situação parecida com a da EMI. Qual a diferença? Como os benefícios da nova tecnologia não eram óbvios no caso do EV, os concorrentes calcularam mal sua importância e, assim, perderam a oportunidade de liderar e também de reagir adequadamente à Tesla. Já os aparelhos da EMI eram visivelmente superiores aos de raios X, então os rivais tiveram de adotar a nova tecnologia rapidamente.

Liderando o mercado de EVs nos Estados Unidos desde 2008, a Tesla vem dispondo de um ativo fundamental: uma rede de estações de carregamento de energia rápida e confiável. Em julho de 2017, a marca contava com mais estações dessas do que os demais fornecedores naquele país.

Além disso, reconhecendo o fato de que o medo de ficar sem bateria existe, os veículos Tesla são criados para ir mais longe do que seus concorrentes. A própria maneira que a rede de estações de carregamento foi concebida objetiva a minimizar a ansie-



dade do cliente: enquanto as redes de carregamento de outras marcas são concentradas em cidades ou corredores estreitos dentro dos Estados Unidos, a Tesla procurou oferecer capacidade de carregamento entre cidades, de modo que o motorista possa atravessar o país e sempre deparar com uma estação supercarregadora que, aliás, carrega a bateria mais rapidamente que as estações de concorrentes. Elas ainda são baseadas em tecnologia fechada que pode ser usada apenas em carros da Tesla.

Nos EUA, os proprietários de um veículo Tesla ainda podem ter o melhor de ambos os mundos: além de ter acesso à rede própria de carregamento, podem carregar seus carros em outras redes usando um adaptador que vem com cada carro Tesla.

FORA DA ARMADILHA

O problema da aposta no híbrido é que, na maioria das transições tecnológicas, o ritmo é ditado pelos entrantes no mercado, que dedicam todos os seus recursos e esforços à alternativa emergente. Foi o que os fabricantes de rádio japoneses fizeram com o transístor, e é o que a Tesla faz com o EV: explora conhecimento tecnológico novo, desenvolve ativos complementares novos, estabelece forte liderança de mercado e tanto cria como satisfaz o apetite de

investidores e consumidores por produtos que desempenham bem em termos de alcance da bateria, capacidade de resposta e interface de usuário.

A visão refratária ao híbrido da Tesla vai além dos EVs. Ela os vislumbra como parte de um sistema muito mais amplo, que inclui baterias, carregamento doméstico, sistemas de backup e extensão para materiais de cobertura que possuam tecnologia fotovoltaica. Se essa visão se realizar, os concorrentes da empresa verão que a armadilha do híbrido é ainda maior e mais profunda do que imaginavam.

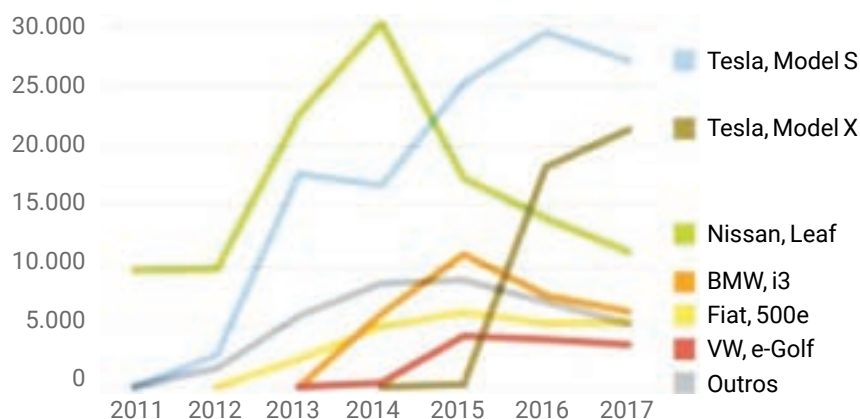
Então, a resposta para as empresas estabelecidas é simplesmente pular logo para o novo? Não, não pode ser assim. Produtos baseados em velhas tecnologias podem trazer resultados lucrativos por muitos anos. Mas é essencial que as operações convencionais da empresa não barrem sua capacidade de perseguir o novo. Com base em nossa pesquisa, esse é o grande risco dos híbridos. Eles tendem a limitar a imaginação e a criatividade das empresas.

As novas tecnologias podem abrir oportunidades valiosas, tanto em mercados atuais quanto futuros, mas elas só podem ser vistas por aqueles que desejem ver o mundo pelas lentes dessas novas tecnologias. 🍷

© MIT Sloan Management Review
Editado com autorização. Todos os direitos reservados.
Distribuído por Tribune Media Services International.



VENDAS ANUAIS DE EVs NOS EUA



Fonte: "Inside EVs", WardsAuto

Para inovar, inspire-se no Vale do Silício em Roma

Muito se fala da capacidade de inovação anglo-saxã, mas o berço da inovação é latino – e está mais próximo do Brasil do que parecia

| POR VALTER PIERACCIANI E LAURENTINO BIFARETTI

Em um mundo de transformações digitais e organizações exponenciais, só uma condição salvará empresas e pessoas do fracasso: a capacidade de inovar de maneira consistente e irrefreável. Como ninguém mais duvida disso, é natural o enorme interesse que se observa em toda parte por caminhos e aprendizados que intensifiquem a inovação. Isso explicaria o grande afluxo ao Vale do Silício, a Israel, à China e a outros reconhecidos polos inovadores do momento.

Em destaque, o número de brasileiros que entram em um avião e desembarcam no exterior com a expectativa de aprender a fazer; somente um desses centros, a Singularity University, na Califórnia, recebeu mais de 500 brasileiros em dez anos. Essa corrida pela inovação justificaria também certa associação entre inovação e modernidade. Como se fosse uma descoberta recente a ser alcançada.

Não é.

A inovação acompanha o ser humano desde sempre. Todos nascemos capazes de produzir inovação – e de boa qualidade. Não se trata de um lampejo fugaz de uma mente brilhante. É resultado de um processo, muitas vezes advindo da reflexão das pessoas sobre um problema. Nas



empresas, segue percursos estruturados, com a adoção de ferramentas e procedimentos que estimulam equipes a buscar soluções para fazer melhor, mais rápido ou mais barato em questões cotidianas ou criar o novo em termos de produtos, serviços, gestão ou modelo de negócio.

Várias épocas da história da humanidade foram marcadas por forte inovação. Nelas, as bases da gestão de inovação – as mesmas que continuam valendo hoje em dia – estiveram presentes. O momento mais representativo foi certamente a Roma antiga. Quando se examinam as conquistas do império romano à luz da gestão de inovação contemporânea, descobre-se que, séculos antes de Cristo, Roma já aplicava muitos dos fundamentos que tantas empresas perseguem hoje. Entre eles, o trabalho em equipes, a perseverança e a obsessão pela vitória, a prospecção e incorporação rápida de tecnologias emergentes, a capacitação permanente e ampla dos profissionais – com conteúdos diretamente aplicáveis à gestão da inovação, como artes e outros saberes.

CRESCER INOVANDO

Resgatemos alguns fatos da história. Em seu auge, o Império Romano cobria cerca de 6,5 milhões de quilômetros quadrados em três continentes: Europa, Ásia e África. Mais de 60 milhões de pessoas, de vários povos e raças, viveram sob seu governo, o que correspondia a um quarto da população do planeta à época. A Roma dos imperadores foi a primeira grande metrópole da humanidade, com 1 milhão de pessoas – só no começo do século 19 outra cidade, Londres, se equipararia em número de habitantes. Do deserto do Saara às florestas da Alemanha, do Golfo Pérsico à Escócia, as legiões romanas chegaram a todos os lugares, superando as mais variadas adversidades e inimigos e construindo

o império mais civilizado da história humana. Falamos aqui de organização, de gestão sociopolítica, e de crenças e valores que se tornaram marca cultural admirada até hoje.

Como fizeram isso? Tinham as bases para garantir o sucesso em gestão da inovação.

Iniciemos considerando que, se no passado organizações e nações alcançavam o poderio econômico com homens e ampliação de território, atualmente conquista-se o mundo com tecnologias e inovação. No que se refere às bases do management, e sobretudo aos fundamentos da gestão da inovação, os romanos foram muito avançados. Os valores e macroprocessos de gestão que estabeleceram à frente da imensa e competitiva organização que criaram são, ainda hoje, invejáveis.

Como em muitas grandes e inovadoras empresas do nosso tempo, o objetivo de Roma estava claro e era arrojado: mudar o mundo e tornar-se o maior império já conhecido. Para cumprir essa visão corporativa, sabiam que necessitariam de uma integração inteligente e progressiva dos povos conquistados, uma forte rede de infraestrutura, que chegou a ter 100 mil quilômetros de vias, a maioria pavimentada no século 2º, e uma equipe ou, no caso, um exército forte e bem treinado.

O inimigo era mais numeroso? Os romanos tinham tecnologia – armas de guerra maravilhosas para sua época, capazes de infligir baixas terríveis entre os adversários. Uma delas chamava-se escorpião



e era uma engenhoca leve, fácil de transportar e que arremessava dardos a até 400 metros de distância.

Algumas vezes, nem sequer precisavam lutar. Durante as duas campanhas que realizou contra os alemães como parte da conquista da Gália, em 55 a.C. e em 53 a.C., Caio Júlio César construiu uma sólida ponte de madeira sobre o Reno; sua ideia era atravessar o rio e atacar os inimigos, que faziam frequentes incursões à margem ocupada pelos legionários. Ele podia transpor o Reno em barcos, mas queria surpreender os alemães e dar uma demonstração clara do poder de Roma. Naquela época, o rio era particularmente largo e profundo, e só uma estrutura muito sólida e ao mesmo tempo elástica resistiria às fortes correntezas. Por essa razão, os engenheiros não usaram pregos, mas amarras. A ponte, concluída em apenas dez dias segundo o relato de César, tinha cerca de 4 metros de largura e pouco menos de 500 metros de comprimento. Quando as legiões romanas fizeram a travessia, os alemães, mesmerizados com essa prova de organização, tecnologia e inovação, fugiram para evitar o confronto.

AUTOESTIMA

Eram hábeis também no campo das inovações de significado, aquelas que se baseiam não em tecnologias, mas em emoções [veja entrevista de Roberto Verganti sobre isso]. Exemplo: os soldados romanos se barbeavam antes das batalhas. Mais do que isso, partiam para a luta vestidos como se para uma festa, com trajes ornamentados de dourado. O que poderia parecer mero detalhe era, na verdade, a inovação que os fazia chegar para guerrear com a autoestima imbatível, intimidando os exércitos bárbaros com sua simples presença.

No século 21, a inovação de significado tem se consolidado como forma de construir vínculos entre empresas e seus clientes por meio de experiências apaixonantes. Pensando nas emoções e sensações de seus clientes, a locadora de automóveis Movida, por exemplo, enxergou espaço para uma experiência de locação que pudesse ser mais agradável e significativa. Equipou seus carros com wi-fi e entrada para cabos USB, comprou uma frota colorida, em contraponto à monotonia do padrão preto-branco-prata da concorrência,



SAIBA MAIS SOBRE O IMPÉRIO DA INOVAÇÃO

Este artigo é resultado de cinco anos de pesquisa sobre as inovações do Império Romano. Reúne highlights de um livro que vem sendo escrito a quatro mãos, por Valter Pieracciani e Laurentino Bifaretti, a ser lançado até o final deste ano. Pieracciani é um especialista em inovação italiano radicado no Brasil há 29 anos, autor de livros como *Usina de inovações* e *A verdadeira mágica*, e sócio-fundador da consultoria que leva seu nome. Já desenvolveu mais de 200 projetos de inovação em grandes empresas e trabalha com metodologias como a inovação de significado. O também italiano Bifaretti mora em Roma, é engenheiro de formação, tem mais de 30 anos de experiência como executivo de multinacionais italianas e norte-americanas, e tornou-se um pesquisador apaixonado pela história romana.

e ofereceu a locação carbon-free, em que se propõe a neutralizar as emissões de CO₂ geradas durante o aluguel. Além disso, desburocratizou o processo de alugar o veículo, que ficou mais simples e rápido.

Graças a isso, seu faturamento saltou de R\$ 100 milhões em 2012, um ano antes de ser adquirida pelo grupo JSL, para R\$ 2,6 bilhões em 2017. Do mesmo modo que os romanos, a Movida investiu na inovação de significado em um segmento marcado pela indiferenciação e ganhou o coração dos clientes.

AGREGAÇÃO

Nem tudo os romanos criavam – e isso também diz muito sobre sua gestão com foco em inovação. Quando venciam uma guerra, em vez de esmagar ou escravizar os perdedores, os governantes romanos os observavam com atenção e profundo interesse. Buscavam descobrir em que artes ou técnicas eram talentosos, no que haviam inovado e em como essas inovações poderiam fortalecer seu império e seus exércitos. Uma técnica de construção de pontes. Uma maneira de tratar doenças. Uma tática de guerra. Armas. O gládio, por exemplo, emblema dos legionários romanos, resultou de uma evolução técnica da espada hispânica usada pelos celtas na Península Ibérica. O esquema de combate em formação manipular,



que permitia manobras mais ágeis do que a formação clássica em falange, foi aprendido com guerreiros sanitas, os primeiros colonizadores de Pompeia. Mesmo a célebre armadura da infantaria romana, a *lorica segmentata*, surgiu, provavelmente, da evolução de uma proteção semelhante utilizada pelos gladiadores do Oriente.

Impossível não nos perguntarmos como os romanos conseguiam que os povos derrotados lhes entregassem tantos segredos. Para entendê-lo, voltemos rapidamente aos dias de hoje. Pensemos em como ocorre boa parte das fusões e aquisições de organizações do nosso tempo: enxugamentos, esmagamento da cultura “vencida”, perda de autonomia. Os romanos não caíram nessa cilada. Muito antes da era cristã, eles já haviam compreendido que a inovação é um processo social, humano e construtivista, um edifício erguido com a contribuição de muitas mãos e muitos cérebros. Um fenômeno equivalente, na natureza, à polinização cruzada, que dá origem a plantas mais vigorosas. Entendiam que, desenvolvida por uma “equipe” diversificada, uma ideia ganharia mais depressa corpo e robustez. Então, em vez de destruir os vencidos, construía ombro a ombro com eles novos conhecimentos, em um puro processo de inovação.

Para garantir a adesão dos perdedores, os romanos ofereciam a eles uma boa dose de autonomia. Criavam assentamentos nos territórios ocupados, promoviam trocas comerciais justas, selavam acordos de colaboração e ofereciam incentivos fiscais. O benefício mais cobiçado, e ofertado apenas aos “estrangeiros” mais fiéis à causa de Roma, era a própria cidadania romana. Uma vez que a obtivesse, o indivíduo conquistava acesso a cargos públicos e a posições na magistratura, podia votar e até mesmo ser julgado com base no Direito Romano.

Essa cultura de agregação propícia à inovação, alimentada pelos romanos em relação aos povos vencidos, está presente nos programas e nas esco-

lhas de algumas corporações mais atiladas, que investem na miscigenação com as jovens culturas das startups como estratégia para contaminar positivamente os times internos com inovação. Poderíamos facilmente associar os assentamentos como os atuais espaços de coworking, as trocas e acordos de colaboração como os contratos de aceleração entre corporações e startups, e descobriremos que os romanos tinham a receita da inovação há 2 mil anos.

RUÍNA

Em pesquisa recente, uma equipe de cientistas norte-americanos, chineses e italianos, sob a coordenação da University of California em Berkeley, analisou a composição química da argamassa utilizada em obras de alvenaria da Roma antiga. Descobriram que as reações químicas entre seus componentes não só dotavam o material de grande resistência como também causavam menor impacto ambiental graças à baixa emissão de CO₂ para a atmosfera. Tal descoberta pode até abrir caminho para novos materiais hoje.

Com essa capacidade de gestão e inovação, os romanos dominaram boa parte dos povos do planeta. No entanto, no século 5º, afinal o Império sucumbiu. Lê-se por vezes que as causas do fim foram as invasões bárbaras. Na realidade, os chamados “bárbaros” e seus duros conflitos com Roma sempre estiveram presentes ao longo das fronteiras do império, desde o célebre saque da cidade, em 390 a.C. Sempre houve ameaça e competição, e sempre a organização império foi capaz de superá-las. E os “bárbaros” que decretaram o fim do Império Romano em 476 não eram mais numerosos nem mais agressivos que os derrotados por Roma várias vezes em séculos anteriores.

Na realidade, o império romano se desintegrou de dentro para fora, quando progressivamente foram enfraquecendo os valores e a capacidade de gestão que fizeram de Roma a *caput mundi*, a cabeça do mundo. As crenças e as bases da gestão de inovação desapareceram, deixando cada vez mais espaço para corrupção, abusos, conflitos, erros na gestão interna e distanciamentos dos povos vizinhos. Até mesmo em sua ruína Roma tem lições a oferecer às organizações do nosso tempo. ❁

Esqueça a tecnologia; bem-vindo à inovação de significado

O italiano Roberto Verganti desafia as atuais receitas de inovação, centradas na tecnologia e na ideação, para propor que se pense primeiro na diferença que os novos produtos ou serviços farão na vida das pessoas | POR ADRIANA SALLES GOMES

Os executivos brasileiros estão acompanhando atônitos a criação da joint-venture entre aquela que é considerada uma das mais inovadoras empresas brasileiras, a Embraer, e a gigante norte-americana Boeing. O que poucos se deram conta é que a capacidade de inovação da Embraer não tem a ver só com a tecnologia em si, na qual ela também investe, mas com a maneira como mudou o significado de voar. A empresa apoiou, em todo o mundo, a aviação regional, fazendo os consumidores encararem os voos de um modo novo: migraram de “Eu uso avião para viagens de longuíssimas distâncias” para “Eu uso avião para ir aonde ia antes de ônibus/trem”.

Em agosto, o especialista em inovação italiano Roberto Verganti lança seu livro *Overcrowded – Desenvolvendo produtos com significado em um mundo repleto de ideias*, em que diz faltar algo importante nas abordagens de inovação praticadas na última década. Segundo ele as ideias estão aí aos montes e ninguém precisa que se tenha mais uma; precisamos é de novos significados. “Não temos de melhorar como as coisas são e sim mudar a razão pela qual precisamos dessas coisas”, explica. Os vencedores da inovação serão aqueles que fizerem produtos e serviços mais significativos para os consumidores, e não melhores. E Verganti diz mais: o processo de ideação e de buscar insights de fora para dentro, tão em voga, é o oposto do que as empresas necessitam para inovar.

Há dois tipos de inovação na visão do especialista: a inovação de solução e a inovação de significado. A primeira diz respeito a ter ideias novas para resolver problemas existentes, enquanto a segunda redefine o problema, mudando não só como se usa algo mas também o porquê de usá-lo – o que ocorreu com a Embraer. Nesta entrevista exclusiva a **HSM Management**, Verganti detalha o processo de inovação de significado em suas cinco etapas e chama a atenção para o papel-chave da liderança.

Na quarta revolução industrial, as empresas brasileiras estão preocupadas em correr atrás da tecnologia para inovar. Elas estão certas?

Não creio. A tecnologia é só um meio, que impulsiona e direciona a mudança. Mas, sozinha, a tecnologia não cria valor. As pessoas, os consumidores, não compram tecnologia. Adquirem coisas que têm significado, que fazem sentido para a vida delas. O valor, portanto, vem de o quanto os produtos e serviços de uma empresa são significativos para as pessoas.

O significado é a resposta ao porquê de eu usar um produto em vez de outro. Assim, a verdadeira disrupção não vem das novas tecnologias, mas de uma mudança de significado. Veja o exemplo da Nokia, uma empresa que era bastante efetiva quanto a inovação tecnológica. Quando a Apple lançou o iPhone, os aparelhos da Nokia já contavam com



SAIBA MAIS SOBRE ROBERTO VERGANTI

QUEM É: professor de gestão da inovação do Instituto Politécnico di Milano e fundador do PROject Science, organização que presta consultoria em estratégia de inovação para várias das 500 maiores corporações globais do ranking *Fortune*.

TRAJETÓRIA: há mais de 20 anos pesquisa os desafios de inovar, tanto em grandes empresas como Microsoft, Vodafone, como em menores e mais dinâmicas, como Alessi e Nintendo. Também ajuda a criar políticas públicas de fomento à inovação em todo o mundo.

LIVROS: *Design Driven Innovation – Mudando as regras da Competição e Overcrowded – Desenvolvendo produtos com significado em um mundo repleto de ideias*

aquelas tecnologias: touchscreen, streaming de música e uma app store (chamada Ovi). Tudo já estava lá, mas isso era apresentado com o mesmo significado de sempre: um telefone – o conceito da empresa era “conectando pessoas”. O iPhone, por sua vez, foi lançado com um significado totalmente diferente: “Sua vida no seu bolso”. A Apple aplicou as mesmas tecnologias, não para criar um telefone melhor, mas para oferecer uma experiência totalmente diferente.

A única coisa que lembrava um telefone no iPhone era o nome – aliás, fazer chamadas ou enviar mensagem no aparelho da Apple era certamente pior do que no telefone da Nokia. Tudo o mais estava organizado de modo a melhorar sua vida pessoal algo: um equipamento mais leve, com um sistema operacional intuitivo, além de uma tela maior para fazer bonitas fotos e navegar na web.

Atualmente a tecnologia é abundante e de fácil acesso. O verdadeiro desafio é compreender as mudanças que dizem respeito ao que é significativo para os consumidores.

Muita gente diz que vivemos a era do cliente, mas a inovação do significado não vem dos consumidores; é liderada pelas empresas. Isso é polêmico... Não pode afastar as empresas das pessoas?

Em *Overcrowded*, eu cito uma canção do Coldplay chamada *Fix You*. Entre as muitas coisas difíceis de enfrentar que a letra aborda, há uma que sempre mexe comigo: “Você consegue o que quer, mas não aquilo de que precisa”.

É uma verdade assustadora. Conseguir o que se quer é visto como algo muito ruim, se o que se quer não é bom para sua vida. Essa ideia capta a essência da inovação de significado. Dar às pessoas

Para inovar, é preciso substituir a arte da ideação pela arte da crítica

simplesmente o que querem pode, de fato, ser ruim para elas. A menos que o que querem seja realmente significativo.

Os líderes são como os pais. Eles têm um papel gigantesco na vida da criança: apoiá-las na busca por significado. E como eles fazem isso melhor? Não partindo do ponto de vista da criança, do que ela quer. Se a criança diz: “Pai, eu quero um doce”, o que você faz? Dá o que ela quer ou propõe algo que faça mais sentido, como uma salada de frutas, que talvez custe mais, ou exija um esforço maior, mas que vai fazer bem para ela? Um pai tem como ponto de partida o próprio ponto de vista, aquilo que acredita ser bom para o filho. Possui uma visão e age de acordo com ela.

O mesmo vale para os líderes. Se você realmente quer fazer com que a vida de seus clientes seja melhor, você deve partir do que genuinamente acredita ser mais significativo para eles. Faça isso por eles, não por você. E, se não quer assumir tal responsabilidade, não seja um líder.

Outro ponto polêmico é que você fala que a ideiação e a inovação de fora para dentro são o contrário do que se deve fazer. Design thinking não funciona?

A arte da ideiação e a abordagem de fora para dentro são próprias da inovação de solução, da resolução criativa de problemas. Na inovação de significado, deve preponderar a arte da crítica, e a crítica parte de nós mesmos.

Design thinking é um conceito amplo. Ele costuma ser visto pelas empresas como um conjunto de ferramentas para estimular a criatividade dos cola-

boradores e levá-los a gerar novas ideias, e essa é uma perspectiva muito limitada.

Há outro caminho, que se concentra em criar um negócio centrado nas pessoas. Com isso eu concordo totalmente. E o modo de fazer isso, ao meu ver, passa pela arte da crítica, por desafiar nossos pressupostos cognitivos. Crítica tem um sentido negativo, mas ela não é negativa nem positiva – em grego, significa “eu julgo, eu avalio”. Significa ir além da superfície das coisas. Para nós, significa ir além das velhas interpretações e comprometer-se com algo realmente novo. E começa por nós mesmos, formulando hipóteses e confrontando-as com hipóteses dos outros. Isso é bem diferente da ideiação, porque nos faz trabalhar com qualidade de ideias, enquanto a ideiação trabalha com uma grande quantidade de ideias para selecionar a melhor.

Infelizmente, a crítica não é uma arte que cultivamos, porque se baseia em tensões.

Brasileiros, em particular, evitam tensões... Explique, por favor, como é todo o processo de inovação de significado.

São cinco os passos desse processo. Resumidamente, é um processo que começa com você, como indivíduo, partindo do que você acredita que possam ser novos significados para criar uma nova visão. Idealmente isso pode ser feito por um grupo de pessoas, mas cada uma o faz de modo autônomo, perguntando-se “o que eu amaria que as pessoas amassem?”

Os dois passos seguintes consistem em interagir com outras pessoas em sua organização, que possam ajudar você a ver as coisas de uma nova forma – você confronta suas ideias com as deles. Nós propomos um mergulho nisso, com o método da fábrica de significados.

Os dois passos finais dizem respeito a interagir com pessoas de fora da organização, de modo que você tenha certeza de que o que ama é o que as pessoas lá fora também amam. Dividimos essas pessoas em duas categorias: os intérpretes e os clientes.

Ao longo de todas as etapas é necessária a prática da crítica, tanto a autocrítica quanto a crítica alheia.

Então, vamos por partes: o que é a fábrica de significados?

É um workshop intensivo de dois dias que propomos para desenvolver a arte da crítica. As primeiras

três horas são dedicadas a apresentar o projeto, fazer um aquecimento sobre o que são significados para cada um e depois ir mapeando as hipóteses, para distribuí-las entre os pares.

Então, as pessoas que estavam no time da inovação de significado inicial trabalhando independentemente são agrupadas em pares de acordo com a similaridade de suas propostas, para investigar mais a fundo potencialidades e fraquezas de cada ideia. O foco é encontrar diferenças em hipóteses similares e para isso cada integrante do par muda de papel – uma hora é defensor, em outra atua como acusador. No final dessa etapa, deve haver uma solução proposta.

Depois, tipicamente no segundo dia do workshop, é o grupo todo que se reúne – e pode até ser expandido com mais pessoas – no que chamamos de círculo radical, que aí foca similaridades entre hipó-

teses distintas. São 15 a 20 pessoas. Brincamos que é a fase de discutir com os inimigos. Na etapa do círculo radical, temos de 8 a 10 ideias competindo entre si.

Nós trabalhamos com uma matriz de cenários de significado. [Veja quadro abaixo.]

Isso pode gerar uma tensão nada criativa, não?

De fato, a crítica deve ser cuidadosa para que a tensão vire energia criativa. O modo de criticar tem de seguir o “aufheben” do Hegel: eu primeiro crítico o seu direcionamento criando uma tensão e depois integrando o meu direcionamento com o seu – e você faz o mesmo.

Encontramos quatro fatores que contribuem para o sucesso da crítica na fábrica de significados: (1) focar os delighters, (2) criar cenários de significado para a solução em quartetos (juntando dois pares) e



INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO: CASOS REAIS

	VELHO SIGNIFICADO DO SETOR	NOVO SIGNIFICADO INOVADOR
Deloitte Risk Services	Eu uso um serviço de gerenciamento de riscos porque quero minimizar a preocupação (risco é algo negativo)	Eu uso um serviço de gerenciamento de riscos porque quero criar valor (risco é algo positivo)
Grameen Bank	Eu contraio um empréstimo porque quero fazer mais dinheiro do que tenho	Eu contraio um empréstimo porque quero sair da pobreza com a ajuda da comunidade
Müller Yogurt	Eu como iogurte porque quero ter saúde	Eu como iogurte porque eu mereço coisas deliciosas
Nova geração de camisinhas da Fundação Gates	Eu uso camisinha porque quero me sentir seguro e protegido	Eu uso camisinha porque quero sentir ainda mais prazer
Mobiliário sazonal da Ikea	Eu compro móveis porque são um investimento em minha casa	Eu compro móveis que combinam com minha vida atual
Rent the Runway	Eu compro roupas porque quero possuí-las	Eu alugo roupas porque quero sempre ter um look diferente e ter a audácia de usar peças que nunca compraria
Spotify	Eu uso um serviço de streaming de música porque quero ter acesso fácil a músicas	Eu uso um serviço de streaming de música porque quero descobrir novos artistas e músicas que combinem com meu estado de espírito no momento
Zipcar	Eu compro um carro porque é um dos bens mais importantes que uma pessoa pode ter	Eu uso carros compartilhados porque eu quero ir de um lugar a outro sem os aborrecimentos de ter um carro

Fonte: *Overcrowded*, de Roberto Verganti.

desafiar em círculo (não agindo mais como quarteto, e sim todo mundo junto), (3) convergir quanto a qual é o inimigo e (4) utilizar metáforas para os atuais significados e para os novos. Delighters [encantos, em português] são aquelas poucas dimensões de uma solução que mais deliciarão os consumidores – assim restringimos o número de parâmetros a discutir. *[Veja o exemplo da Alfa-Romeo na matriz ao lado.]*

Na interação com pessoas de fora da organização, clientes dispensam explicações.

Mas quem são os intérpretes? Em seu livro, você fala até em fazer laboratório com intérpretes...

São especialistas de áreas distantes de seu expertise, diferentes de você, mas que compartilham algo importante com você: olham para os mesmos usuários, para a mesma experiência de usuário. Normalmente, eles enxergam coisas que você não vê. A escolha deles não é trivial – devem ter uma experiência de vida que contribua para analisar determinado produto ou serviço. Por exemplo, a Mutti faz molhos de tomate. Os intérpretes no caso dela podem ser empresas de

panelas, de fogões, revistas de culinária e assim por diante. Os jornalistas das revistas de culinária são os chamados intérpretes culturais, como seriam chefs de cozinha, que entram como artistas. São preciosos na interpretação de emoções e simbologias.

Nesse caso, observe, nenhum dos intérpretes concorre com a Mutti ou participa da mesma experiência de consumo. E podem ajudar a Mutti a ver os clientes com novos olhos. O ideal é o que o mix de intérpretes seja heterogêneo. As personalidades dos intérpretes também devem ser balanceadas – alguns são mais do tipo crítico, outros mais pesquisadores.

Os membros do time de inovação de significado – e, especialmente, seu líder – precisam ter competências específicas para a fábrica de significados dar certo?

É acima de tudo uma mentalidade: parta do seu ponto de vista, mas depois seja criativamente crítico. Ouça os outros e, se eles enxergarem algo que você não vê, tente descobrir o porquê. Há sempre alguma verdade nas palavras dos outros, que nos ajuda a ver coisas que nunca conseguiríamos perceber. Precisamos apenas procurar.

A seu ver, qual o principal desafio da inovação de significado?

É o fato de que o processo demanda uma liderança sólida, forte. Você pode delegar o desenvolvimento de uma nova tecnologia a uma equipe, mesmo externa, por exemplo. Mas o significado tem de vir de você. Requer visão, compromisso, engajamento, direção. Por isso nosso processo de inovação do significado é centrado nas pessoas e nas lideranças.

Você acredita que empresas sediadas em mercados emergentes, como o Brasil, têm mais oportunidades de crescimento a partir de inovações de significado?

Certamente. As culturas latinas têm uma habilidade especial de sempre imaginar qual o sentido da vida. Somos sociedades guiadas pelo significado. É por isso que pessoas de todo o mundo gostam de visitar os países latinos.

As pequenas e médias empresas, incluindo as startups, conseguem maiores benefícios com a inovação de significado?

Temos estudado e colocado em prática esse tipo de processo inovador em todos os setores de ativi-

dade, países e tipos de empresa. Tanto pequenas como grandes.

Dito isso, minhas primeiras experiências nessa área vieram do estudo de pequenas empresas italianas, como Alessi, Kartell, Artemide, Flos, que, independentemente de seu tamanho, são líderes globais.

Mais recentemente temos trabalhado com a Mutti, pequena produtora de molho de tomate; com a Sorgenia, companhia média no setor de energia, e com a Vox, pequena empresa polonesa do setor de móveis e decoração.

A vantagem de lidar com o significado é que, nesse caso, não há as mesmas barreiras de entrada que se enfrenta quando se trata de tecnologias. Veja o caso das startups, como a Nest Lab, que foi capaz de captar uma mudança de significado relevante: as pessoas não querem mais gastar tempo com as tecnologias em casa. Assim, criaram o termostato inteligente, que aprende os padrões de uso do consumidor e estabelece sozinho uma programação. Com o sucesso, a Nest enfrentou gigantes como a Honeywell e foi comprada pelo Google por US\$ 3,2 bilhões.

Com o perdão da redundância, o que a inovação de significado significa em termos de futuro de humanos e máquinas?

Que não devemos ter medo das máquinas. A tecnologia não tem valor intrínseco; não é boa nem má. É a forma como utilizamos a tecnologia que pode fazer nossa vida melhor ou pior. É o significado, a direção, que fazem diferença.

Claro, não podemos interromper o progresso da tecnologia. É impossível. Mas podemos usar a tecnologia para promover a criatividade e criar mais empregos, ou gerar monstros que isolam as pessoas e tomam seus empregos. Tudo depende de nós e de como combinamos essas tecnologias para criar coisas que as pessoas amem.

A quem cabe fazer isso?

Há uma enorme responsabilidade dos líderes das organizações; depende basicamente deles a direção que se vai seguir a partir dos recursos tecnológicos escolhidos. Eles são criadores de significado. E o que vai moldar a sociedade não é a tecnologia que eles promovem, mas o significado que eles criam, consciente ou inconscientemente. Precisamos de lideranças visionárias que apontem direções relevantes. ◉



A indústria de alimentos deve buscar as startups (antes que seja tarde)

Por Fernanda Romano



FERNANDA ROMANO é sócia-fundadora da M Group, empresa que desde 2015 atua em consultoria de transformação organizacional, cultura e inovação; educação executiva e incubadora e aceleradora de projetos. Em 2012 foi eleita pela *Ad Age* uma das 100 mulheres mais influentes da comunicação mundial.

São muitos os exemplos de startups e tecnologias que promoveram alterações radicais em mercados até então tidos como estáveis, provocando o desaparecimento de empresas reverenciadas. Transporte urbano, turismo, bancos, comunicação... Em todos esses setores temos uma história assim para contar.

Com a revolução digital, inovações transformadoras têm muito mais chance de surgir em startups, porque, como gosto de destacar, costuma haver uma grande resistência interna a mudanças nas organizações estabelecidas. Não raro, a inovação é compartimentalizada e designada a uma gerência ou diretoria, quando deveria ser parte da cultura.

Muitas corporações já perceberam isso e estão buscando maneiras de se aproximar de startups. Algumas simplesmente saem às compras de pequenas e promissoras empresas, mas correm o risco de, ao integrá-las a sua estrutura, acabarem matando o espírito inovador. Outras fazem melhor, optando por diferentes formatos de relacionamento que realmente lhes permitam preparar-se para as rupturas por vir.

Na indústria de alimentos mundial, temos exemplos interessantes do segundo grupo. Quem tiver interesse pode conhecer a Chobani Incubator, uma iniciativa que seleciona, a cada seis meses, startups do setor de alimentos com ideias e propostas que podem sacudir o setor. Foi desenvolvida pela fabricante americana de iogurtes Chobani com o propósito de melhorar a qualidade dos alimentos e barateá-los, para que mais pessoas possam consumi-los.

Em San Francisco, Califórnia, a Givaudan, multinacional suíça fabricante de aromas e fragrâncias, montou uma unidade de inovação – uma cozinha-laboratório – para hospedar startups com potencial de transformação.

No Brasil, no entanto, a indústria alimentícia parece ainda não ter despertado para as startups, talvez por ignorar a existência delas localmente. Na M Group, nós já as detectamos. Em nossa unidade de negócios dedicada a incubar projetos promissores, a Startando, trabalhamos já com dois projetos do setor, e um foi a Energia da Terra.

Essa startup desenvolveu tecnologia inovadora para lavar, cortar e embalar a vácuo cana-de-açúcar em pequenas porções, sem conservantes, com vida de prateleira de 60 dias. Não somente porções de cana-de-açúcar para mascar, em diferentes sabores, mas também para serem usadas como mexedor de café e de drinks. Sua inovação não é só de produto, mas de entendimento do mercado. Adapta-se à urbanização crescente e à maior demanda por comida saudável – o mercado de alimentos saudáveis movimentou R\$ 96 bilhões no mundo em 2016, segundo dados da Euromonitor. Daí o conceito de pequenas porções fáceis de carregar e em tamanho ideal para um snack.

Quantas oportunidades assim há hoje no Brasil?

Talvez muitas, mas continuarão a passar despercebidas pela indústria se esta não passar a se relacionar com as startups – antes que seja tarde demais. ☺

Lá fora, a indústria alimentícia se aproxima cada vez mais das startups; aqui não se vê isso acontecer

RH Ágil

Chegou a hora de ser o líder
que sua empresa precisa.

A **HSM** e a **Great Place to Work** uniram forças para criar o **RH Ágil**, programa focado em líderes e gestores de Recursos Humanos que buscam se desenvolver para impulsionar o processo de transformação em suas empresas com um olhar prático e inovador.

4 encontros
especiais
(um por mês)

Jornadas de
aprendizado
integradas

Aplicação de
metodologias
ágeis

Professores
altamente
capacitados

Solução
OMNI Learning
HSM

Saiba mais sobre a agenda, a timeline do programa e o investimento em: www.hsm.com.br/rhagil

Realização

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

**Great
Place
To
Work®**

CAOA: negócios com precisão cirúrgica

Como o médico cirurgião Carlos Alberto de Oliveira Andrade transformou uma pequena revenda Ford da Paraíba em um poderoso conglomerado | POR COSTÁBILE NICOLETTA

Em 1979, o pessoense Carlos Alberto de Oliveira Andrade, então com 36 anos, decidiu encomendar um Ford Landau na concessionária da marca em Campina Grande, na Paraíba. Chegou a antecipar o pagamento, mas não conseguiu receber o carro. A revenda faliu antes. Propôs, então, ficar com a loja, como forma de ressarcir-se do prejuízo. Tomou gosto pela atividade e ampliou seus negócios no ano seguinte para Recife (PE), onde também passou a comercializar os modelos Ford, até chegar a São Paulo, em 1984, e tornar-se o maior revendedor da marca na América Latina e constituir o Grupo CAO A (suas iniciais).

Hoje, quase 40 anos depois da frustrada aquisição do Landau, a CAO A possui 130 concessionárias nas quais distribui veículos da montadora japonesa Subaru e da sul-coreana Hyundai, além dos da norte-americana Ford que originaram o conglomerado.



A tudo isso se acrescentam duas fábricas – de alguns modelos Hyundai e da marca chinesa Chery.

Mais de 7 mil funcionários se encarregam do dia a dia das operações do grupo, que incluem, ainda, serviços financeiros, administradora de consórcio e diversas atividades acessórias para dar suporte à venda anual de 130 mil veículos e realizar, mensalmente, 40 mil atendimentos nas oficinas das concessionárias.



Acima e na extrema esq., serviços premium de manutenção de uma concessionária CAOAHyundai; ao lado, Centro de Pesquisa e Eficiência Energética, que mede emissões de veículos 4x4

USANDO TALENTOS DE DOUTOR

Quando não conseguiu comprar o Landau em Campina Grande e assumiu a revenda Ford, Andrade começou a empregar formas menos ortodo-

xas de comercialização e atendimento aos clientes. Depois de dar expediente no hospital em que trabalhava como cirurgião especializado em problemas abdominais, ia para a loja vender carros. Era muito atencioso, e muito bom de negociação. Em períodos de dinheiro curto, por exemplo, aceitava até cabeças de gado como forma de pagamento.

Ainda hoje, como presidente do conselho de administração do grupo, ele vai para o balcão em alguns momentos, fazer as vezes de vendedor, sem se identificar como fundador e controlador do grupo. Um dia desses, um cliente o abordou e, depois de muita negociação, sacramentou: “Olha, sou muito amigo do Dr. Carlos. Se não ceder um pouco mais no preço, vou me queixar diretamente a ele e você perderá sua comissão”. Andrade não se fez de rogado: “Se é assim,

“Ele [o fundador] faz de cabeça contas de calculadora HP”

vou consultar o Dr. Carlos e já retorno”. Quinze minutos depois, ele voltou e disse ao cliente: “Dr. Carlos autorizou que a venda seja fechada pelo preço que o senhor propôs”.

Questionado pelos demais vendedores se o negócio teria sido bom também para a CAO A, Andrade informou que sim – o desconto ficara dentro dos limites da margem de negociação que a empresa estabelece para sua equipe de vendas. E que não tinha nenhuma importância que as tratativas tivessem incluído o blefe

do cliente de que “conhecia” o Dr. Carlos. O episódio passou a ser disseminado entre os funcionários como modelo a seguir, demonstrando a enorme importância que eles deveriam dar aos clientes.

Pode ser feita mais uma analogia entre o atendimento da CAO A e a medicina. É muito frequente, por exemplo, que consultores de venda e mecânicos forneçam o número de seu telefone celular aos fregueses para que os procurem quando precisarem. Esse é o genuíno marketing de relacionamento. Consegue-se estabelecer uma comunicação do cliente tanto com a empresa como com os funcionários e, mais ainda, uma relação de confiança.

Os funcionários dirigem-se a Andrade como Dr. Carlos – no caso, não se trata da reverência dos subordinados ao superior hierárquico tão comum no Brasil, já que ele é doutor de fato. Seus auxiliares diretos inclusive afirmam que as habilidades inerentes

GUSTAVO MORTA

ANDRADE, UM CONDE MATARAZZO DO SÉCULO 21


Os grandes líderes empresariais são os que põem a inovação à frente de tudo, arriscam-se, atiram-se, enfrentam todo tipo de dificuldade e, assim, fazem a história do mundo dos negócios. “Carlos Alberto de Oliveira Andrade, da CAO A, é assim”, afirma Francisco Alberto Tripodi, da consultoria de inovação Pieracciani. “Pelo arrojo, pela força, pela qualidade das decisões que toma, ele é um conde Matarazzo dos dias atuais”, completa, referindo-se ao italiano proprietário de um colosso industrial em São Paulo que teve seu auge nas décadas de 1950 e 1960.

A Pieracciani começou a trabalhar com a CAO A em 2012, ajudando-a a desenvolver seu potencial de crescimento e a tornar-se mais competitiva, por meio da inovação de seus processos de gestão e de fabricação. Como conta Tripodi, em 2013 a CAO A montou um comitê de inovação que até hoje se reúne semanalmente e do qual participam executivos da alta cúpula da empresa. “A estratégia de nacionalização de componentes dos veículos produzidos na fábrica de Anápolis (GO) decorreu

dessas reuniões, por exemplo”, explica o consultor. “Calculava-se o que era necessário nacionalizar em cada carro e de que forma isso seria desdobrado com os fornecedores locais.”

Agora, a CAO A se diz pronta para fazer um veículo brasileiro e pode combinar essa competência com as demais que já a notabilizaram, como o desenvolvimento de marcas no mercado brasileiro (como fez com Renault, Subaru e Hyundai) e a excelência no atendimento ao consumidor em suas lojas.

Para Paulo Cardamone, diretor de estratégia da Bright Consulting, o fato de o Grupo CAO A passar de uma empresa regional de concessionárias para uma montadora com fábrica de alto padrão demonstra dois importantes aspectos: a visão de seu proprietário (de desejar ser líder de seu segmento) e sua capacidade de reunir um grupo de profissionais experientes que permitiram essa mudança. “A meu ver, o que mais destaca a CAO A é sua estratégia de vendas e atendimento”, afirma Cardamone. “A relação com o cliente parece estar mais em linha com seu DNA.”



Marcio Alfonso, diretor-presidente da CAO A Chery; Mauro Correia, presidente-executivo do grupo

O que dizer das relações com as montadoras estrangeiras? Segundo Milad Kalume Neto, da consultoria Jato Dynamics, a Chery, montadora asiática com a qual a CAO A firmou uma sociedade no Brasil, tem importante participação no mercado chinês, porém, até o momento, não emplacou por aqui. Já com a Renault e, mais recentemente, com a Hyundai há alguns desentendimentos.

A opção estratégica da CAO A por ser concessionária de várias marcas e fabricante de automóveis (atualmente dos modelos Hyundai e Chery) ao mesmo tempo é sustentável? Kalume Neto diz ter dúvidas, mas ressalta que houve muito aprendizado das partes no relacionamento entre CAO A e Hyundai, aprendizado esse ao qual a Chery tem acesso. “Vamos lembrar que a Hyundai iniciou a produção no Brasil com o caminhão HR, o antigo Tucson e o IX35, sempre uma geração anterior ao que comercializava em outros mercados e hoje não é mais assim”, analisa Kalume Neto. “CAO A e Hyundai aprenderam com os erros no acordo que fizeram, e a Chery soube deles e não os cometerá.”

a quem ganha sua vida salvando a vida de outros em uma mesa de operação estão realmente presentes em seu dia a dia empresarial, como a rapidez na avaliação de riscos e no raciocínio. Seja no relacionamento com clientes, seja com os funcionários, seja no processo de tomada de decisões.

“Ele faz de cabeça contas para as quais precisamos de uma calculadora HP”, diz Mauro Correia, presidente-executivo do Grupo CAO A. “Ele sabe como poucos analisar o processo comercial como um todo, o que o torna um exímio comprador, vendedor e negociador”, completa Marcio Alfonso, diretor-presidente da CAO A Chery.

Correia e Alfonso são egressos da Ford, assim como Antônio Maciel Neto, presidente-executivo do Grupo CAO A de 2013 a 2016, no início da profissionalização da direção da companhia. Até cinco anos atrás, Andrade centralizava todas as decisões e cercava-se de auxiliares cuja confiança chegava a ter mais peso que a competência administrativa em sua seleção dos funcionários mais próximos. Porém concluiu que, para lapidar seus negócios com respaldo para continuar crescendo de forma sustentável, teria de buscar talentos de fora da empresa.

E o que fez com que esses e vários outros executivos de nível sênior da CAO A trocassem seu emprego anterior pelo atual? “Aqui, temos apoio para criar, desenvolver coisas novas, fazer diferente daquilo que o mercado faz normalmente”, responde prontamente Mauro Correia.

A ousadia de cirurgia talvez ainda seja traduzida na inovação, vista como impulsionador de crescimento. O grupo tem comitês de inovação que discutem periodicamente como aprimorar seus processos. Um exemplo é o sistema de lavagem dos veículos nas oficinas, que deixou de gastar 100 litros de água para limpar um carro e reduziu essa quantidade para 3 litros, ao empregar um método de lavagem a vapor, sem produtos químicos.

Nas revisões e manutenções de veículos, o processo se dá como em uma equipe de Fórmula 1. Dois mecânicos executam os trabalhos necessários com o auxílio de um equipamento desenvolvido internamente para erguer o carro, fixar os pneus e armazenar as ferramentas necessárias – tudo, para que o veículo seja entregue a seu proprietário o mais rápido possível. E o processo pode ser acompanhado pelo cliente.

Equipes de qualidade periodicamente vão a campo auditar as lojas, verificar os problemas e oferecer planos de melhoria, além de fixar metas de crescimento. Foi o que garantiu à CAO A, nos últimos anos, o primeiro lugar em satisfação do cliente – tanto nas vendas quanto em serviços de pós-venda – nas pesquisas da consultoria J.D. Power, especializada no setor. “Neste ano, ficamos atrás da Toyota, que é um exemplo de qualidade nesses quesitos”, diz Mauro Correia. “Nosso objetivo não é só ser o primeiro, e sim ter a garantia de que entregamos ao cliente o melhor serviço para que ele volte a ser atendido por nós e compre outro carro nosso”, esclarece.

CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Esses cuidados de atendimento demonstram por que Andrade é considerado no mercado um notável desenvolvedor de marcas. Outra ferramenta é que a propaganda de veículos sob o guarda-chuva da empresa intencionalmente não exhibe artistas, como boa parte do varejo de automóveis; as peças publicitárias usam os próprios veículos como personagens principais e destacam seus recursos em breves, porém consistentes, explicações.

Mais do que isso, todas as vezes em que é exibido um anúncio de uma das marcas da CAO A no intervalo do Jornal Nacional, da Rede Globo, ou quando é feita uma campanha digital, um exército de funcionários fica a postos nas concessionárias para atender às pessoas que querem receber informações adicionais sobre os produtos.

Depois de crescer vendendo carros da Ford, a CAO A decidiu fazer sua incursão no ramo de importados em 1992, ao tornar-se representante da francesa Renault. Em três anos, a marca passou a líder no segmento de importados e decidiu instalar uma fábrica no Brasil. Andrade tentou, inclusive, responder por essa planta, mas as negociações não prosperaram e a Renault tocou o projeto sem ele.



Nas revisões, o objetivo é agir como uma equipe de Fórmula 1

Em 1998, a CAO A se tornou importadora oficial da Subaru. As vendas da marca japonesa, antes com outro importador, triplicaram em menos de um ano e continuam significativas até hoje.

Em 1999, foi a vez da Hyundai, que já havia sido representada por dois outros distribuidores sem sucesso. Com a CAO A, a marca sul-coreana tornou-se líder no mercado de importados com o modelo Tucson, o que fez com que, em abril de 2007, Andrade inaugurasse a CAO A Montadora de Veículos S.A., um investimento de R\$ 1,2 bilhão bancado exclusivamente pela empresa brasileira em Anápolis (GO). Ela passou a produzir caminhões e veículos utilitários esportivos (SUV, na sigla em inglês) da Hyundai, como a Tucson.





À esq., vista aérea da fábrica de Anápolis e, abaixo, detalhe da linha de produção; dentro do quadro, a primeira loja, em Campina Grande

FATOS E NÚMEROS DA CAO A

Destaques: maior grupo de concessionárias da América Latina em vendas de automóveis e maior revendedor Ford da América Latina.

Fundação: 1979, em Campina Grande, na Paraíba.

Número de concessionárias: cerca de 130, entre Hyundai, Subaru, Ford e Seminovos.

Cronologia: revenda da Ford (1979), revenda da Renault (1992), revenda da Subaru (1998), revenda da Hyundai (2000), fábrica de Anápolis (2007) e fábrica de Jacareí (2017).

Quantidade de veículos vendidos: 130 mil por ano; 1,2 milhão ao longo da história.

Número de atendimentos em suas oficinas: 40 mil por mês, entre revisões programadas e manutenções corretivas.

Fábricas de automóveis: em Anápolis (GO), com R\$ 2,5 bilhões em investimentos e capacidade para 86 mil veículos por ano; e Jacareí (SP), em sociedade com a Chery International, cujas instalações permitem 50 mil unidades anuais, com a possibilidade de ampliação para 150 mil.

Número de funcionários: 7 mil, sendo mais de 800 vendedores e 2 mil técnicos em lojas.

Fonte: CAO A.



CRIAÇÃO DE PARCERIAS

Além dos talentos de doutor e da capacidade de construção de marcas, a CAO A mostrou habilidade para construir parcerias. Tanto que, em suas operações de varejo, ela representa diversas marcas concorrentes entre si. “O conflito é natural, tem é de ser bem administrado. E o grupo tem essa vocação de trabalhar com múltiplas marcas”, afirma Alfonso. “Na minha opinião, é importante ter essa diversificação. Uma empresa do porte da CAO A não pode ficar dependente de uma marca. Se essa marca prospera, ótimo. E se entrar em estagnação ou resolver tomar alguma outra decisão?”

Como administrar bem o conflito natural? Com orientações corretas aos vendedores. “Nosso esforço é para que todas cresçam. Nunca faremos uma Ford concorrer com uma Hyundai nem com uma Subaru dentro de nossas lojas. Cada gestão de marca tem um diretor no grupo”, explica o presidente-executivo da CAO A.

A sociedade na fábrica com a Hyundai foi uma parceria levada ao próximo nível em 2007. Por três anos, tudo correu bem, mas, em 2010, a Hyundai optou por erguer uma fábrica própria em Piraci-

caba (SP) para produzir outros modelos – a linha HB20 e o Creta, também vendidos nas lojas CAO A.

As duas fábricas (a CAO A Hyundai e a Hyundai) coexistem já há oito anos, mas, em 2017, a companhia sul-coreana informou à brasileira não ter mais interesse em renovar o contrato de produção e revenda de seus veículos pelo grupo de Andrade e o caso está sendo discutido na Justiça. A Hyundai recusa-se a fazer comentários a respeito do assunto. A CAO A fala, por meio de Mauro Correia: “Tenho certeza de que chegaremos a bom termo”.

Em outras palavras, a CAO A não foge dos conflitos naturais no varejo e também na área industrial, e se empolga cada vez mais com parcerias. No final de 2017, anunciou uma sociedade em partes iguais com a chinesa Chery International, concorrente da Hyundai na Ásia, que já dispunha de uma fábrica em Jacareí (SP). A junção das competências de ambos os grupos deve possibilitar à nova empresa desenvolver carros mais adaptados ao mercado brasileiro e levar a CAO A a alçar um ambicioso voo como montadora.

Ao longo dos próximos cinco anos serão aplicados US\$ 2 bilhões na nova marca, que começou este ano com 0,13% de market e, em junho, já tinha 0,3%. “Até 2020, chegaremos a 2%”, projeta Alfonso. ◉



GRC 4.0:

A análise de risco e o compliance, instrumentos fundamentais da governança corporativa, começam a se beneficiar das novas tecnologias, que dão mais visibilidade ao que acontece com a empresa

| POR EMANUEL NEVES E LEONARDO PUJOL



governança atualizada

SHUTTERSTOCK

A greve dos caminhoneiros, em maio, colocou o Brasil de joelhos em termos de abastecimento. O governo federal se viu obrigado a adotar novas regras para os setores de logística e de combustíveis. As medidas se estenderam a diversas cadeias produtivas, dando mais uma prova da volatilidade e do risco que toda empresa corre.

O episódio foi um lembrete também da importância de as empresas se resguardarem. Não à toa, um número crescente de organizações vem buscando ferramentas para aumentar a capacidade de prever eventos externos que podem impactá-las. São tecnologias que podem ser atreladas a seus pro-

cessos internos, à legislação vigente e aos níveis de governança – ou seja, ao GRC.

Acrônimo de governança, risco e compliance, o GRC é um método que otimiza os processos de avaliação de riscos e o alinhamento das empresas a políticas corporativas, leis e regulamentações setoriais. Surgiu na década passada, para possibilitar um funcionamento seguro às organizações e oferecer a seus gestores subsídios para a tomada de decisão, mas agora está entrando em uma nova fase, em sintonia com a assim chamada quarta revolução industrial. O GRC 4.0 opera impulsionado por big data, inteligência artificial (IA) e machine learning, e assim

ganha em abrangência, velocidade e integração. Já não se restringe à análise de riscos e de marcos regulatórios; quer promover a unificação sistêmica das corporações.

“Nós entendemos o GRC como um framework amplo, não limitado a suas três letras. É um processo inteligente e integrado de captura e gerenciamento de informações e execução de tarefas”, explica Claudinei Elias, managing director para a América Latina da Nasdaq Bwise, empresa que é líder mundial em soluções de GRC, ligada à famosa bolsa de valores de empresas tech Nasdaq.

SEGURANÇA PARA INOVAR

O uso de tecnologia não é novidade no GRC – muitas plataformas são baseadas em softwares de gestão semelhantes ao Enterprise Resource Planning (ERP). As empresas, entretanto, costumam aplicar os preceitos de modo fragmentado. Cada setor se encarrega de fazer os próprios levantamentos. A detecção de riscos e o compliance ficam reservados a áreas jurídicas estanques e pouco se conectam com a parte estratégica do negócio, por exemplo. E o problema é claro: a criação de silos de avaliação impede um fluxo contínuo de informações, gerando trabalhos duplicados, conflitos entre setores e perda de tempo. Os entraves afetam o valor das empresas,



Equipe de GRC do Brasil da Nasdaq Bwise, empresa ligada à Nasdaq, bolsa de valor norte-americana que negocia ações de empresas de tecnologia




“A estrutura de risco e governança precisa estar alinhada com a estratégia do negócio. Isso ainda não acontece nas empresas.”

Claudinei Elias, managing director da Nasdaq Bwise da América Latina, líder mundial em soluções de GRC

abalam sua competitividade e podem resultar, acredite, em riscos ainda maiores.

De acordo com uma pesquisa deste ano da consultoria Accenture, realizada em 82 países, 63% das empresas com faturamento acima de US\$ 100 milhões passam por um momento de “alta disrupção”. Nesse cenário de mudança, é preciso primar pela celeridade e por uma postura resiliente – e é para isso que o GRC 4.0 entra em campo. Incorporando várias aplicações, ele contribui para a unificação de todos os processos, evitando redundâncias e morosidade na tomada de decisão. “O benefício mais importante é a estruturação de um único sistema de registro, desde que você possua todas as fontes de informação corretas”, confirma Khushbu Pratap, analista de pesquisa do Gartner Group.

As aplicações de big data combinam armazenamento massivo de informações e alta velocidade de acesso. Isso permite que as empresas agrupem grandes quantidades de dados estruturados – fornecidos por processos internos e auditorias, por exemplo – e



“O GRC tem de ser um processo de evolução contínua. Sempre estamos buscando formas de melhorá-lo e implementando novas funcionalidades.”

Vinicius Alencar Oliveira,
especialista de validação de modelos
do Banco Votorantim

conteúdos não estruturados, como feedbacks da ouvidoria ou das redes sociais.

A busca de padrões e a elaboração de modelos preditivos com base nessas informações heterogêneas é, então, feita por soluções de data analytics. Plataformas como Hana, da SAP, e Exalytics, da Oracle, são capazes de combinar indicadores oriundos de múltiplas fontes e estabelecer padrões de erros e ameaças. Essas ferramentas otimizam a definição dos principais dados de risco, levando em conta seus elementos motivadores – sejam comportamentos do consumidor, tendências econômicas ou questões ambientais, entre outras forças.

Com tais padrões e o auxílio da inteligência artificial e do machine learning, os sistemas de um banco, por exemplo, conseguem detectar e até prever fraudes quando as transações de cartão de crédito

NOVA ORDEM NO VELHO MUNDO

Desde maio, há novas exigências legais para lidar com dados na Europa, o que impõe adequações de compliance às empresas em escala global

Se depender da Europa, o GRC vai ficar ainda mais importante. É que o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR, na sigla em inglês), que entrou em vigor no último dia 25 de maio, aumenta a proteção aos dados dos cidadãos europeus – o que joga a responsabilidade pela segurança dessas informações sobre as organizações públicas e privadas. Isso tem reflexos diretos não apenas sobre as instituições daquele continente, mas sobre todas as corporações que mantêm relacionamentos com a União Europeia.

As exigências são grandes. A normativa estipula, por exemplo, três diferentes níveis de proteção de dados: físico, organizacional e técnico. O primeiro se refere ao controle dos data centers das empresas. O segundo diz respeito ao estabelecimento de políticas corporativas para os dados, e o último tem relação com ferramentas de codificação e criptografia. Qualquer vazamento de dados deve ser informado às instâncias reguladoras e às próprias pessoas afetadas em até 72 horas.

E as demandas do GDPR não param por aí. Entre outras coisas, as empresas são obrigadas a ter um Comitê de Segurança da Informação e um setor específico para proteção de dados (DPO, na sigla em inglês). O DPO será o responsável por avaliar quais medidas precisam ser tomadas pela organização a fim de adequá-la à regulamentação.

Empresas de outros continentes terão de constituir um representante legal na UE para responder pelos dados trocados com o mercado local. Quem terceiriza o processamento de dados não está livre do problema, pois a responsabilidade dos titulares se estende a problemas ocorridos com terceiros.

A SAS, multinacional de análise de dados, fez um levantamento com pequenas, médias e grandes empresas do mundo sobre o tema. Cerca de 55% delas afirmaram não possuir processos estruturados para cumprir o GDPR ainda. As multas por violações à lei europeia podem chegar a 20 milhões de euros ou até 4% das receitas anuais da empresa.

ainda estão acontecendo, em tempo real. É como se fosse uma auditoria contínua. “A estrutura ajuda a entender tendências e a fazer previsões de potenciais perdas e impactos, aprimorando a mensuração do risco”, diz Elias, da Nasdaq Bwise.

BENCHMARK

As instituições bancárias começam a despontar como os benchmarks da nova fase do GRC. Afinal, o segmento financeiro nacional tem de lidar todos os meses com cerca de 3 mil publicações relacionadas a normas das esferas públicas municipais, estaduais e federais – sem contar as regulações endógenas, impetradas por entidades como a Federação Brasileira dos Bancos (Febraban). Ao todo, o volume pode chegar a 15 mil normas por mês, contando a interação com as atualizações dos demais setores. Além da legislação, os bancos estão entre os segmentos mais dependentes das estratégias de risco para vislumbrar margens de lucro e prejuízo.

“O grande benefício do GRC para nós foi a linha de informação aos gestores. A plataforma trouxe um maior conforto na gestão de risco de modelo à alta administração e aos acionistas.”

Vinicius Alencar Oliveira,
especialista do
Banco Votorantim

Em 2012, o Banco Votorantim decidiu modernizar seu GRC e adotou uma plataforma da Nasdaq Bwise. Entre outros recursos, a solução oferece tecnologias de data analytics para automatizar as metodologias de riscos operacionais. O cruzamento de informações melhorou o entendimento sobre as raízes dos problemas operacionais do banco, possibilitando a criação de novos tipos de procedimentos.

Um deles foi a gestão de risco de modelos. O método é voltado à validação e ao aprimoramento dos algoritmos, estatísticas e funções econométricas aplicadas no arcabouço de previsibilidade do banco. “Hoje podemos ver as vantagens. O planejamento tornou-se mais assertivo, pois os gestores têm acesso aos respectivos modelos de forma independente e podem alterá-los se for necessário”, conta Vinicius Oliveira, especialista de validação de modelos do Banco Votorantim.

A modificação processual aplicada na instituição demonstra o impacto do novo método de GRC na chamada “segunda linha de defesa” das organizações. A saber, as estruturas de resguardo normalmente possuem quatro linhas de defesa: governança, áreas de controle, auditoria interna e auditoria externa. A otimização do trabalho no controle não apenas facilita o trâmite das auditorias, mas também fornece subsídios à governança. “Ao levar informações precisas à ponta do negócio, a tecnologia melhora a tomada de decisão e a busca pela minoração do risco”, afirma o executivo da Bwise.

O modelo aplicado no Votorantim é considerado a pedra de toque da Nasdaq Bwise. Atualmente, a empresa reúne 30 soluções na plataforma de GRC 4.0 que criou sob medida para o banco.

FLEXIBILIDADE GARANTIDA

A diversidade de recursos confere maleabilidade ao GRC 4.0. O caráter flexível é importante porque a aplicação do framework deve respeitar tanto as particularidades do segmento em que a empresa atua quanto seu grau de maturidade gerencial. “A definição das tecnologias depende do modelo de governança corporativa, do ambiente de inovação e da qualidade dos dados para gerar a eficácia nos instrumentos de controle”, ressalta



“Os executivos responsáveis em gerir os riscos empresariais têm cada vez mais acesso a instrumentos de análises preditivas. Esse processo está evoluindo com o auxílio da tecnologia.”

Alex Borges, sócio-líder do Risk Advisory Brasil da Deloitte

Alex Borges, sócio-líder do Risk Advisory Brasil da consultoria Deloitte.

Nesse sentido, o case da M. Dias Branco pode ser considerado emblemático. Como fabricante de massas e biscoitos de 18 marcas como Adria, Isabela e Basilar, a companhia tem de respeitar regulamentações impostas por diversos órgãos – desde a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) até a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Antes de aplicar o GRC, a M. Dias Branco realizava o compliance individual em cada uma de suas 14 unidades – espalhadas em oito estados brasileiros.

“Nosso grande desafio era a dispersão das informações. Isso acarretava uma excessiva repetição de testes”, lembra Júlio de Carvalho, diretor de auditoria, gestão de riscos e compliance da empresa.

A situação começou a mudar em 2015, quando a M. Dias Branco adotou uma plataforma integrada de GRC. O framework deu celeridade aos processos e interligou a análise de risco e o compliance de todas as unidades. A base de dados fica centralizada na matriz da companhia, em Fortaleza (CE), mas as demais plantas têm acesso à ferramenta. “Todas as áreas passam a ter conhecimento da fonte das informações. Mesmo que cada setor possua independência de análise, a ferramenta deixa a empresa mais alinhada”, destaca Carvalho.

Em 2017, a M. Dias Branco concluiu o segundo ciclo de implantação do software GRC, incluindo matrizes de riscos, controles internos, rotinas de testes de auditoria interna e monitoramento dos planos de ações corretivas.

A implementação de um GRC robusto e com espectro de funcionalidades abrangente adiciona complexidade à adequação das empresas. Motivo: o alinhamento ao GRC é uma jornada que demanda esforço e tempo, já que a empresa precisa melhorar seus mecanismos de auditoria e regulação interna para calibrar a tecnologia. Apesar da complexidade, no entanto, quanto maior o escopo do GRC, mais completas e assertivas tendem a ser as informações repassadas aos tomadores de decisão.

A Nasdaq Bwise dá o nome de “organização estendida” a essa expansão do escopo do GRC. O propósito da abordagem é alinhar toda a cadeia de valor aos princípios estratégicos da companhia, incluindo joint ventures e terceirizados. Faz sentido. No Brasil, cerca de 74% dos gestores acreditam que os terceiros terão papel cada vez mais importante nos negócios, segundo uma pesquisa divulgada em maio pela Deloitte. O risco em relação a essa modalidade tornou-se maior a partir de 2014, com a promulgação da Lei Anticorrupção, que imputa responsabilidade ao contratante por atos ilícitos cometidos pelo terceiro. Desde então, o monitoramento a possíveis danos financeiros e de reputação tornou-se mais vigoroso.

O pensamento sistêmico sobre os riscos é conhecido por um nome específico: Enterprise Risk Intelligence (inteligência de risco organizacional, em livre

IRM, UMA ALTERNATIVA

Proposto pelo Gartner Group, o Integrated Risk Management é similar ao GRC, mas não tão focado em compliance

Em 2015, a consultoria de tecnologia Gartner Group realizou uma pesquisa com seus clientes e descobriu que 40% deles não usavam softwares de GRC. Entre estes, 65% sequer conheciam o termo. Ao mesmo tempo, cerca de 65% dos CEOs entrevistados pela consultoria em outro levantamento demonstraram interesse em investir em ferramentas de gerenciamento de risco. Isso levou o Gartner a propor uma nova abordagem do GRC: o Integrated Risk Management (IRM), gerenciamento integrado de risco, em português.

Em linhas gerais, o conceito é semelhante ao do GRC 4.0 e tem o mesmo objetivo de suporte para a tomada de decisão dos gestores. Segundo o Gartner, sua abordagem se diferencia por não ficar tão vinculada ao compliance, buscando a integração holística de todos os processos de mitigação de riscos com a combinação de softwares e tecnologias capacitadoras. A diferença também estaria em uma definição mais clara dos eixos de atuação:

- **Gerenciamento de risco digital:** associado a componentes de negócios digitais, como nuvem, redes sociais e Internet das Coisas (IoT).
- **Gerenciamento de risco do fornecedor:** direcionado ao gerenciamento de riscos de terceiros.
- **Gerenciamento de continuidade de negócios:** busca identificar riscos críticos que possam levar à interrupções de negócios, como desastres.
- **Gerenciamento de auditoria:** voltado a soluções de automação do planejamento das auditorias.
- **Conformidade e supervisão corporativa:** foco em dinamizar o alinhamento de compliance.
- **Gerenciamento jurídico empresarial:** presta suporte tecnológico em questões financeiras e de documentação.

Os gestores costumam acessar uma parte das soluções de IRM. Só com a maturidade organizacional é que buscam o conjunto integrado das soluções, segundo Khushbu Pratap, do Gartner.

tradução). A concepção tem a ver com a aplicação integrada de soluções de risco e com a maturidade da organização sobre o tema. Colocar em prática uma abordagem sistêmica às ameaças, como essa, faz as empresas ganharem confiança para assumir ou até propor novos riscos, e é o que GRC 4.0 quer proporcionar. “Os boards querem ter instrumentos efetivos para antecipação decisória e minimização de impactos. As tecnologias podem levar as informações certas no momento certo”, frisa Alex Borges, da Deloitte.

Para colocar isso em prática, o Banco Votorantim criou uma agenda periódica de feedbacks. A plataforma dispara relatórios mensais por e-mail para todos os gestores de risco, sempre no mesmo dia. “O forma-

to é padronizado, mas existem filtros que direcionam conteúdos específicos para os responsáveis pelas análises de cada área”, explica Oliveira, do Votorantim.

Júlio Borges, da M. Dias Branco, também valoriza a questão de prática. “Seria inócua conseguir identificar todos os riscos, mas só escrevê-los num relatório. É preciso trazê-los para a aplicação prática – e a ferramenta nos ajuda nisso”, pondera.

MAIS VELOCIDADE

Cada vez mais, as entregas do GRC serão otimizadas pelas tecnologias de informação e comunica-

ção (TICs). Essa, inclusive, é uma das tendências do setor para os próximos anos. A instantaneidade será a tônica tanto na coleta quanto na interpretação de informações. As soluções de data analytics estão entre as ferramentas com maior grau de maturidade. IA e machine learning, por sua vez, devem crescer. “Essas técnicas ainda não foram completamente identificadas no GRC, embora os fornecedores a utilizem para setores específicos, como finanças, seguros e varejo”, avalia Khushbu Pratap, do Gartner.

O compliance deve se beneficiar com a atuação combinada de IA e machine learning, já que os procedimentos de atualização legal ainda são feitos de forma manual. Em breve, os bots poderão estar conectados diretamente aos órgãos legislativos. Com a mineração de texto, eles terão condições de avaliar mudanças normativas e interferir de modo automáti-

co nos modelos de risco e de conformidade. O feedback, por sua vez, também ganhará velocidade.

A era dos relatórios anuais com milhares de páginas parece estar chegando ao fim. A ideia é fazer entregas instantâneas, seja de informações operacionais ou voltadas ao escalão deliberativo. Porém, o caminho para maior penetração do GRC 4.0 depende da aderência dos gestores à tecnologia. “Alguns dos nossos clientes já iniciaram essa trilha, mas outros ainda estão perdidos e precisam ser orientados”, afirma Claudinei Elias, da Nasdaq Bwise.

PERSONAGEM-CHAVE

O personagem do “trusted advisor” (conselheiro de confiança) ganha importância nesse processo. O termo se refere ao profissional de GRC que atua como guia da organização na implantação do framework, ajudando os gestores a usufruir os benefícios proporcionados pelo sistema.

“De fato, não basta implementar modelos de gestão de informação. É necessário ter a definição clara sobre que resposta a empresa busca”, reforça Borges, da Deloitte. É onde o trusted advisor ajuda.



“Os benefícios da plataforma se convertem em vantagens financeiras, pois melhores controles mitigam o risco e as exposições de imagem e reputação.”

Júlio Carvalho, diretor de auditoria, gestão de riscos e compliance da M. Dias Branco

TIMING

O auxílio ganha relevância em face de transformações recentes, como a chegada das criptomoedas – pivô de polêmicas no setor financeiro e que ainda não têm regulamentações claras. A própria questão da cibersegurança ganha muito mais evidência. Com a multiplicação dos dados corporativos em nuvem, a governança de TI e a proteção aos sistemas tornam-se parte da rotina das organizações. A plataforma SAP Hana, que pode integrar o GRC 4.0, por exemplo, possui recursos de machine learning que monitoram violações em redes sociais e conseguem rastrear o compartilhamento dos dados até na deep web – a região da internet na qual estão os sites não indexados pelos mecanismos de busca, como o Google.

Outro fato importante a acelerar o interesse por soluções de GRC 4.0 é a mudança no marco regulatório de dados instituído pela União Europeia [veja quadro “Nova ordem no velho mundo”], cujos efeitos se estendem a todos os mercados do planeta. ◉



Por que o **nanoaprendizado** ganha força

Ainda há desafios, mas os cursos on-line de curta duração MOOCs parecem, cada vez mais, ser o caminho para o ensino profissionalizante no mundo pós-emprego | POR JANES ROCHA

Os cursos livres de curta duração viralizaram. Conhecidos como MOOCs, iniciais em inglês para cursos online abertos e massivos, são um modelo de ensino que usa a internet para atingir um grande número de alunos em diversas áreas e em qualquer local do planeta. Surgiram entre 2007 e 2008, criados por professores da área de ciência da computação da Stanford University, nos Estados Unidos.

Dados da Class Central, uma plataforma que rastreia cursos universitários on-line no mundo, apontam que 20 milhões de pessoas se registraram para

seu primeiro MOOC em 2017, o que elevou o total de alunos para 78 milhões – quase a população da Alemanha. Gestão de negócios e tecnologia correspondem a cerca de 40% dos cursos em atividade, seguidos de ciências e humanidades. Na área mais procurada, de tecnologia, os preferidos são ciência da computação, programação e ciência de dados. Em 2017, havia 9,4 mil cursos ofertados por mais de 800 universidades, ante 6,85 mil no ano anterior.

Em geral, os MOOCs são muito acessíveis – basta ter um computador com internet, entrar no site,

Milhões se inscreviam nos MOOCs, mas a evasão era altíssima; menos de 1% concluía

registrar-se e escolher o curso. As aulas são oferecidas em vídeo e podem ser em tempo real ou gravadas para acesso a qualquer momento, como um seriado da Netflix. A maioria é gratuita. Entre os pagos, os valores são variados, dependendo do tipo de conhecimento, da instituição que empresta seu nome e se o aluno quer ou não um certificado. Existem cursos de 30 euros a 20 mil euros (cerca de R\$ 87 mil), caso de um mestrado em inovação e empreendedorismo da HEC Paris oferecido pela Coursera.

No Ocidente, as plataformas maiores e mais conhecidas são Coursera, edX, Future Learn e Udacity. No Oriente, a gigante chinesa XuetangX é a líder. Fundada pela Universidade Tsinghua, de Beijing, é autorizada a operar os cursos da edX e outras provedoras locais, além de manter um respeitado centro de pesquisa e desenvolvimento.

A Coursera, a maior delas, com 30 milhões de alunos registrados, foi criada por professores das universidades norte-americanas Stanford, Michigan State, Pennsylvania State e Princeton. Em 2013 seus vídeos foram traduzidos para o português pela Fundação Lemann. No Brasil, o site Coursera está disponível desde 2014. No ano de 2015, universidades brasileiras como Universidade de São Paulo (USP), Unicamp e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) passaram a oferecer cursos no formato, em parceria com as plataformas.

SERIA O NOVO UBER?

Quando despontaram no mercado no fim da década passada, os MOOCs geraram enorme expectativa. O primeiro curso online gratuito oferecido pela Udacity, de inteligência artificial (IA), teve

160 mil inscritos nas primeiras aulas; dali em diante o crescimento foi exponencial, recorda Carlos Souza, diretor da Udacity para a América Latina. “O mercado ficou impressionado com os milhões de inscritos”, diz o executivo. Acreditava-se, então, que o MOOC revolucionaria a educação tradicional, assim como Uber e Airbnb abalaram os negócios de táxis e hotelaria. Não foi o que ocorreu.

Milhões se inscreviam nos MOOCs, sim, mas a evasão era altíssima. O próprio fundador da Udacity, o professor Sebastian Thrun, ao revelar que o percentual de pessoas que terminavam os cursos era de apenas 0,8%, declarou à revista *Fast Company* que os MOOCs deixavam a desejar.

“A minha visão (na época), assim como a de outros pesquisadores, era de que o M do massivo sugeria resolver os problemas da universidade”, diz Paulo Silveira, product manager da Alura. “Só que o problema da universidade é justamente o massivo, um professor para cem pessoas”. O efeito prático do modelo “um expositor despejando conteúdo para os alunos” em vídeo era o mesmo que presencial. “E os MOOCs pioraram isso: é um curso com um professor e um milhão de alunos”, reflete o executivo da Alura, plataforma nacional que oferece 586 cursos online e tem mais de 40 mil alunos pagantes, inclusive B2B.

VIRADA NECESSÁRIA

O que Sebastian Thurn frisou naquela entrevista à *Fast Company* é que o importante não é a



O crescimento dos MOOCs no mundo é exponencial, segundo Carlos Souza, que responde pela Udacity na América Latina

ALLINE TOSHA



Caroline Cadorin, da Hay Experts, e o consultor em gestão de pessoas Gilberto Guimarães já veem empresas reconhecendo a formação dos MOOCs



quantidade de inscritos, mas o número de pessoas que efetivamente concluem os cursos e conseguem trazer as teorias do vídeo para a prática – o que também é o desafio da escola tradicional. Era 2014 e a partir daquele momento a Udacity se relançou, apostando mais em cursos pagos e certificados. Primeiro criou os nanodegrees – nanograduações, cursos superfocados em um tema que prometem abordar em profundidade. Depois alinhou o foco em formação profissional e passou a exigir a entrega de um trabalho de conclusão de curso (TCC), que passaria por avaliação de uma equipe de especialistas no tema, relata Carlos Souza. “Hoje temos 30% a 40% de pessoas que terminam os nanodegrees, ou seja, funcionou”, diz.

No balanço de 2017, a Udacity informa em seu site que aumentou em 1,5 milhão o número de estudantes, distribuiu 100 mil bolsas de estudos, tem uma centena de empresas parceiras e oferece 20 programas de nanodegrees diferentes, mais da metade dos quais lançados no ano passado. Os estudantes Udacity submeteram mais de 300 mil TCCs para obter a aprovação e os certificados.

“Hoje o MOOC amadureceu, criou valor agregado, há uma preocupação com o formato, com a aprendizagem”, analisa Maurício Garcia, vice-presidente de ensino e inovação da Adtalem do Brasil, filial da Adtalem Global Education que controla várias marcas de ensino, dentre elas, o Ibmecc.

Aos 20 nanodegrees ofertados nas áreas de gestão e marketing, a Adtalem está somando novidades como microcertificação em direito, carreira diplomática e anti-lavagem de dinheiro, tema que tem sido super demandado no exterior e dá para apostar que terá interessados no Brasil.

FOCO NO TRABALHO

Em uma visão panorâmica do setor de MOOCs, de todas as mudanças dos últimos quatro ou cinco anos, a mais importante foi o foco no mercado de trabalho. Emílio Mesquita, product manager da eduK, startup especializada em cursos para quem quer trabalhar por conta própria, afirma que a estratégia é “ajudar as pessoas na margem a serem empreendedoras no mundo do pós-emprego”. A empresa oferece mais de 1,4 mil cursos online em

Em 2017, a Udacity aprovou os TCCs de mais de 300 mil estudantes

áreas como gastronomia, artesanato, fotografia, moda, beleza e negócios, além de ferramentas para melhoria da produtividade, redução de custos e aumento de vendas. A plataforma já ultrapassou os 5 milhões de pessoas em cursos gratuitos e registra mais de 100 mil pagantes ativos.

A Alura, de Silveira, vai na mesma linha, com ênfase em tecnologia – marketing digital, como escrever o texto mais atrativo para um blog, o conteúdo e a forma que atraem audiência, como criar um aplicativo para celular. “Acho que ajudar as pessoas a terem emprego e serem melhores profissionais é o mercado mais promissor”, afirma. Segundo ele, a Alura tem sido “menos ‘conteudista’, expositiva, e mais ‘project based’” – os projetos são como os TCCs.

Se o mercado de trabalho tem respondido bem ao nanoaprendizado? Há histórias de gente que

conseguiu emprego ou montou um negócio próprio graças a um MOOC. E, embora ainda não exista uma demanda específica de empregadores por profissionais que tenham cursado MOOCs, certas áreas já creem que não há forma melhor de qualificação, diz Caroline Cadorin, diretora da Hays Experts. “Em carreiras mais recentes baseadas em digital, nas quais novas técnicas chega, o tempo todo, é difícil absorver o conhecimento necessário na educação tradicional”, explica Cadorin. Segundo ela, os empregadores no setor de tecnologia dão mais valor à capacidade prática do profissional do que a títulos ou certificados.

O consultor de gestão de pessoas Gilberto Guimarães concorda. Para ele, o crescimento dos MOOCs está promovendo uma revolução no ensino. “A transmissão do conhecimento é o setor da

FATOS E NÚMEROS SOBRE OS MOOCs



78 milhões de estudantes no mundo



+ de 800 universidades

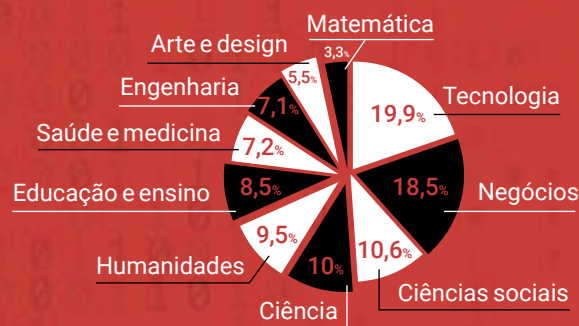


9,4 mil cursos

AS CINCO MAIORES PLATAFORMAS POR NÚMERO DE INSCRITOS:

1. Coursera – 30 milhões
2. edX – 14 milhões
3. XuetangX – 9,3 milhões
4. Futures Learn – 7,1 milhões
5. Udacity – 5 milhões

DISTRIBUIÇÃO DOS CURSOS POR ASSUNTO:



Fonte: Class Central

A escola tradicional combina com a revolução industrial; os MOOCs combinam com a indústria 4.0

economia que talvez venha a ser mais completamente modificado e um dos motes são esses cursos”, afirma Guimarães, que foi executivo em empresas como a Unisys, Saint-Gobain, Paramount e sócio do Groupe BPI. Ele lembra que a escola como conhecemos foi estruturada no século 19 para formar trabalhadores para a indústria que nascia da revolução industrial. Características como disciplinas específicas, conceito de subordinação, horários rígidos e especialização por temas são “a simulação

Na Alura, de Paulo Silveira, 6 mil alunos dos cursos são financiados pelas 1,2 mil empresas para as quais trabalham



do mundo industrial”, diz Guimarães. Já o mundo pós-industrial é caracterizado por horários de trabalho flexíveis, substituição de funções repetitivas por algoritmos, um novo modelo de especialização, coisas que combinam com os MOOCs.”

Na visão de Ricardo Basaglia, diretor-executivo da empresa de recrutamento e seleção especializados Michael Page, é grande a discussão sobre se os MOOCs aumentam a empregabilidade. “O fato é que as escolas tradicionais carregam um nome e isso ainda é levado em consideração”, diz Basaglia. Ainda falta branding a essas microcertificações.

MARCAS A CAMINHO

As organizações com marcas fortes na área educacional também estão atentas aos MOOCs. Em parceria com a Coursera, a Universidade de São Paulo (USP) lançou 24 cursos, divididos em 20 individuais e uma especialização (conjunto de cursos em torno de um eixo temático que oferecem tanto certificados individuais como uma metacertificação). Os temas são tão variados quanto origens da vida no Cosmo e introdução à análise macroeconômica, até os quase obrigatórios ciência da computação, programação de software e desenvolvimento de negócios. Segundo Paulo Almeida, assistente técnico de direção da Pró-Reitoria de Pesquisa da USP, há 130 mil inscritos no somatório de todos os cursos, sendo em torno de 6 mil o número de alunos certificados das versões pagas dos cursos, embora o acesso ao conteúdo seja todo gratuito. Lovois de Andrade Miguel, secretário de educação a distância da UFRGS, acrescenta que, desde 2016, a UFRGS mantém um convênio com a plataforma Lumina, pela qual oferece 19 cursos online, entre os quais desenvolvimento de games.

Como um dos maiores ecossistemas de educação executiva do Brasil, a HSM também lançou sua plataforma de nanodegrees, em março deste ano. A HSM University oferece módulos de competência com 40 horas de conteúdo cada, pagos, que vão de pensamento exponencial a transformação digital e que, em conjunto, equivalem a um programa de especialização, com avaliação final. Não há só a marca HSM envolvida nesse caso, mas as marcas de grandes especialistas mundiais em gestão. ■

**SUA
EMPRESA
JÁ É** PÓS-
-MODERNA?

Inovação. Colaboração. Organização horizontal. Organização estendida. Espaço para errar. Estratégia emergente. Inclusão da diversidade. Poder de decisão nas pontas. Intraempreendedorismo. Sem se darem conta, empresas de todo o mundo estão incorporando práticas que as afastam da escola gerencial considerada moderna e a transferem para a pós-modernidade.

Esse movimento foi anunciado pelo próprio pai da administração moderna, Peter Drucker, no final dos anos 1950, como uma subversão à tradicional visão cartesiana, de causa e efeito. Na década de 1990, começou a ser estudado em profundidade por acadêmicos da gestão empresarial de Estados Unidos e Europa, mas começa a se materializar nas organizações agora, de maneira um tanto caótica e inconsciente. A mudança é tão radical para a humanidade que, nas palavras do psicanalista e especialista em pós-modernidade Jorge Forbes, é como se empresas e pessoas estivessem se mudando de planeta, indo de uma TerraUm para uma TerraDois.

Este Dossiê didaticamente apresenta a pós-modernidade na gestão, para que os líderes tomem consciência do fenômeno e se apropriem dele. Mais que isso, este Dossiê mostra que a contribuição brasileira na transição para a nova era gerencial pode ser imensa – a capacidade de inovação nos laços sociais vista no Brasil é inigualável, como enfatiza Forbes – só falta, talvez, escalá-la. Nas próximas páginas, são detalhadas três mudanças que podem acelerar a transformação maior: o exercício de uma liderança que promova a criatividade, a adoção da diversidade como regra e a fluidez da comunicação interna para construir cultura.



MODERNO

Colaborou a redação
da **HSM Management**.



PÓS-MODERNO

DO MODERNO AO PÓS-MODERNO no management

**Só a real compreensão do fenômeno da pós-modernidade pode levar
à efetiva transformação da gestão | POR SANDRA REGINA DA SILVA**

Nos anos 1980, a Lincoln Electric, empresa norte-americana de soldagem com 120 anos de existência, ouvia os funcionários e investia neles, cuidava para que o ambiente fosse acolhedor e adotava políticas de autogestão, trabalho em equipe e empoderamento. Se ocorria um problema de produção, os itens voltavam, para reparo, às pessoas responsáveis. Quando decidiu se internacionalizar em uma estratégia precipitada e, pela primeira vez, registrou prejuízo, a Lincoln assumiu o erro e recorreu aos funcionários, que se empenharam para reverter a situação. A empresa reconheceu materialmente o engajamento desses colaboradores, chegando a tomar empréstimo em banco para pagar os bônus aos integrantes da operação norte-americana, que continuava lucrativa – apesar do prejuízo registrado nas operações internacionais.

A Lincoln, lembrada pela professora Denise Fleck, do Coppead (a escola de negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ), pode ser descrita como uma empresa early adopter da pós-modernidade na gestão. Embora o conceito de pós-moderno remonte aos anos 1960, ele está entrando no dia a dia das empresas na segunda década do século 21. A maioria das empresas continua a praticar uma gestão moderna, ainda que o discurso incorpore aspectos da pós-modernidade (como o líder que promove a criatividade, maior diversidade e uma comunicação interna que cria cultura). Será que as modernas morrerão?

CARACTERÍSTICAS

De modo geral, a ideia de uma organização pós-moderna tem sido usada para se contrapor a empresas dominadas pela burocracia, mais horizontais e mais plurais. Peter Drucker utilizou o conceito pela primeira vez em 1957, no livro *Fronteiras do amanhã*. Contemporâneo às discussões pioneiras na sociologia, na filosofia e nas artes, “pai” da administração moderna se referiu ao pós-moderno como uma mudança da visão cartesiana, de causa e efeito, para algo novo, baseado em padrões, propósitos e processos.

Foi só na década de 1990 que surgiram realmente teóricos da pós-modernidade aplicada ao mundo dos negócios. Um dos principais autores a enfrentar o tema foi David M. Boje que, em 1993, escreveu o livro *Managing in the postmodern world*, com Robert Dennehy. Boje define a organização pós-moderna como aquela que vem depois da burocracia, depois da hierarquia e depois da era industrial. Na prática, é composta por uma rede de equipes diversas e autogerenciadas, que se articulam conforme os requisitos das atividades em questão.

Na empresa da pós-modernidade, as equipes estão organizadas em uma estrutura plana, os funcionários são altamente empoderados e engajados com o trabalho, a informação flui livremente e a melhoria contínua é enfatizada em todas as áreas. A ideia de padrões é pouco relevante.

A maioria das empresas de Estados Unidos, Europa e Ásia vem tentando adotar esses elementos em suas operações, embora de uma maneira mais intuitiva do que estruturada.

Para entender as principais diferenças entre os princípios de gestão da modernidade e a da pós-modernidade, vale a pena observar cinco dimensões: planejamento, organização, influência, liderança e controle [veja quadro ao lado].

TRANSIÇÃO

Qual é o desafio da transição? Em diversos aspectos, a gestão moderna e a pós-moderna se opõem. Assim, uma empresa que decida estar atualizada teria de mudar uma série de processos e estratégias de um polo para o outro, do dia para a noite, o que é impraticável. Tanto pesquisadores como consultores costumam sugerir o caminho do meio.

Para Fleck, do Coppead, não há regras preestabe-

PLANEJAMENTO:

na organização pós-moderna, o planejamento é descentralizado para incluir as necessidades de clientes e fornecedores, assim como as dos gestores e equipes.

ORGANIZAÇÃO:

é descentralizada e tem poucos níveis hierárquicos, planos e flexíveis, para abrigar equipes autônomas com foco em melhoria contínua e clientes.

INFLUÊNCIA:

cada um na empresa tem muitas vozes e múltiplos papéis, num ambiente de diversidade e de celebração das diferenças.

LIDERANÇA:

Líderes servidores estimulam que as pessoas tenham a mesma postura servidora em relação aos clientes, guiadas por uma visão clara.

CONTROLE:

as pessoas podem tomar decisões de forma individual, diversa e com corresponsabilidade, em cenários que equilibrem eficiência e preocupação socioambiental.

Há três elementos que permeiam todos esses aspectos, condicionando-os: a liderança que promove a criatividade, a diversidade de pessoas e a fluidez da comunicação interna. Os três são tratados neste Dossiê.

Fonte: *Managing in the postmodern world*, de David M. Boje e Robert Dennehy.

Para Denise Fleck, do Coppead, ações do mundo moderno e do pós-moderno podem – e devem – ser combinadas



lecidas para as mudanças, que ocorrem em um processo de migração. “Pode-se até retornar ao artesanal, fazendo o customizado conviver com o comoditizado – e o universo digital pode dar contribuições a ambos os caminhos.” Ela até defende que as organizações sejam modernas e pós-modernas simultaneamente. Serviços ou produtos rotineiros, programáveis, podem ser geridos no modelo moderno, enquanto, para inovar e explorar novos horizontes, o novo modelo é mais conveniente. Isso pode ser a transição ou até acontecer em um caráter mais permanente, a seu ver.

Baseada em seu programa de pesquisa sobre mais de 50 empresas longevas brasileiras, ao longo dos últimos 15 anos, Fleck, que fez doutorado em management pela McGill University de Montreal, Canadá, crê que essa ambidestria é o melhor caminho a seguir para evitar a decadência. “Minha linha de pesquisa é sobre o crescimento das organizações, um estudo de ascensão e declínio. Elas crescem, mas em algum momento entram em declínio e às vezes morrem”, revela. Para perceber a realidade complexa, ela diz que é preciso olhar o panorama dual, o efeito colateral das ações. Enquanto há muito material disponível sobre as melhores práticas, pouco há sobre seus possivelmente nocivos efeitos.

No modelo moderno, planejamento leva à ordem por ser um processo convergente – com programação e ferramental estatístico, a empresa consegue otimizar recursos e ter eficiência. Já no pós-moderno, ele leva à desordem porque abre espaço para a novidade emergir. “Os dois devem conviver, o que é um grande e complexo desafio para o gestor”, afirma Fleck.

Na verdade, o pós-moderno não prega a ruptura com o passado, mas com o tradicional. Se a decisão de fazer as coisas como antes for uma escolha, e não só seguir a tradição, algumas iniciativas modernas podem encaixar-se bem em uma organização pós-moderna.

NO BRASIL

Mundo afora, a gestão pós-moderna ainda é mais discutida na academia do que fora dela. “A acade-

mia tenta organizar a realidade, que é caótica. Uma das formas de fazer isso é buscar rótulos em uma tentativa de criar distinção”, afirma Denise Fleck. Mas nas escolas de negócios brasileiras a discussão não é significativa. Por quê? Para Fleck, há uma ideia de que as classificações podem ser prejudiciais, embora ajudem a entender o que acontece, se inibirem o desenvolvimento de uma visão mais ampla dos fenômenos organizacionais.

Outra explicação é que a academia aqui está mais preocupada em se aproximar da prática das empresas do que em ser a vanguarda dos movimentos. O psicanalista e especialista em pós-modernidade Jorge Forbes [veja entrevista neste Dossiê] vê vantagem na distância das escolas do assunto: “Assim não difundem conceitos errados, como está ocorrendo lá fora”. Na visão de Forbes, a organização pós-moderna sairá bem mais modificada do que se imagina.

REFLEXÃO, O TRUNFO

Em suma, a gestão pós-moderna faz parte do mesmo movimento que a aceleração tecnológica e a globalização, sendo uma resposta à incerteza e à volatilidade decorrentes. Seus princípios-chave são a horizontalização das empresas e o fato de que toda pessoa e toda organização têm o mesmo valor, com a suspensão de qualquer julgamento. É o que abre espaço para pessoas improváveis em posições de líder e o que leva uma empresa iniciante ou geograficamente periférica a desafiar uma corporação.

Porém o lado mais positivo da gestão pós-moderna pode ser o de cultivar a prática da reflexão. Peter Senge já falava disso quando insistia na importância do aprendizado na era pós-industrial (outro nome para o pós-moderno). Fleck fala nisso quando defende o ócio como essencial para pensar, criar e aprender. “O relógio foi acelerado na revolução industrial e ficamos correndo atrás do ponteiro”, observa Fleck. Agora, na quarta revolução industrial, o tempo para reflexão tem de voltar a ser considerado importante para o trabalho, diz ela, que arremata com uma provocação: “Sem reflexão, estaremos criando pessoas ocas, que pensam e agem como um rebanho”. ◉

	MODERNO	PÓS-MODERNO
Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metas de lucro de curto prazo 2. Produção em massa 3. Trabalhador é custo 4. Planejamento vertical 5. Foco de cima para baixo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metas de lucro de longo prazo 2. Produção flexível 3. Trabalhador é investimento 4. Planejamento horizontal 5. Foco no cliente interno e externo 6. Planejamento contempla a desordem e a confusão
Organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um homem, uma função – e trabalhos que não exigem qualificação 2. Confronto entre gestores e funcionários 3. Divisão em departamentos 4. Quanto mais vertical a organização, melhor 5. Homogeneidade é vantagem 6. Poder está no topo; só se tolera a diversidade 7. A eficiência aumenta com especialização, formalização, rotinas, fragmentação e divisão do trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho em equipes multidisciplinares 2. Cooperação entre gestores e funcionários 3. Redes flexíveis com fronteiras permeáveis 4. Quanto mais plana a organização, melhor 5. Diversidade é vantagem 6. Poder distribuído; diversidade é um ativo 7. A eficiência diminui com especialização, formalização, rotinas, fragmentação e divisão do trabalho
Influência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superiores investidos de autoridade 2. Recompensas e punições extrínsecas 3. Mecanismos de supervisão em toda parte 4. Mulheres e minorias têm salários menores 5. Predomina o discurso do “homem branco” 6. Incentivos individuais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridade delegada aos líderes pelas equipes 2. Empoderamento e propriedade intrínseca sobre o processo de trabalho 3. As pessoas são autodisciplinadas 4. Mulheres e minorias são remuneradas com equidade 5. Discurso plural 6. Incentivos às equipes
Liderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoria do X ou Y de Douglas McGregor 2. Centralização, com muitos níveis hierárquicos e muitas regras 3. Centrada no chefe 4. Planos de carreira voltados ao homem branco 5. Que diz aos outros o que fazer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoria do líder servidor 2. Descentralização, com poucos níveis hierárquicos e amplo alcance 3. Centrada nas pessoas 4. Planos de carreira para mulheres e minorias 5. Que oferece uma visão
Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralização 2. Inspeção no final do processo 3. Microgerenciamento e supervisão 4. Burocracia 5. Muitos procedimentos e regras 6. Treinamento para o topo da pirâmide 7. Métricas se baseiam em resultados 8. Informações são reservadas 9. Controles baseados em medo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralização 2. Controle de qualidade é responsabilidade de todos 3. Supervisão de mão dupla 4. Sem burocracia 5. Eliminação de procedimentos 6. Treinamento para o conjunto das pessoas 7. Métricas se baseiam em processos 8. Todos têm informações 9. Autocontrole

Fonte: *Managing in the postmodern world*, de David M. Boje e Robert Dennehy.

ALCANCE A MAESTRIA EM **COACHING**

COM MARSHALL GOLDSMITH

O COACH NÚMERO 1



SELEÇÃO PARA CERTIFICAÇÃO

marshallgoldsmith.com.br



**Participe do encontro com
Dr. Marshall Goldsmith e Daniel Goleman
Dias 01 e 02 de Setembro em São Paulo**

SAIBA MAIS: www.encontrocomgigantes.com.br

Informações gerais:  (11) 94335-5217  (11) 4824-6746

Jorge Forbes: “Muda o líder”

O psicanalista Jorge Forbes, que encabeça a discussão da pós-modernidade no Brasil, enfatiza a importância de uma nova liderança para que as empresas tomem posse do mundo pós-moderno
| POR ADRIANA SALLES GOMES
E SANDRA REGINA DA SILVA

SAIBA MAIS SOBRE JORGE FORBES

QUEM É: psicanalista e médico psiquiatra, é doutor em teoria psicanalítica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e em ciências pela Universidade de São Paulo (USP). Também é mestre em psicanálise pela Universidade Paris VIII. Considerado um dos grandes especialistas em Lacan da atualidade, tem uma clínica em São Paulo, ministra cursos e conferências, e atua ainda como consultor empresarial, em conjunto com uma consultoria.

OUTRAS ATIVIDADES: é membro da Escola Brasileira de Psicanálise, da Escola Europeia de Psicanálise e da Associação Mundial de Psicanálise; presidente do Instituto de Psicanálise Lacaniana; e diretor da Clínica de Psicanálise do Centro do Genoma Humano da USP.

OBRA PREMIADA: é autor e coautor de vários livros, com destaque para *Inconsciente e responsabilidade – Psicanálise do século 21*, com o qual ganhou o Prêmio Jabuti, em 2013. Também é o criador do programa *TerraDois* para a TV Cultura, premiado pela Associação Paulista de Críticos de Arte como o melhor programa da televisão brasileira em 2017.



Em 2003, o psicanalista Jorge Forbes lançou um livro intitulado *Você quer o que deseja?* Como um dos maiores especialistas mundiais em psicanálise lacaniana, ele relatou uma série de casos que comprovam o que o psicanalista francês Jacques Lacan sempre disse: nada que alguém possa querer será suficiente para satisfazer seu desejo. A obra chamava a atenção para um assunto que Forbes aprofundaria em vários artigos e, mais recentemente, em 2017, na série *TerraDois*, exibida pela TV Cultura de São Paulo – a passagem da era moderna para a pós-moderna. “Estamos vivendo em um mundo pós-moderno nos últimos 50 anos e é preciso que as pessoas tomem posse logo dele”, afirma Forbes a **HSM Management**.

Nesta entrevista exclusiva, Forbes discute as características pós-modernas que o ambiente empresarial deve incorporar para ter êxito, envolvendo o trabalho, as relações e o mundo digital. Ele crê que um dos primeiros e principais vetores das mudanças necessárias é a liderança, mas reconhece que a maioria dos executivos, formados em padrões da modernidade, têm dificuldade para se transformar. “Ainda não entendemos que passamos por uma revolução no laço social humano nunca antes vista”, diz Forbes. Uma das inspirações para acelerar tais mudanças pode ser o tipo de inovação social realizada no Brasil (embora não nas empresas brasileiras), algo de que o especialista canadense em estratégia Henry Mintzberg já falou algumas vezes. Forbes não tem dúvida: a inovação social é mais importante para os negócios do que a inovação tecnológica do Vale do Silício.

Há empresas que dizem achatar hierarquias e atuar em rede, parecendo pós-modernas. Como você vê isso?

Vêjo que as soluções continuam sendo verticais, apenas coloridas de simpatia humana. Muda-se uma ou outra cadeira de lugar, não a condição da gestão. As empresas precisam entender que há uma revolução em curso. Num primeiro momento, as pessoas ficam felizes porque passam a ter escolhas, resultado da despadronização; depois, ficam apavoradas com isso. Estamos vendo agora o recuo dessa felicidade.

O indivíduo acha maravilhoso ter escolhas até ter de escolher algo, o que leva à perda do que não foi escolhido. Então, vem a angústia, e ele vai se apoiar em livros de autoajuda ou em neo-religiões. O certo seria entender como esta nova época funciona, para que pessoas e empresas não fiquem maquiando problemas.

Como é o mundo pós-moderno, a TerraDois?

É como se tivéssemos mudado de planeta. Ele é geograficamente igual ao anterior, mas se olhar como as

peças vivem é totalmente diferente. Ninguém nasce ou cresce do mesmo jeito, ninguém anda, casa, estuda, trabalha, aposenta-se ou morre como antes. Temos de reaprender tudo.

Dou exemplos dos dois extremos. No nascimento, temos a engenharia genética selecionando embriões — é um mundo em que pais surdos escolhem ter um filho surdo, por exemplo. E, para a morte, há um cardápio: eutanásia, ortotanásia, distanásia, suicídio assistido... O próprio Freud, em 1939, escolheu o dia e o momento de sua morte, combinado com seu médico, quando não suportava mais a dor do câncer no maxilar.

Darwin ficou ultrapassado em TerraDois. Ele entendia que haveria uma seleção natural das espécies, com os animais mais adaptados sobrevivendo. Hoje há a seleção artificial das espécies, com as correções que fazemos no organismo para melhorar a performance, do uso de próteses à correção da glicemia no diabetes.

Com a aceleração geométrica dos recursos oriundos do mundo digital, como nanotecnologia, biotecnologia, informática, cognitividade, vai se acelerar muito a “melhoria” do organismo humano. Um dia, em vez de remédios para memória, teremos um chip implantado no cérebro com memória de inteligência artificial.

Que diferenças de TerraDois afetam as organizações?

A diferença fundamental entre TerraUm e TerraDois é que a primeira é uma sociedade verticalizada, enquanto a segunda é horizontalizada. É uma diferença imensa. O modo de ser de uma época é chamada de período ético (o termo grego *ethos* é a disciplina que estuda o caminho do comportamento). Nos últimos 2,5 mil anos, tivemos três períodos éticos e, agora, vivemos o quarto [veja a figura no fim desta entrevista]. As três primeiras éticas mudam a transcendência, mas não a arquitetura: são todas verticais, padronizadas. Já a era atual muda de transcendência e de arquitetura. É uma sociedade em rede, sem padrão.

Isso abre espaço para a criatividade e, ao mesmo tempo, leva a mais responsabilidade. Se diante do padrão temos de ser disciplinados, diante do criativo precisamos ser responsáveis. Quando vemos os julgamentos de Nuremberg dos assassinos nazistas, todos se diziam inocentes, porque eram disciplinados e cumpriam ordens da organização maior. Alguns foram inocentados até. É o mesmo argumento usado pelos réus da Lava-Jato, de que agiam conforme as regras do sistema. Isso não é mais aceito.

Estamos em uma sociedade que é menos padronizada e mais criativa. Agora, é preciso dizer que a

criatividade demora para ser reconhecida e isso gera muita angústia.

Você pode dar exemplos de soluções pós-modernas para problemas de negócios atuais?

Dou dois exemplos. Um CEO brasileiro de uma multinacional francesa é tratado com desdém pelo CFO [executivo-chefe de finanças], que é da França mesmo. Para ser aceito por ele, o brasileiro decide convidá-lo para um almoço.

O brasileiro levaria o francês a um dos mais caros restaurantes de Paris, se seguisse o comportamento típico de TerraUm, para impressioná-lo, agir conforme a hierarquia e o dinheiro. Mas, aconselhado por um consultor, desiste de fazer isso. Descobre-se que o CFO é egresso da Escola de Sociologia e Política de Paris. Então, o almoço é marcado num restaurante muito antigo e simples, onde costumam ir professores dessa Escola, e que o CFO deve ter frequentado. O CEO marca o encontro na entrada da Escola, que é bem perto do restaurante. O consultor também sugere ao CEO que pergunte ao colega sobre como era a instituição no fim da década de 1960, especialmente em 68, período em que a frequentou, o que mostra que valoriza a formação do CFO.

O fim da história é que o roteiro foi seguido e os dois se transformaram em melhores amigos. Esse é um exemplo banal, mas cheio de importância. O que as pessoas querem é ser conhecidas por suas histórias singulares, não pela hierarquia.

O segundo exemplo vem de uma multinacional de produtos de higiene e limpeza que, 20 anos atrás, teve acesso a alguns documentos meus sobre a mulher na pós-modernidade e usou seus princípios na campanha do lançamento de uma grande marca de detergente de lavar roupa. Queria falar com a mulher que tem independência política e econômica, passando a mensagem de que ela não precisava mais se preocupar em lavar roupa, porque o produto faria isso por ela. Deu-se mal e veio me consultar sobre o que houve. Simples: é quase um insulto afirmar que uma mulher é “autorizada” pela existência de um detergente. Isso ocorreu porque a empresa absorveu minhas palavras como um modismo; ela não acreditou nisso realmente. Sabemos que não acreditou, porque as mulheres que atuavam ali não passaram a ser respeitadas em sua independência política e econômica. E ficou visível.

Já há empresas que se mudaram para TerraDois?

Todas as empresas terão de fazer essa passagem

A TRANSFORMAÇÃO DA LIDERANÇA

Líder moderno	Líder pós-moderno
É hierárquico e vertical, como sua organização	Compartilha e é horizontal, como sua organização
Atribui notas	Atribui responsabilidades
Controla e dirige	Inspira e entusiasma
Tem status	Tem estilo
Vale-se da razão asséptica	Vale-se da razão sensível
Privilegia as exatas	Privilegia as humanidades
É atento ao principal	É conectado ao geral
Estimula a eficiência	Estimula a criação da diversidade
Comunica	Envolve
É moralista	É ético
Assegura-se nas verdades	Convive com as ambiguidades
Busca o lucro no mundo	Associa o lucro com a construção do mundo
Acredita que o cliente é rei	Acredita que o cliente é cidadão
Avisa os perigos, é precavido	Incentiva a inovação responsável
Patrocina a cultura	É editor de cultura
Projeta o futuro	Inventa o futuro

Fonte: Jorge Forbes/ToF Consultores

mais dia, menos dia, mas ainda há poucas empresas em TerraDois. Em geral, seus líderes reúnem 16 características principais [veja quadro na página anterior]. Por exemplo, preocupam-se menos com status e mais com estilo. Status é a determinação de uma importância superior em relação aos outros; já estilo é algo singular, e não comparação. Se o líder moderno queria mostrar seu relógio Rolex nas festas, o pós-moderno considera “babaca” fazer isso.

Quanto à razão asséptica do líder moderno, isso nos leva ao Brasil, que passa por uma lavagem imensa de sua forma de operar. As piores empresas, as que sempre foram corrompidas, impuseram um modelo de gestão de *mea culpa*. Se puderem, vão instalar uma câmera em cada departamento da empresa, verificar as contas dez vezes, fazer os funcionários viajarem para o exterior de classe econômica e justificarem todas as despesas, achando que isso é transparência. Bobagem. A grande questão na pós-modernidade é que a pessoa não pode ser regida pelas expectativas do “outro”.

Essa febre de bom-mocismo das empresas não se sustenta. Por exemplo, a carta do [CEO] Marcelo Odebrecht falando da lisura de sua empresa não se sustentou: pouco tempo depois, ficamos sabendo que ela tinha um prédio só dedicado a falcatruas.

A ideia da assepsia da razão é falsa; o pós-moderno vem incluir o afeto na razão. Veja: antigamente o correto era indicar uma pessoa para trabalhar numa empresa, ressaltando seus atributos como profissional. Costumava-se dizer: “Não é porque conheço...”. Hoje, o discurso já é o de citar os atributos profissionais e destacar: “Eu conheço, é meu amigo”. A amizade é o grande afeto de uma sociedade horizontal.

Será que o Brasil pode ter vantagens nesse contexto pós-moderno?

Sim. O curioso é que o brasileiro sempre acha os países nórdicos ótimos, nos quais a assepsia das relações é a tônica. O modelo da vanguarda mundial, na verdade, é o Brasil. Nós exportamos o modelo do laço social para a pós-modernidade. Agora, apesar de praticarmos isso, ainda não entendemos que não se trata de uma brincadeira. É incrível que as empresas brasileiras, em vez de criar seus modelos com base em nossa cultura, buscam copiar a forma de funcionamento das norte-americanas. São ignorantes e acovardadas! O problema é que nós não nos legitimamos.

Em TerraDois, a razão sensível é que tem importância. Veja os políticos: os que são identificados com a razão asséptica perdem a eleição para os da razão sensível. [José] Serra perdeu para Lula – obviamente que não foi só por

isso, mas esse foi um fator. Tratou-se de um erro na campanha do Serra. O povo brasileiro é pós-moderno.

Até que ponto o sebastianismo luso-brasileiro não sabota isso?

De fato, temos um modo de ser infantil, por sempre esperar que o outro resolva nossas mazelas. O Brasil, como qualquer organismo social, é vivo e contraditório. Mas, de outro lado, o Brasil e o brasileiro têm, há muito tempo, flexibilidade e horizontalidade no laço social. Repare que o brasileiro não se assusta com globalização, nem com a pós-modernidade. Há muito ele desconfia das hierarquias e das tradições. Não é à toa que nós mal conhecemos o nome de família das pessoas, que estabelecemos uma intimidade imediata com os outros, que falamos de nós mesmos com bastante facilidade. A vantagem brasileira realmente já existe, resta incorporá-la.

O que as empresas brasileiras podem fazer para incorporá-la?

Vale para as empresas uma recomendação de Goethe, da qual Freud gostava muito. Goethe dizia: “Aquilo que herdaste de teus pais, conquista para fazê-lo teu”. As empresas brasileiras herdaram do jeito de ser brasileiro a vantagem de saber trabalhar e produzir no laço social horizontal, criativo, flexível. Falta se apoderar dessa característica e desistir da cultura do vira-lata – os meus problemas só o outro consegue resolver. As empresas precisam finalmente descobrir que já temos no Brasil a característica mais importante da globalização – e usar isso a seu favor.

Você fala no líder pós-moderno, mas algumas organizações que se horizontalizam sugerem a ideia de abolir líderes...

Como não querem perder o bonde, as empresas fazem dois tipos de tentativas de passar de TerraUm para TerraDois: o superficial, que é adequar-se a certos modismos atuais; e o real, de mudar a estrutura de vertical para horizontal. No modismo, a mudança acontece só na aparência: os gestores mudam os nomes dos cargos, rebatizam o código de conduta como código de ética, mostram que são radicais com esse discurso de abolir líderes, mas não criam realmente mecanismos de correção dos comportamentos. Não havendo mudança estrutural, não adianta nada.

A pós-modernidade tem muito a ver com individualismo.

Como explicar a ascensão da colaboração e da equipe?

A colaboração é uma característica da pós-modernidade. Na medida em que perde o anteparo dos padrões verticais, típi-

“O pós-moderno vem incluir afeto na razão e revalorizar a subjetividade; nisso, o Brasil é vanguarda”



cos do mundo anterior; você passa a valorizar as relações horizontais típicas da pós-modernidade, de amizade, do trabalhar junto. Era esperado que a chegada da pós-modernidade reforçasse as amizades e o mundo colaborativo – e isso se confirmou.

Acho um erro pensar que a valorização da equipe ocorre em detrimento do indivíduo. Nossa identidade se realiza na articulação, na parceria, no trabalho conjunto. Então, não é que o indivíduo desapareça no grupo, mas quase o contrário: o grupo cria possibilidades de que cada indivíduo apareça, exista.

O que você mais destacaria nas características da nova liderança?

Eu destacaria a importância da diversidade. O líder moderno estimula eficiência – ser cada vez melhor na mesma coisa – e o pós-moderno privilegia a criação da diversidade. As empresas falam muito sobre diversidade, porém é mais para fora do que para dentro. Sabe por quê? Diversidade traz angústia, o tempo todo. Como eles não sabem lidar com angústia, querem acabar com ela.

Angústia na psicanálise é igual a colesterol na clínica médica. Não dá para tirar o colesterol da pessoa, mas existe colesterol bom e ruim, e temos de transformar o ruim em bom. Também não dá para tirar a angústia das pessoas, mas dá para transformar a angústia ruim em boa.

Qual é a diferença entre as duas angústias?

A angústia ruim é aquela que se defende no medo. Eu fico angustiada, com medo, e isso me leva a me petrificar em soluções que um dia foram válidas para mim. Portanto, vou para trás, num movimento reacionário. Várias empresas estão agindo assim, dando marcha a ré.

A angústia boa é a que vira criatividade. No entanto, criatividade aumenta o risco. As empresas vão ter de decidir se vão arriscar errar em curto ou longo prazo. Se decidirem não arriscar, podem ter certeza de que vão errar no longo prazo. Aquelas que não estão se revendo agora vão durar um pouco mais e explodir mais adiante. Outras que estão se revendo agora podem até morrer mais cedo, mas também são as que podem dar saltos inacreditáveis.

Estamos vendo empresas maduras comprando startups para se arriscar, como fez o Banco Itaú quando comprou a XP Investimentos. Isso equivale a levar para dentro de casa um incômodo – pode irritar. Mas acelera a mudança. Vamos ver quem vai mudar quem... Se a XP conseguir mudar o Itaú, e não o contrário, será um avanço.

Entre as características da pós-modernidade que você aponta, há a substituição da moralidade pela ética. O que quer dizer?

Os processos empresariais estão asfixiando as empresas. Os mecanismos de compliance em uso são policialescos e dão uma falsa tranquilidade para as empresas, porque o que

funciona mesmo é fazer uma empresa ética. Na empresa com compliance, desse tipo, a pessoa não rouba por medo; na empresa ética, não rouba por vergonha. O medo pressupõe a presença do outro como observador; a vergonha é da pessoa consigo mesma e, assim, é muito mais efetiva do que o medo.

Nova York não reduziu sua criminalidade pelo medo; foi pela vergonha. O planejamento que Nova York fez para deixar de ser a cidade mais perigosa dos Estados Unidos transformou-a em uma das mais seguras sem usar qualquer princípio de segurança do confronto. Foi com uma política chamada de “Janelas quebradas”, do cuidado com os pequenos detalhes da cidadania e não com fatos bombásticos. Sujar os vagões do metrô, por exemplo, passou a ser ridículo. A ridicularização é mais temível do que um fuzil AR-15. A empresa tem é de transformar o roubo em algo ridículo.

Também destaco aqui que, enquanto o líder moderno se assegura nas verdades, o pós-moderno se apoia nas ambiguidades. Se o primeiro só busca o lucro, o segundo tem de buscar o lucro e a construção de um mundo melhor. Mark Zuckerberg está descobrindo que, se não associar o lucro à construção do mundo, o Facebook vai para o espaço. Idem para o Travis Kalanick, fundador do Uber, que se deu mal por uma conversa mal colocada dentro de um carro. Em uma sociedade horizontal, as reações são outras.

Você acaba de fazer palestra em um evento da Unesco sobre inteligência artificial. O que é a IA na pós-modernidade?

A inteligência artificial, como, por exemplo, capacidade de o computador memorizar e articular dados, já ultrapassa a capacidade do nosso cérebro. Embora seja muito potente, ela deve ser chamada de “inteligência artificial fraca”. A forte seria aquela inteligência capaz também de pensar sobre si mesma, uma capacidade exclusiva do ser humano.

Sobre a possibilidade de um dia criarmos uma inteligência artificial forte, os pesquisadores se dividem. Alguns, os pós-humanistas, acham que isso só depende de uma melhoria tecnológica e que um dia os seres humanos virarão escravos dos computadores. Outros, os transumanistas, dizem que isso dependeria de uma mudança maior de paradigma, e que a máquina nunca vai ultrapassar o homem no sentido de ter consciência de si. Agora, eles acham que será inevitável o homem aprender a trabalhar na interface com a máquina.

E você concorda com os transumanistas...

Se o ser humano for um ser essencial, nós seremos ultrapassados; se for existencial, não seremos. No animal, a essência precede a existência – a abelha sabe que é abelha e sua casinha é igual desde a primeira abelha do mundo –; no ser humano a existência precede a essência. Somos existenciais. Isso nos

faz tremendamente criativos, porque nossa essência é vazia. Então, somos flexíveis, variáveis e criativos.

As empresas modernas acham que os funcionários precisam ser burros para ser eficientes, a ponto de algumas empresas proporem exercícios motivacionais a eles. Para se assegurar de seus objetivos, algumas tentam transformar os humanos em animais, inclusive. O filme *A marcha do imperador*, que demonstrava a perfeita ordem dos pinguins de se orientar no continente branco, era exibido nas empresas com o ideal de disciplinar seus funcionários como pinguins. É da mesma linha daqueles que transformaram o filme policial brasileiro *Tropa de elite* em educativo. Militares do Bope eram chamados para explicar ordem unida aos funcionários, colocando os princípios militares de obediência como o ideal a atingir.

É lamentável que isso tenha ocorrido e ainda ocorra em muitas empresas. A principal qualidade do ser humano, existencial e não substituível pela máquina, é sua inteligência criativa. Quando uma empresa pensa que isso é um risco, está com seus dias contados.

Então, não é o caso de pensarmos em competir com as máquinas, certo?

Há, sim, uma competição. E a inteligência artificial já nos venceu na área de exatas, justamente a área que o líder moderno privilegia. Não adianta ficar insistindo nisso para competir com as máquinas. O ser humano tem de insistir no que a inteligência artificial não faz. O líder pós-moderno aciona sobretudo as humanidades.

Tem inclusive gente boa insistindo em competir nas exatas, mas é um erro. Elon Musk [CEO da Tesla Motors] criou a Neuralink com o objetivo de preparar nosso cérebro para se conectar com a inteligência artificial e competir aí. Nessa frente vamos perder de qualquer jeito. Um radiologista experiente, por exemplo, pode ter visto 25 mil radiografias, enquanto uma máquina pode ter tido acesso a 2 bilhões. A máquina é imbatível nesse campo.

Por essa disposição de criar e de correr riscos, startups como as do Vale do Silício são as organizações pós-modernas por excelência?

O Vale do Silício pode ser um vale do silêncio no que diz respeito à inteligência humana. Isso porque o Vale não está fazendo quase nenhuma reflexão sobre a subjetividade humana. Precisamos da subjetividade, temos que nos refundar completamente. Faça uma pergunta simples: se um carro do Google sem

motorista atropela uma pessoa, quem será responsabilizado? É o engenheiro que fez o carro, seu passageiro, o presidente do Google? Não fica pedra sobre pedra do mundo moderno no qual as startups atuais operam. Acredito que estamos explorando um novo planeta e não sabemos muito ainda. Não há ainda muitos cientistas da pós-modernidade. Cada um vem descobrindo um pouco. ◉

Os períodos éticos da humanidade



ÉTICA CÓSMICA

De 800 a.C. a 300 d.C

Predomina a relação com a natureza. A mensagem é: você é igual a uma fruta. Quem nasce morango, morre morango, e vai virar semente de novos morangos.

ÉTICA DIVINA

Do ano 300 até cerca de 1600

Predomina a relação com Deus. A mensagem é: você pode mudar de posição ao longo da vida se se comportar bem e assim, quando morrer, ganhará vida eterna.

ÉTICA RACIONAL

*De 1400 a 1870,
com repercussão até 1970*

Predomina a relação com as certezas. A mensagem é: você pode ter mobilidade social se trabalhar para isso, mas, quando morrer, acabará. Como nas duas éticas anteriores, a arquitetura social é vertical e padronizável.

ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

De 1970 até hoje

A relação se dá consigo mesmo – com a própria criatividade e a própria responsabilidade. A mensagem é: a globalização desconstrói todas as certezas anteriores, inclusive quanto à mobilidade social e morte. A arquitetura social enfim muda – agora há uma sociedade em rede e sem padrões.

HSM MANAGEMENT EXTRA

Para você
não ficar nenhum
mês sem o melhor
conteúdo
da gestão mundial



Assinantes podem
baixar o app na Apple Store
ou na Google Store, ou
ainda acessar no site

revistahsm.com.br

Diversidade: como ir além das boas intenções

Peça-chave da pós-modernidade, a diversidade pode ser difícil de implantar. Veja como a ThoughtWorks fez isso no Brasil | POR CAROLINE CINTRA E NATÁLIA MENHEM

A diversidade no ambiente corporativo está em pauta. Congressos, painéis, entrevistas, revistas especializadas, MBAs, códigos de conduta, estratégias empresariais falam dela – a gestão das organizações pós-modernas tem a diversidade como um de seus blocos fundamentais. De onde vem isso?

De um lado, a tecnologia, em tempos de quarta revolução industrial, passa a fazer parte das atividades centrais de qualquer negócio e intensifica a busca por tecnólogos. A crescente popularização do trabalho remoto, por sua vez, globaliza a já agressiva busca por talentos em geral. Resultado: faltam profissionais.

De outro, há um movimento nas formas de consumo, levando o foco de interesse dos produtos para as experiências. Não à toa, tênis de corrida estão integrados por aplicativos de monitoramento da saúde em ecossistemas que incluem academias, personal trainers e, claro, os mais diversos canais de compartilhamento em mídias sociais – tudo personalizado pelo usuário. Varejistas devoram informações sobre clientes para oferecer experiências únicas.

Adicione-se um terceiro lado ao triângulo: o comportamento inspirado pelas millennials, e hoje refletido em múltiplas gerações, é o de selecionar tanto seu trabalho como seu consumo com base em propósito, qualidade de vida, diversidade, benefícios ao planeta.

A diversidade vem como uma resposta a essa tríade de necessidades das organizações: traz um mar de talentos inexplorados, aumenta a capacidade criativa e a compreensão das necessidades das consumidoras e ainda reforça o posicionamento da marca. Por isso, está tão em pauta.

Além disso, as organizações que investem em diversidade têm deparado com um efeito colateral muitas vezes inesperado: um aumento de performance nos negócios. Empresas com diversidade de gênero, por exemplo, têm 15% mais chance de ter resultados financeiros acima da média de sua indústria. Empresas com diversidade étnica e racial têm 35% mais chance. E companhias cujos boards têm pelo menos uma mulher em sua composição trazem retorno de capital maior e maior crescimento do lucro líquido. E ainda há estudos comprovando os benefícios da promoção da diversidade em termos de produtividade.

Esses dados reforçam a importância de questionar as razões para uma empresa querer construir um ambiente diverso. E se não houvesse como provar resultado atrelado à diversidade? Se estamos em uma sociedade diversa, ter diversidade no ambiente organizacional é simplesmente o certo a fazer. Basta entender isso para decidir romper os padrões de exclusão que fazem alguns grupos sociais terem seus direitos, oportunidades e visibilidade minorizados na sociedade.

MUDANÇA DE OLHAR

Quando falamos dos resultados e das práticas de diversidade na ThoughtWorks, ouvimos muitas perguntas relativas ao desafio de encontrar e recrutar pessoas diversas. Vamos começar falando de diversidade de gênero. Cerca de um ano após a ThoughtWorks Brasil ser inaugurada, em 2009, tínhamos apenas 13% de mulheres em nosso quadro de pessoas. Nessa época, a empresa já tinha os valores que segue relacio-





CAROLINE CINTRA atua como diretora-presidente da ThoughtWorks Brasil, com formação em ciências da computação, e tem mais de 15 anos de experiência em empresas de tecnologia. **NATÁLIA MENHEM** é diretora de marketing da ThoughtWorks Brasil desde 2015, onde esteve a frente de campanhas como a “Todas as Mulheres na Tecnologia” e a plataforma de conteúdo executivo “Coragem”.



Este artigo foi escrito com exclusividade para **HSM Management** em linguagem neutra de gênero.

nados à promoção de justiça social e econômica – ou seja, já tinha a intenção de criar um ambiente diverso de trabalho. Por que não conseguíamos contratar mais mulheres? Segundo um provérbio, porque “não se pode mudar aquilo em que não se acredita”.

Em outras palavras, não podemos mudar uma situação quando não temos consciência dela para valer. Logo, olhar para o perfil demográfico de nossas contratações e entender que estávamos longe do que queríamos foi um passo essencial para começar a mudança. Indo muito além de nutrir nossas boas intenções, precisávamos mudar nossas práticas.

É comum olharmos para o que falta. Na tecnologia, faltam mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, pessoas trans, entre outros grupos minorizados. E quando se olha para essas pessoas em processos seletivos, olha-se também para o que elas não

têm. Que padrão está por trás disso? A valorização do que sempre foi esperado de pessoas privilegiadas – um filtro pelo qual nunca passarão pessoas que não tiveram privilégios de formação e inclusão social, como domínio de línguas estrangeiras, acesso a universidades de ponta – ou a universidades, simplesmente –, experiências internacionais. Aprender a olhar as forças de cada pessoa exige um exercício constante de empatia, de analisar vieses inconscientes e de questionar o aprendido sobre sinais de competência.

PRÁTICAS E APRENDIZADOS

Um dos primeiros movimentos que fizemos na ThoughtWorks para incluir mais mulheres na tecnologia foi trazer mais mulheres para o nosso “Desenvolve”, um programa para pessoas em início de carreira. Depois, sentindo que precisávamos ter mais mulheres em todos os níveis, começamos a desenvolver novas lideranças com intenções claras. Globalmente, foram criados vários Programas de Desenvolvimento de Liderança, incluindo um específico para mulheres em papéis de liderança – WiLD: Women in Leadership Development. Com o tempo, evoluímos: transformamos o WiLD em um módulo acoplado a todos os programas. Também aguçamos o olhar para o desenvolvimento da carreira feminina: que oportunidades elas estavam tendo e de que apoios precisavam para se desenvolver? Estavam sendo reconhecidas? Pelo quê?

Nesse processo, fizemos outra mudança, simples mas relevante: reavaliamos a forma como nos comunicávamos. Falávamos de nossas vagas nas redes sociais assim: “Buscamos desenvolvedores”. Na língua portuguesa, é correto se referir ao plural no masculino, e tradicionalmente nos acostumamos a achar que a palavra “desenvolvedores” representa homens e mulheres. Mas será que as mulheres se sentiam mesmo convidadas a participar do processo com esse tipo de anúncio de vagas? Pensando nisso, começamos a anunciar nossas vagas assim: “Buscamos desenvolvedoras/es”.

Nas redes sociais, isso gerou vários elogios, mas, internamente, vieram novas provocações: estávamos, ainda, falando só com quem se identifica como homem ou mulher. Então, começamos a pesquisar formas de usar a linguagem neutra de gênero em nossa linguagem. E nossas vagas hoje são divulgadas, tanto no site da ThoughtWorks como em nossas redes sociais, como: “Buscamos pessoas desenvolvedoras”.

A diversidade de gênero, nosso primeiro alvo, passou a integrar o pensamento sistêmico da ThoughtWorks – na contratação, no desenvolvimento de pessoas, na escolha de líderes, nas discussões sobre evolução da cultura corporativa, na mentalidade de empresa. Já integra nossa musculatura organizacional.

Nosso próximo passo foi redobrar esforços na busca de pessoas com deficiências – ou, melhor dizendo, pessoas para as quais o ambiente é deficiente. A primeira iniciativa foi, mais uma vez, a busca de representatividade no recrutamento. Com cada contratação veio a modificação do ambiente do escritório, sempre com a participação de cada pessoa – as adaptações de infraestrutura, ferramentas e processos foram decididas em conjunto com cada pessoa. Compartilhamos conhecimentos sobre o trabalho e a vida de pessoas com deficiência, suas lutas e conquistas. Organizamos treinamentos em linguagem de sinais, buscamos ferramentas que as apoiassem a comunicação e o desenvolvimento de software, contratamos consultorias especializadas e com conhecimento dessas realidades.

Vieram resultados, por exemplo, na forma de inovação, como sistemas de software desenvolvidos considerando as necessidades de pessoas cegas – aprendizado que gerou uma sensibilidade muito maior às necessidades de usuárias em geral.

Em paralelo, começamos a trabalhar a inclusão de pessoas transgênero, seguindo a mesma lógica de que precisaríamos modificar o ambiente e criar novas políticas em conjunto com as pessoas trans contratadas. Desse processo surgiram iniciativas de transformar os banheiros comumente divididos entre masculino e feminino em banheiros sem gênero e, algum tempo depois, a política “Transpondo barreiras”, que apoia o tratamento hormonal de pessoas transgênero.

Novamente, olhando para os nossos quadros e para o perfil demográfico brasileiro, constatamos que ainda precisávamos caminhar muito na inclusão racial. Dessa percepção e da mobilização do grupo Quilombolas, que trata assuntos raciais na ThoughtWorks, foi criada a campanha “Enegrecer a Tecnologia”, que teve início com um recrutamento exclusivo para pessoas negras, que aconteceu em abril de 2018 em Salvador, em parceria com o coletivo PretaLab. A campanha segue e tem três pilares principais: recrutar, representar e reconhecer pessoas negras na empresa.

Para todos esses perfis diversos, percebemos que fazer o sourcing intencional em comunidades técnicas

e que compartilham os mesmos interesses funciona muito bem para recrutamento. E também descobrimos que, quanto mais compartilhamos nossos aprendizados e visão de diversidade internamente, mais engajamento espontâneo vemos em todas as nossas pessoas profissionais.

Em nossa estrutura, estimulamos a criação de grupos, que se organizam de modo autônomo, para discussão e elaboração de novas atividades relativas a temas específicos. Os grupos hoje se organizam em:

- Justiça de gênero / Nós por nós.
- Quilombolas.
- Minorias de gênero e sexualidade / BH Queers.
- Pessoas com deficiência.

Estimulamos ainda que todas as pessoas que trabalham na ThoughtWorks se dediquem a desenvolver suas jornadas em justiça social e econômica, o que pode ser feito por meio de treinamentos, leituras, discussões e/ou participação nos grupos.

Outro fato importante que contribui bastante para nosso processo de aprendizado é estabelecer parcerias com pessoas e organizações que têm mais conhecimento de causas em áreas específicas e apoiam o nosso desenvolvimento como organização. Fizemos parcerias com organizações como o AfroEducação, ID_BR, Olabi/PretaLab e Think Olga, entre outras.

TERMINOU? NÃO, NUNCA!

O que nosso processo de construir um ambiente mais diverso nos mostrou é que temos de estar sempre em construção. A história da sociedade brasileira é marcada pelo patriarcado e pela escravidão, que se refletem em práticas machistas e racistas também no mercado de trabalho. Logo, não podemos relaxar e achar que “chegamos lá”. Ao contrário: temos de aprender sempre.

Para revisitar nossas crenças e práticas continuamente, rodamos várias atividades, tais como:

- Oficina de Vieses Inconscientes.
- Oficina Como lidar com o sexismo no ambiente de trabalho.
- Caminhada do privilégio e Caminhada do privilégio racial.
- Treinamento sobre o Patriarcado para mulheres e treinamento sobre Masculinidades para homens.
- Semana da Diversidade Racial.

É raro, em tempos pós-modernos, ver alguém que seja contra a diversidade. Mas entendemos que o desafio das empresas está no compromisso real com a promoção da diversidade. É um desafio de todas as pessoas – não de uma área específica — e exige desconstrução pessoal e engajamento cotidiano da liderança. Não é um caminho fácil. Mas não podemos abdicar dele em pleno século 21, ainda mais em um país com o Brasil, com 54% de pessoas negras e 51% de mulheres. 🗨

SAIBA MAIS SOBRE DIVERSIDADE NA THOUGHTWORKS

A ThoughtWorks é uma consultoria global de desenvolvimento de software fundada em Chicago, EUA, há 25 anos e há nove presente no Brasil, que se apresenta como “uma comunidade de pessoas apaixonadas”. Seus membros se apresentam, por sua vez, como “pessoas que pensam de forma disruptiva para abordar, com tecnologia, os desafios mais críticos dos clientes e que, ao mesmo tempo, buscam revolucionar a indústria de TI e criar mudança social positiva”. No Brasil, estão 603 de seus mais de 5 mil colaboradores e são:

HOMENS	55,7%
MULHERES	43,3%
OUTROS GÊNEROS	1%
PESSOAS NEGRAS	30,3%





Comunicação é a chave:

hi-tech, hi-touch

Quando saem a hierarquia e os processos burocráticos, a nova estrutura de uma organização é a cultura – e quem a pavimenta é a comunicação interna. Mas trata-se de uma comunicação interna transformada | POR FABIO BETTI SALGADO

Fabio Betti Salgado é sócio da Corall Consultoria e da Coral Comm, graduado em jornalismo e especialista em comunicação em rede, liderança transformacional e transformação cultural. É ainda professor da Fundação Dom Cabral e da FIAP.

Disclaimer:

Postei, em vários grupos no Facebook e no LinkedIn, um pedido de ajuda para a identificação de histórias de comunicação das empresas com seus colaboradores em situações-limite, como as crises que precisam gerenciar e os processos de fusão e aquisição. Silêncio. Ou a comunicação não está de fato fazendo diferença nessas situações a ponto de ter boas histórias para contar ou está impedida de contá-las.

Usando meus contatos, descobri que existem, sim, histórias interessantes sobre o novo papel estratégico da área de comunicação interna – como ainda é chamada a área de comunicação com colaboradores na maior parte das organizações. No entanto, há uma subordinação da área de comunicação interna à comunicação externa, que foi quem, em última instância, esquivou-se de minhas solicitações. A alegação? Não associar o nome da empresa a problemas. (Tente o leitor imaginar o racional por trás de tal lógica, na medida em que as empresas em questão já estão com seus nomes devidamente associados aos respectivos desafios, e o olho que tudo vê do Google não as deixa esconder.)

O comportamento antitransparência é um sintoma claro de que essas empresas ainda estão presas a um tipo antiquado de gestão, ligada aos princípios da modernidade, sobretudo no que se refere à liderança e ao controle. Empresas pós-modernas agiriam de modo bem diferente: aproveitariam justamente as situações-limite para reforçar uma cultura em que os colaboradores são de fato relevantes, reconhecendo-os como seu ativo mais precioso. Elas o fariam adotando um posicionamento de transparência – o contrário do que praticam as empresas que silenciaram diante do meu chamado.

A comunicação interna (CI) não é mais uma mera geradora de notícias oficiais da empresa. Ela se transformou em uma articuladora de redes de conversas. Se seu objetivo antes era basicamente informar, agora se amplia para o fortalecimento e evolução da cultura organizacional. Como ela faz isso? Utilizando ferramentas com as quais ainda está se acostumando: combina o high-touch da comunicação face a face e das mensagens em mídias “quentes”, como o vídeo, com o high-tech das “frias” plataformas digitais.

O novo papel da área de comunicação interna é construir a cultura, e é crucial na gestão pós-moderna, uma vez que a cultura substitui a hierarquia e a burocracia como cimento da organização. Evidências desse papel podem ser encontradas no estudo conduzido por Alessandra Almeida e William Cerantola no final de 2017 com um grupo de empresas que havia adotado uma plataforma de comunicação em rede para seus colaboradores. Como revelam os pesquisadores, “a unificação da comunicação em uma plataforma amigável estimulou as trocas de ideias e compartilhamentos entre colaboradores e equipes, dando visibilidade para pessoas e áreas que antes tinham pouca ou nenhuma interação”. O efeito sobre a cultura foi sensível, segundo o estudo: a descentralização da comunicação estimulou a colaboração.

Uma das empresas pesquisadas por Almeida e

Cerantola foi o e-commerce de calçados Netshoes, e vem dela um episódio simples que posso compartilhar para ilustrar essa mudança. Certo dia, uma funcionária da limpeza postou na plataforma digital interna que limparia um andar em determinado horário, e solicitou a colaboração de todos para que retirassem seus objetos pessoais das mesas. O resultado é que todos os funcionários do andar realmente deixaram seus espaços organizados. Além do ambiente colaborativo, esse foi um exemplo claro de empoderamento da base.

“As mudanças culturais identificadas”, concluem os pesquisadores, “tendem ainda a levar a um novo patamar as relações entre líderes e colaboradores em termos de diálogo, processo decisório, autonomia e níveis de delegação.” Ou seja, a comunicação em rede viabilizada pela plataforma permite que a estratégia da organização seja traduzida em ação para colaboradores em um fluxo direto e sem intermediações.

A profissional de limpeza percebe as mudanças e o CEO também. O CEO da varejista Pernambucanas, Sérgio Borriello, diz que a plataforma digital é um caminho certo para construir sua agenda estratégica: “Estratégia boa é aquela que todo mundo sabe. E os nativos digitais são os que mais rápido ficam sabendo em razão de sua grande adesão à plataforma. Há uma explosão da participação deles na empresa”.

CIMENTO ENTRE DUAS EMPRESAS QUE SE FUNDEM

Foi a área de comunicação interna que providenciou o “cimento” no processo de fusão do Zap Imóveis e do VivaReal, os dois principais portais de classificados imobiliários digitais do Brasil. Desde que anunciaram o negócio em novembro de 2017, a comunicação vem exercendo um papel fundamental não apenas para deixar a todos informados sobre o que ocorre, mas, como explica Renata Lorenz, vice-presidente de gente e gestão, especialmente para lidar com as dúvidas, inseguranças e incertezas que são características nesses momentos.

“Criamos um grupo fechado numa rede social para disseminar rapidamente as informações e usamos uma ferramenta digital para a colaboração em gestão de projetos”, explica, observando que as comunicações mais importantes ainda ocorrem presencialmente ou por webinar. Renata conta que a CI da ZAP Viva Real estimula também a comunicação em cascata, normalmente iniciada por ela mesma, por outro VP ou pelo CEO, abordando tudo o que pode impactar a vida dos colaboradores e da organização: de negócios ao processo de integração, passando por eventuais demissões.

Sempre é seguido na empresa um modelo simples de estruturação das mensagens baseado em respostas a quatro perguntas – “O que aconteceu?”, “Por que aconteceu?”, “O que isso significa para mim?” e “E agora?”. São perguntas que fazem parte da cartilha clássica do bom jornalismo e servem para estruturar o primeiro parágrafo de uma matéria, também chamado de “lead”.

Para a executiva de gente e gestão, o papel da comunicação interna hoje é muito mais o de definir a estratégia de mensagens, organizá-la e torná-la operacional do que aquele papel antigo de elaborar as mensagens propriamente ditas – inclusive, porque quem deve dominar as mensagens mais relevantes, por exemplo, é o senior management. “É assim que a gente tem feito desde o início da fusão e, em pouco tempo, podemos dizer que já temos todos os times integrados e os 850 funcionários reunidos sob a mesma marca e em uma única organização”, conta.

CIMENTO EM UMA CRISE

Você sabe o que a mudança da comunicação teve a ver com a decisão da Starbucks, em maio último, de fechar por algumas horas todas as suas 8 mil lojas nos Estados Unidos? Tudo. Isso foi feito para que houvesse um treinamento sobre preconceito racial – depois que um atendente solicitou a prisão de dois homens negros em uma unidade na Filadélfia só porque não estavam consumindo nada, o que acabou gerando protestos inflamados.

Mesmo que o leitor observe que preconceito não se elimina com treinamento, a estratégia de alinhar o tema tão rapidamente com 175 mil colaboradores só pôde ser levada a cabo porque, desde janeiro de 2017, a Starbucks vem usando uma plataforma digital para agilizar a comunicação do dia a dia entre os executivos e os gerentes de suas lojas e, sobretudo, para facilitá-la entre esses gerentes de loja e seus colaboradores diretos. Comentários feitos na plataforma não raro levam o time de marketing do escritório central a fazer adaptações no menu, incorporando inovações sugeridas por quem está na ponta do negócio, em contato direto com os clientes.

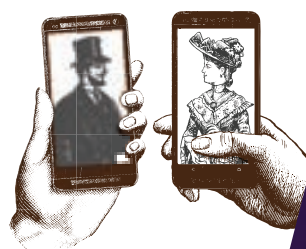
Essa mesma lógica de capturar as sugestões dos colaboradores apareceu num dos momentos mais agudos da crise vivida pela brasileira BRF na Operação Carne Fraca, em 2017. Logo depois de a Polícia Federal anunciar que investigava frigoríficos da empresa por supostos subornos a fiscais com o objetivo de aprovar a venda de carne com problemas, funcionários começaram a espontaneamente postar em mídias sociais abertas fotos de suas geladeiras em casa repletas de produtos da BRF, com mensagens dizendo que o produto que o consumidor tinha em casa era o mesmo que os colaboradores consumiam com seus filhos. Esse movimento fez a empresa veicular campanha com as fotos e o texto: “A gente só produz os alimentos que a gente coloca na mesa das nossas famílias”.

NA MUDANÇA E NO DIA A DIA

O Mercado Livre, que se apresenta como o maior ecossistema de e-commerce na América Latina,

queria amplificar a cultura de colaboração e empreendedorismo entre seus funcionários. Então, criou em sua plataforma digital interna um programa de reconhecimento específico para permitir que os colaboradores reconhecessem seus colegas em relação a parâmetros alinhados à cultura e à missão da empresa, com destaque para a promoção do empreendedorismo em todos os níveis. Para impulsionar o programa, chegou a incluir na plataforma um chatbot. O impacto foi grande.

A CI funciona como cimento também cotidianamente, como ilustra uma subsidiária da Coca-Cola no Vietnã. A área de recursos humanos queria implementar um sistema de gerenciamento de consultas para seus serviços, a ser usado por 2,5 mil pessoas distribuídas em três fábricas, tanto no idioma vietnamita como em inglês. Mas não conseguia encontrar nada que fosse, ao mesmo tempo, eficaz e interativo. Até que descobriu a possibilidade de integrar à plataforma de comunicação em rede um chatbot que permitiu a todos os funcionários acessar, em sua própria língua, informações sobre férias, seguro médico, folha de pagamento, licenças, entre outras. Com isso, reduziu o enorme número de consultas que recebia diariamente e já planeja implementar novos módulos, como treinamento e integração, além de pesquisas de satisfação e engajamento.



FACEBOOK DÁ O EXEMPLO

Uma empresa que parece combinar com maestria técnicas high-touch e high-tech na comunicação interna é o Facebook. O próprio Mark Zuckerberg usa a plataforma para postar mensagens, fazer pesquisas rápidas e demonstrar com seu próprio exemplo que a liderança não pode se distanciar da linha de frente.

Um dos usos mais interessantes do canal digital é justamente para amplificar o impacto do diálogo. A equipe de comunicação interna posta semanalmente um evento chamado “Q&A with Mark” (pingue-pongue com Mark, em uma tradução livre) que acontece todas as sextas-feiras, com transmissão ao vivo, diretamente da sede da organização em Menlo Park, na Califórnia.

Qualquer um dos mais de 25 mil colaboradores do Facebook no mundo não apenas pode participar remotamente como é convidado a postar suas perguntas e ainda votar em perguntas alheias. As perguntas mais votadas sempre aparecem no topo das opções de pesquisa, permitindo que Zuckerberg e os demais membros da liderança da organização sintam regularmente um pulso da empresa. E toda sexta-feira, na hora combinada, lá está ele, o poderoso chefe do Facebook, para responder às questões dos colaboradores e para garantir que todos estejam alinhados com a missão principal da empresa, que é “dar às pessoas o poder de construir comunidade e aproximar o mundo”.

Aliás, enfrentando sucessivas crises, o Facebook é uma das organizações que mais entendem a força da comunicação interna nos dias pós-modernos atuais, mesmo que suas histórias não estejam lá entre as mais fáceis de contar. ◉

A COMUNICAÇÃO INTERNA PÓS-MODERNA

ANTES	DEPOIS
Hub (intermediadora e distribuidora)	Netweaver (articuladora de redes)
Centralizada (produção de uma única área)	Descentralizada (produção distribuída por muitas áreas)
Escassez (recursos limitados à área de comunicação)	Abundância (recursos ampliados para todos os colaboradores reconhecidos como comunicadores)
Unidirecional (comunicação feita da área de Comunicação para os vários públicos)	Multidirecional (todos se comunicam com todos)
Analógica (preferência por canais físicos)	Analógica e digital (combinação entre canais físicos e digitais)
Veículos (valorização dos canais)	Pessoas (valorização das pessoas)
Eu falo (apego ao saber técnico da comunicação; hard skills como redação e revisão de textos)	Todos falam e ouvem (reconhecimento dos múltiplos saberes que fortalecem a prática da comunicação; soft skills como mediação de conflitos, escuta profunda e diálogo)
Comunicação com “C” maiúsculo (foco na área de Comunicação e nos comunicadores profissionais)	comunicação com “c” minúsculo (foco nas habilidades de comunicação e nos comunicadores amadores)

O diálogo interno deve vir antes

Por Eduardo Adas



EDUARDO ADAS
é sócio-fundador e CEO da SOAP – State of the Art Presentations, empresa que ajuda pessoas a se apresentarem com mais assertividade: desde o alto executivo de uma grande corporação até fundadores de startups. A empresa já criou mais de 15 mil apresentações para cerca de 2,2 mil empresas, tanto no Brasil como em outros 26 países na América e Europa e já treinou mais de 30 mil pessoas

Quando assistimos aos discursos de Barack Obama, ex-presidente dos Estados Unidos, ficamos enfeitados. Sua capacidade oratória é inegável. A impressão é que ele nasceu com o dom de se comunicar, e nós, reles mortais, jamais chegaremos ao mesmo nível.

É fato que algumas pessoas têm facilidade natural para a comunicação. Mas, após 15 anos atuando na área, sei que esse talento pode ser construído. Com esforço e orientação, qualquer pessoa é capaz de brilhar em momentos decisivos, como uma apresentação, uma palestra ou uma reunião importante. E é particularmente relevante entender e dominar os aspectos emocionais envolvidos nesse aprendizado.

A comunicação eficaz acontece quando sabemos o impacto que queremos causar na audiência – aquilo que, em nossa visão, as pessoas deveriam sentir, pensar e fazer. O que poucos sabem é que um indivíduo só é capaz de engajar o público se, antes, construiu uma boa comunicação consigo mesmo.

Esse “diálogo interno” envolve autoconhecimento. Quanto mais consciência tivermos de nossas qualidades e desafios, maior a chance de atingirmos o domínio emocional. Sentimentos, potencialidades e fraquezas que ficam expostos em momentos decisivos podem ser gerenciados e usados a nosso favor se identificarmos os gatilhos que os ativam.

Ao fazer apresentações, os gestores não podem ficar sujeitos a um sequestro emocional

Quando nos “escondemos” de nós mesmos, temos mais chance de descontrolar, nervosismo e medo. Sem domínio sobre as emoções, estamos sujeitos ao “sequestro emocional”. Entramos em um tipo de transe, resultado de um diálogo interno confuso e intenso. Evitar o transe requer preparo técnico e emocional. Algumas dicas práticas ajudam a ter controle em momentos decisivos:

- **Ensaie seu discurso.** Ter o roteiro na ponta da língua é meio caminho andado para o equilíbrio emocional.
- **Corpo e mente são um sistema.** Se o corpo está positivo, a mente vai atrás, e vice-versa. Coloque-se em uma posição segura, controle os gestos com as mãos e fale com pausas. Uma postura confiante terá reflexos positivos em seu discurso.
- **Pratique o mindfulness controlando a respiração:** antes de subir ao palco, inspire e expire 21 vezes, mentalizando o objetivo da comunicação.
- **Chegue cedo ao local da apresentação, familiarize-se com o espaço e as pessoas.** O contato antecipado com o contexto evita picos de ansiedade.

Entre um momento importante e outro, busque o autoconhecimento. Só depois de convencer a si mesmo, você será capaz de convencer os outros. ◉

A sucessão de NARCISO

No Brasil, 70% das empresas familiares morrem porque não conseguem chegar à geração seguinte; o real problema e sua solução podem não ser muito óbvios | POR NELSON CURY FILHO


Narciso era uma criança tão bela que sua mãe, Liríope, preocupada, decidiu consultar um sábio sobre como criá-lo. Tirésias disse que o menino só teria vida longa se jamais visse a própria imagem. Mas, um dia, Narciso dirigiu-se a um lago e, ao ver sua imagem refletida ali, enlouqueceu de amor pelo próprio reflexo, sem olhos para mais nada. Mergulhou n'água e desapareceu em busca do objeto de sua paixão, sem reconhecer que era ele mesmo.

Partindo desse mito, a psicanálise desenvolveu o conceito de narcisismo, que remete à pessoa que nutre paixão por si mesma. Um tanto de amor próprio é necessário para confirmar e sustentar a autoesti-

ma, é claro, mas o exagero costuma ser prejudicial, não apenas ao convívio social como ao trabalho e à vida da pessoa.

Os negócios não escapam disso e, em especial, os negócios familiares. No Brasil, onde 90% de todos os negócios têm controle familiar, 70% deles morrem por não conseguir passar para a segunda geração. Segundo a consultoria PwC, apenas 8% das famílias empresárias se sentem preparadas para a sucessão de liderança dos negócios.

Minha hipótese é que uma das causas de as empresas familiares terem duração tão curta é algo de que quase não se fala: os fundadores ou líderes que



apresentam traços narcisistas. Assim, impactam negativamente as relações entre os sócios familiares, dando origem a sérios conflitos, colaborando para a descontinuidade dos negócios e, conseqüentemente, comprometendo a transição. Narcisistas não delegam poder, não valorizam a educação de seus sucessores, não compartilham seus conhecimentos. Tais ações impactam negativamente não só o dia a dia da empresa como também as relações entre os membros familiares fora dela, podendo dar origem a conflitos e desalinhamento entre os sócios e, assim, ameaçando a sucessão e a continuidade do negócio.

Ao contrário da autoestima, qualidade indispensável à liderança, narcisismo é uma patologia. Dependendo do nível de narcisismo dos empreendedores familiares, a passagem de bastão e o planejamento sucessório ficam muito difíceis – às vezes, até impossíveis. Esse foi o tema do meu livro *Sucessão ou morte da empresa familiar?*.

ENTENDENDO O NARCISISMO

Inicialmente, Sigmund Freud (1856-1939) tratava o narcisismo como um estágio intermediário entre as fases do autoerotismo e do amor por objetos externos. Então, o próprio Freud propôs a existência de dois tipos de narcisismo: a) o primário, que corresponde à fase em que o próprio corpo constitui para o sujeito seu único objeto de desejo; e b) o secundário, no qual o objeto de satisfação não está mais num órgão, nem mesmo num conjunto de órgãos do corpo, mas no ego.

No mundo dos negócios, Kets de Vries e Miller afirmam que a liderança e o narcisismo têm estreita relação. Ao ocupar o cargo de liderança, o líder narcisista encontra o espaço necessário para sua manifestação. Mas vários estudos distinguem tipos positivos e negativos de narcisismo, como o de Lubit, que distingue o narcisismo saudável do destrutivo. O primeiro é caracterizado por uma autoconfiança baseada em sólida autoestima, que permite lidar com situações de estresse com facilidade. Já o segundo exhibe autoconfiança como tentativa de esconder a fragilidade da autoestima, o que leva a

não respeitar direitos alheios, tornar-se arrogante, menosprezar e explorar outras pessoas. Para Lubit, o narcisismo destrutivo também aumenta a ambição do sujeito por poder, levando o gestor a sacrificar tudo que cresce na organização. A ambição pelo poder pode transformá-lo em mestre no ato de manipular pessoas, fingindo que se preocupa com os outros, para atingir seus objetivos.



SAIBA MAIS SOBRE NELSON CURY FILHO

Especialista em governança familiar e no desenvolvimento de famílias empresárias, Nelson Cury Filho é sócio-fundador da consultoria especializada Cedar Tree Family Business Advisors e fundador do Fórum Brasileiro da Família Empresária (FBFE). Em 2017, Cury Filho publicou o livro *Sucessão ou morte da empresa familiar?*, com base na dissertação de mestrado que defendeu no Insead um ano antes, discutindo o impacto emocional causado por fundadores ou líderes narcisistas nos membros da família durante o processo sucessório – que é o tema deste artigo.

Cury Filho é membro da terceira geração de uma família empresária e trabalhou por 20 anos no negócio familiar, do setor de agribusiness, no interior de São Paulo. De certa maneira, ele vivenciou a jornada dos sucessores relatada neste artigo, rumo a seu próprio protagonismo. **(Da Redação)**

Não considera seu comportamento errado, pois se julga especial e merecedor de tratamento melhor do que os outros. A maioria de seus relacionamentos é marcada pelo menosprezo ao outro, por um sentimento de ter direito a tudo e pelo desinteresse pelos direitos alheios.

Às vezes, exibe fortes traços de personalidade paranoica. Projeta nos outros seus desejos e atitudes não aceitas. Pode ser desconfiado, suspeito, hipersensível, contestador e inclina-se a atribuir intenções maldosas aos outros. Vê o mundo como hostil e ameaçador, confia apenas em alguns subordinados e os agrada para que lhes sejam fiéis e exibam total devoção em troca. Quando os gestores narcisistas destrutivos adotam uma postura paranoica, sua capacidade de contribuir para a produtividade dos negócios se reduz drasticamente.

Na condução dos negócios, gestores narcisistas destrutivos afastam os melhores colaboradores, uma vez que não toleram o sucesso dos subordinados, sejam eles profissionais, sejam seus próprios filhos. Impedem o desenvolvimento de sua equipe e insistem em agir do seu modo. Não são empáticos e estão sempre prontos a explorar os demais.

O desafio da sucessão do líder narcisista de uma empresa tem um agravante. Para ele, ter de passar o bastão é como ter de aceitar o próprio envelhecimento e lidar com a morte. Isso é difícil para todos, mas especialmente para narcisistas destrutivos. Como reação, eles se agarram ainda mais ao poder em vez de delegá-lo à próxima geração no momento oportuno e o resultado, claro, é bastante destrutivo para as organizações. E confrontar tais líderes pode ser desastroso, pois não é incomum se tornarem agressivos ou paranoicos quando contrariados.

MUDANDO O FOCO

Minha hipótese é de que a influência de fundadores narcisistas em membros familiares pode causar grandes traumas e rupturas nos negócios. Foi isso que trabalhei em uma dissertação de mestrado no Insead, França, em 2016. Como procedimento, pensava inicialmente em entrevistar fundadores, compreendê-los e procurar ajudá-los. Porém meu orientador, o professor Roger Lehman, me aconselhou a seguir outro caminho: descobrir se tais

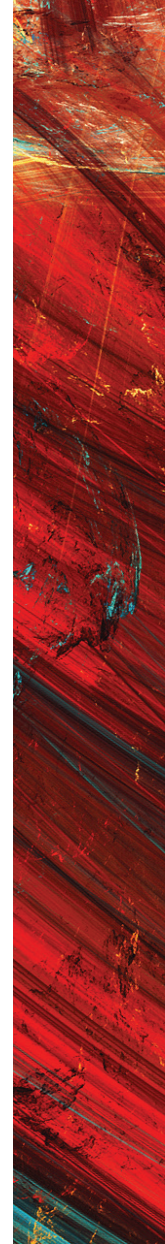
impactos dos líderes narcisistas sentidos por seus herdeiros contribuem para a descontinuidade dos negócios – e, em caso afirmativo, como isso ocorre.

Segui esse caminho e os depoimentos recolhidos com sucessores confirmaram a tese: o processo sucessório se torna pouco provável ou mesmo impossível quando o fundador ou líder da empresa familiar possui traços narcisistas destrutivos. Fundadores narcisistas na maioria das vezes distorcem a imagem dos próprios filhos, pois não suportam a ideia de que alguém possa substituí-los. Costumam concentrar a atenção no crescimento de suas empresas e não medem esforços para atingir seus objetivos de poder, status, prestígio e superioridade, relegando a família a segundo plano. Não se dedicam a construir um relacionamento com seus filhos e netos, nem nutrem laços familiares de longo prazo, ingredientes fundamentais para a continuidade do legado familiar. Entre as consequências, além de conflitos em família, muitos irreversíveis, e de incontáveis problemas de natureza psicológica nos herdeiros, pode ocorrer a destruição da empresa familiar – e o desmantelamento da família.

Como pais e educadores, os fundadores narcisistas falham na educação e no direcionamento de seus filhos. O perfil manipulador e explorador, típico deles, retarda e até mesmo anula o desenvolvimento desses herdeiros. Eles têm suas identidades abaladas e seus planos pessoais adiados. Seduzidos por um sonho que não é o deles, vivem uma vida ilusória – e não se deixam influenciar por pais narcisistas é uma dura missão, bem como é difícil libertar-se de uma relação de dependência.

Ao quererem ser protagonistas de suas próprias histórias e se desvencilhar do negócio familiar, os sucessores geralmente sentem-se culpados. Diante de tanta cobrança e expectativa, permanecem amarra-

Os sucessores sentem culpa por quererem ser protagonistas da própria história; é um erro



IDENTIFIQUE O NARCISISTA EM SUA EMPRESA/FAMÍLIA

Você pode fazer isso ao observar se seu comportamento apresenta as seguintes características:

- (X) Apresenta enorme sentimento de grandiosidade e de importância; espera ser reconhecido por suas conquistas e talentos.
- (X) Preocupa-se demais com suas ilimitadas fantasias de sucesso, poder, fama, beleza e amor ideal.
- (X) Acredita-se único e mais especial do que os outros, reconhecido e compreendido somente por instituições ou pessoas de alto status.
- (X) Admira-se em excesso e exige ser tratado de modo diferenciado e especial; explora outras pessoas e tem pouca empatia.
- (X) Acredita que todos o invejam e é invejoso.

dos aos padrões familiares. Um dia, cansados de desentendimentos constantes e da falta de alinhamento da família, acabam se afastando dos negócios e até mesmo rompendo relações familiares. E tudo isso contribui para a descontinuidade das empresas e a pulverização do legado familiar.

A MELHOR SOLUÇÃO

“Freud sugere responsabilizar nossos pais por todas as falhas da nossa vida, e Marx sugere responsabilizar a classe social privilegiada. Mas o único responsável é o próprio indivíduo. É o que há de proveitoso na ideia hindu do carma. Sua vida é fruto do seu próprio fazer. Você não tem ninguém

a quem responsabilizar, exceto a si mesmo.” Essa afirmação é de Joseph Campbell, o autor de *O poder do mito*, e descreve à perfeição a solução possível para as empresas familiares: além de entender que o verdadeiro problema é o narcisismo dos líderes, promover uma mudança de comportamento dos herdeiros. Foi o que vi acontecer com alguns herdeiros entrevistados, com ótimos resultados.

Como os herdeiros podem mudar o comportamento?

A reconstrução da identidade é o passo número um para essa mudança, e passa pelo encontro com a verdadeira vocação, que decorre da busca por autoconhecimento por meio de processos de individuação. Sem um processo de individuação e autoconhecimento, somos prisioneiros do nosso pas-

A longevidade das empresas familiares depende do alinhamento da família

sado. É necessário entender quem somos e tomar consciência de nossos padrões de comportamento. A busca pelo crescimento pessoal é um processo de aprendizado longo e doloroso. Somente assim é possível ser autor da própria história.

Desprender-se dos tentáculos de um fundador narcisista é tarefa difícil, mas não impossível. É preciso encarar o temor de se desconstruir e, então, reunir todas as forças para se reconstruir. É preciso procurar saber quem você é, qual sua verdadeira vocação e aonde quer chegar. Há histórias únicas de empresas que passaram por guerras, contratempos, dramas e crises, mas, ainda assim, se mantiveram unidas e saudáveis, graças à resiliência e criatividade da família. Qual o segredo de resistir durante séculos? Como podemos aprender com essas famílias que perpetuaram seus negócios por tanto tempo?

Acredito que a longevidade de empresas familiares depende acima de tudo de relações familiares equilibradas, fundamentais para proporcionar mudanças verdadeiramente eficazes e positivas no empreendimento, ao longo do tempo.

O segundo passo é a educação, que traz novas perspectivas, gera amadurecimento e fortalece os membros da família. Como assevera Randel Carlock, o conhecimento melhora o capital humano e aumenta a vantagem competitiva das famílias empresárias. A cada geração, os desafios da empresa mudam, os jogadores mudam e até as regras podem ser mutáveis. O importante é que os sucessores se reinventem e, ao mesmo tempo, mantenham o DNA e os valores da empresa e da família.

É preciso abrir espaço para a educação. Há uma história de um famoso mestre Zen que foi abordado por um de seus discípulos, ávido por aprender mais sobre os seus conhecimentos. O mestre, então, convidou-o para tomar chá. Quando o chá estava quase pronto, o mestre começou a servi-lo, mas quando a xícara estava praticamente cheia, o mestre continuou a servir, deixando o chá transbordar. O discípulo, espantado, interrompeu o mestre e perguntou por que ele estava fazendo aquilo, ao que o mestre respondeu: “Sua mente é como uma xícara de chá. Está totalmente cheia e não existe espaço para o novo. Dessa forma, não consigo lhe ensinar nada. Vá embora e volte somente quando sua mente tiver espaço para um novo aprendizado”, relata Kets de Vries no livro *Leader on the couch*.

Assim como a capacitação conta muito, a construção de autonomia, decorrente do encontro com a vocação, também é fundamental. É ela que permite não se deixar abalar por quem tem poder ou por quem controla o dinheiro; é ela que liberta a pessoa da dinâmica quem-manda-e-quem-obedece.

Canais de comunicação familiar são outro aspecto da solução. Não significa que todos pensarão do mesmo modo ou que farão as mesmas coisas, mas uma boa comunicação facilita muito o alinhamento.

Tudo isso ajudará a aceitar que os pais também têm medos, traumas e padrões comportamentais que prejudicam seu desenvolvimento emocional – uma postura madura que precisa acontecer e pode ser uma saída. É evidente que há sofrimento nesse processo, por requerer “matar” emocionalmente os pais. Conseguir perdô-los, ter uma postura não infantilizada em sua presença e não vitimizar-se na relação com eles é uma dura missão, mas possível.

É isso que pode fazer as famílias empresárias abrirem a caixa-preta das emoções, encarar seus dramas de forma aberta e corajosa, colocar na mesa assuntos “velados” de forma transparente e, assim, conseguir superar os desafios intangíveis da sucessão.

Lembro que, no mito de Narciso há mais uma personagem: Eco. Trata-se de uma jovem que se apaixona por Narciso, é rejeitada por ele e acaba condenada a repetir o que dizem os outros pela eternidade, sem voz própria. O que me dei conta é que as empresas familiares conseguem ser duradouras só quando Eco – nesse caso, representante de todos os outros membros da família – adquire voz própria. ◉

Certamente você já utilizou nossos serviços e nem sabe.

40%

das vendas online
no Brasil passam por
soluções da **Senior**.

Transforme a gestão do seu e-commerce com a **Senior**.

☎ 0800 648 3300

📞 (11) 95485-0300

📧 senior.sistemas1

👉 senior.com.br

 **Senior**
Tecnologia para Gestão

Dois horizontes para o varejo

Varejo físico de conveniência e e-commerce cross-border aguardam bons competidores. Quem se habilita? | POR TICIANA WERNECK

A médica Sally está prestes a sair de casa para uma longa cirurgia e ao repassar uma lista mental de afazeres percebe que esqueceu de comprar um vinho para o jantar de aniversário de casamento. Enquanto toma seu café da manhã, aciona o Amazon Echo e compra, via voz, um Merlot, uva preferida de seu marido. Como Sally é cliente “prime” da varejista e tem o kit Amazon Key instalado, seu vinho será entregue em poucas horas e deixado dentro de casa – por este serviço, o entregador tem acesso à casa do cliente.

Nossa personagem tem um nome inglês de propósito, afinal aqui no Brasil essa realidade ainda está restrita a filmes. Mas, assim como o mercado norte-americano, o brasileiro guarda oportunidades para varejistas dispostos a investir em conveniência e agilidade, duas demandas que têm impulsionado o varejo no mundo inteiro. Esse impulso não tem só remodelado a loja, no que o consultor de varejo da BTR Varese, Eduardo Terra, chama de “a reinvenção da loja”, que implica

pontos de venda com menos atrito, mais interação e experiência, como também remodelado o varejo digital, com consumidores tendo acesso a ofertas do mundo inteiro, no que se convencionou chamar de “e-commerce cross-border” (comércio eletrônico transfronteiras).

Almejando se distanciar de um simples “revendedor de produtos”, o varejo brasileiro, tanto físico como digital, encontrará oportunidades ao focar a conveniência. Mas ainda não desenvolvemos uma plataforma de varejo físico capaz de atender a essa demanda, segundo o estudo *A corrida pelo varejo de conveniência no Brasil*, realizado pelo Boston Consulting Group (BCG). “Há uma grande oportunidade para uma empresa se posicionar como a escolha óbvia nessa área”, diz Juliana Abreu, do BCG, uma das autoras do estudo.

O consumidor continua a utilizar o varejo tradicional para atender àquelas necessidades que não foram migradas para o varejo on-line. Ou seja, ele continua dando uma “corridinha” até o mercado

SHUTTERSTOCK



FOTO: DIVULGAÇÃO

Para o consultor Eduardo Terra, conveniência e agilidade impulsionam a reinvenção da loja física e do varejo digital

de bairro, farmácia, loja de conveniência ou padaria, para comprar um item de emergência sem a certeza de que encontrará o que procura. Não existe um competidor que domine a chamada “share of errands” (SoE) nas 17 cidades brasileiras com população superior a 1 milhão de pessoas – nos EUA, o líder em share of errands é a rede de farmácias Walgreens, que por sua vez registra 9% de crescimento anual de faturamento em itens de conveniência, ante apenas 1% nos itens de farmácia. (Em inglês, “run an errand” significa ir resolver problemas cotidianos fora de casa ou do trabalho.)

Vejamos o exemplo da Oxxo, rede de lojas de conveniência do México, que, com cerca de 14 mil pontos de venda, chega a superar toda a rede somada de agências bancárias no país. Ela combina alta densidade e consistência na oferta de itens de conveniência. Ninguém falou em preço, o leitor percebeu? Como a pesquisa da BCG mostra, os consumidores estão dispostos a abrir mão de uma série de coisas, como preço mais baixo ou diversidade de marcas, desde que consigam resolver sua necessidade rapidamente.

Alguns dos principais candidatos a ocupar o espaço de conveniência no Brasil são as grandes redes varejistas com o formato “loja de bairro”, como Minuto Pão de Açúcar ou Carrefour Express. Mas ainda não o ocuparam. Essas redes ainda têm de definir melhor o mix de produtos e compreender que categorias são mais essenciais ao formato – a loja de bairro não é “minimercado”; o conceito tem de mudar.

As lojas de conveniência clássicas também não ocuparam o espaço. Só 18% dos postos brasileiros contam com uma, contrastando com 80% nos EUA e 95% na Austrália. Nem as farmácias o fizeram: há uma legislação que regulamenta fortemente o que pode ser oferecido aos clientes no Brasil, como algumas categorias de alimentos, eletrônicos e utilidades domésticas. O espaço permanece vago.

Em 2017:

- o e-commerce brasileiro faturou R\$ 47,7 bilhões
- mais de 55 milhões de consumidores fizeram pelo menos uma compra virtual

Marketplace impulsionou e-commerce em 2017, mas ainda enfrenta desafios

“O marketplace definitivamente se consolidou e, ao lado das compras com dispositivos móveis, foi um dos responsáveis pelo resultado positivo do e-commerce no Brasil em 2017”, afirma Pedro Guasti, diretor de relações institucionais da Ebit. O modelo está evoluído tecnicamente no País, onde lojistas conseguem se integrar e começar a vender através da plataforma de grandes varejistas. Porém, estão surgindo vários desafios operacionais. Do ponto de vista das grandes lojas, por exemplo, um desafio é a perda de qualidade nos serviços de entrega e pós-venda, além do alto custo de gestão. Do ponto de vista das lojas parceiras, o problema são as altas taxas de comissionamento e a falta de definição de estratégia própria, que assim acaba se restringindo ao preço baixo. Como complementa Maurício Trezub, da Totvs, altas taxas de comissão inviabilizam produtos de margem pequena, e ainda há dificuldades na fase da contratação e demora para subir os produtos das lojas na plataforma. “O lojista precisa aprender a escolher o marketplace ideal para seu negócio e analisar seus concorrentes dentro dele”, diz. Já do ponto de vista do consumidor, ainda há confusão para entender as responsabilidades de cada participante desse modelo de varejo: só 62% dos respondentes realmente entendem as atribuições das partes. Guasti comenta que é comum o consumidor perceber que a compra foi realizada em uma loja parceira apenas quando recebe o produto em casa. Preço, variedade, disponibilidade e melhor seleção de produtos foram indicados pelos consumidores como principais razões para comprarem em um marketplace, segundo pesquisa da Ebit.

Nos Estados Unidos, ao contrário, trata-se de um espaço bem povoado. Lá a discussão de conveniência é outra, tanto que a Amazon se sente à vontade para tentar derrubar qualquer barreira. Sua loja Amazon Go – ela de novo! –, agora aberta ao público em Seattle, oferece um sortimento de alimentos frescos, refeições gourmet prontas e itens de alta conveniência, com um plus: não há checkout. O consumidor que possui conta na Amazon usa o celular para entrar na loja, faz suas compras normalmente e, ao sair, recebe o comprovante diretamente no aplicativo. Sem caixa, sem atendente, sem fila. “Elimina-se, assim, o principal ponto de atrito, que é o momento do pagamento da compra”, comenta Jean Klaumann, vice-presidente de operações da Linx, empresa de tecnologia, que aqui no Brasil tem conduzido varejistas como Renner e Leroy Merlin para o mobile checkout, em que o vendedor munido de um dispositivo fecha a compra sem a necessidade de o consumidor aguardar na fila.

Os meios de pagamento têm passado por frequentes inovações para agilizar as compras do varejo físico e aumentar a conveniência. Este ano, no Big Show da NRF, maior evento de varejo do mundo, o CEO global da Visa, Alfred Kelly, afirmou que



O fim das filas: Jean Klaumann, da Linx, vem implantando o mobile checkout no Brasil

FOTO: DIVULGAÇÃO

“o processo de pagamento deveria desaparecer do varejo”. De certa forma, isso já vem acontecendo se pensarmos nos exemplos da Amazon Go, Uber e iFood, em que o pagamento é feito diretamente no aplicativo com o cartão de crédito já cadastrado. A própria rede de cafés Starbucks possui o aplicativo de pagamentos mais popular do mundo, segundo o relatório digital eMarketer, desbancando Apple-Pay e GooglePay. Para oferecer conveniência a seu cliente, a rede de cafeterias oferece uma funcionalidade em seu aplicativo, Click and Collect, que integra em tempo real o on-line e o off-line. Antes de chegar à loja, o consumidor compra seu café pelo app, o pedido é processado, e quando ele entra na loja pode ir direto ao balcão retirar. Zero atrito.

SHOPPING VIRTUAL E GLOBAL

Essa busca por conveniência também ajuda a explicar um fenômeno recente da história do e-commerce: os marketplaces, que já represen-



Segundo Mauricio Trezub, da Totvs, as maiores varejistas online já se tornaram marketplaces

FOTO VLAD RAIPCHAN

tam 18,5% do total de vendas do comércio eletrônico no Brasil, com mais de R\$ 8,8 bilhões em vendas, segundo o relatório Ebit. Para quem não está familiarizado com o termo, marketplace é o espaço disponibilizado por grandes varejistas on-line para vender produtos de lojas parceiras, em troca de comissão. Já para o consumidor, marketplace é sinônimo de facilidade, um shopping center virtual. “É um one-stop-shop na internet, onde se encontra de tudo em apenas um site”, resume Mauricio Trezub, diretor de e-commerce da

OS NÚMEROS DO CROSS-BORDER – COMPRAS EM SITES INTERNACIONAIS

- **22,4** milhões de brasileiros fizeram compras em sites internacionais em 2017, gastando em média **US\$ 36,8** (cerca de **R\$ 117,8**), totalizando **US\$ 2,7** bilhões;
- **54%** desses brasileiros compraram na AliExpress – a Amazon está em segundo lugar, e eBay em terceiro;
- **74%** dos brasileiros indicaram o preço como fator decisivo para comprar em sites fora do

Brasil; apenas 18% apontaram que compraram nos sites estrangeiros produtos que não estavam disponíveis nos sites brasileiros;

- As categorias mais compradas em sites internacionais são eletrônicos e moda/acessórios (ambos com **33%** cada), informática (**19%**) e brinquedos e games (**18%**);
- O prazo médio de entrega prometido pelas lojas em 2017 foi de **41** dias corridos;
- Com relação ao pagamento de frete, **52%** dos consumidores afirmaram terem pago, o maior indicador apresentado desde que a Ebit iniciou a pesquisa (em 2013, **56%** dos brasileiros não pagaram frete), o que mostra trabalho mais efetivo da receita federal para recolhimento de imposto de importação.

Fonte: Ebit Webshoppers 2018

Totvs, empresa de tecnologia. As maiores varejistas on-line já se tornaram marketplaces ou estão no caminho para assumir essa posição. Mais da metade de tudo que a Amazon (ela de novo) vende em seu site é de parceiros de seu marketplace.

Os dois lados ganham. Ou seja, para o lojista, vender em um marketplace significa baixo investimento em marketing, uma vez que utiliza o tráfego e a credibilidade de uma varejista consolidada, além de reduzir gastos com investimentos em uma plataforma própria. Já para as grandes lojas, o marketplace trouxe vantagens como diversificação de produtos, entrada em novos nichos e aumento de receita advinda da cobrança de comissão. Terra, da BTR Varese, lembra que grandes marcas encontraram ainda outras oportunidades. “Elas construíram verdadeiros ecossistemas digitais ao oferecer um pacote de serviços aos lojistas, desde logística, tecnologia, serviços financeiros e de pagamento”, comenta. Casas Bahia, Magazine Luiza, Via Varejo, Dafiti, Netshoes e Mercado Livre são exemplos. Mas as oportunidades não param por aí.



FOTO: DIVULGAÇÃO

Pedro Guasti, da Ebit: discutem-se acordos internacionais para incentivar o e-commerce cross-border

Em 2017, 22,4 milhões de brasileiros realizaram compras em sites internacionais e gastaram um total de US\$ 2,7 bilhões. São brasileiros que compraram em sites como Aliexpress, da chinesa Alibaba, ou Amazon (de novo), motivados pelo preço mais baixo sem preocupação com prazo de entrega. Marcas brasileiras podem se sentir ameaçadas pela evasão ou, então, aproveitar a ideia. Grendene, Havaianas e Tramontina optaram pela segunda alternativa.

VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA A ALTA CONVENIÊNCIA DAS LOJAS “UNMANNED”? OS CHINESES ESTÃO!

Na China, as “unmanned stores”, como são chamadas as lojas “não tripuladas” em inglês, estão na crista da onda dos investidores. São rede de lojas físicas sem funcionários que vendem itens de alta conveniência. A maior delas, a BingoBox, opera 24 horas, possui 300 lojas em 30 cidades chinesas, e já planeja expansão para países vizinhos – num futuro breve quer chegar à Europa, onde a maior parte do varejo encerra as atividades à noite.

Ao visitar uma loja BingoBox, o consumidor usa o celular em três ocasiões: ao entrar, escaneia um código QR de identificação pessoal; para pagar os itens escolhidos usa aplicativos de pagamento digital, como AliPay ou WeChatPay (app do Whatsapp chinês), e para sair da loja, quando novamente mostra seu QR. Uma tecnologia que capta o código RFID garante que todos os itens tenham sido pagos antes de autorizar a saída. Mesmo assim, furtos (muito poucos) podem ocorrer, cerca de dez casos num universo de um milhão de transações.

Tudo é filmado por câmeras de vigilância equipadas com reconhecimento facial, e ao menor sinal de problema um funcionário, que acompanha as imagens em tempo real à distância, pode intervir – ele também pode ser acessado por vídeo pelo consumidor em caso de dúvida. Esse mesmo funcionário, remotamente, administra diversas unidades simultaneamente.

Cada loja da rede oferece entre 400 e 800 itens, dependendo da região. Em áreas



FOTO: FERNANDO MUCCI



Juliana Abreu, do BCG:
a liderança em share of
errands está vaga

As três estão, direta ou indiretamente por meio de parceiros, vendendo seus produtos em marketplaces chineses e norte-americanos – mas preferem ainda não abrir números de suas operações cross-border, como se chama essa modalidade de e-commerce.

Na era do varejo global, não é preciso abrir loja fora do país para iniciar uma operação além fronteira e, assim, outras empresas brasileiras já começam a analisar esse mercado. Segundo Pedro Guasti, diretor de relações institucionais da Ebit, o

governo, por meio do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), discute acordos internacionais com China e Mercosul como forma de incentivar o e-commerce cross-border. “Vejo oportunidades não só para varejo e indústria expandirem seu público consumidor como inclusive para marcas menores, que comercializam produtos tipicamente brasileiros, como alimentos e artesanato, já com alta aceitação nos mercados europeu e norte-americano”, observa Guasti.

Entretanto, Trezub, da Totvs, lembra que ainda precisamos solucionar desafios intrínsecos da operação de e-commerce como entregas demoradas, falta de estrutura e custo Brasil para competirmos internacionalmente à altura. “Vemos sites chineses cobrando frete menor para entregar no Brasil do que um que entregará um produto em Curitiba saindo de São Paulo. Mas, sem dúvida, as oportunidades são gigantescas”, comenta. Desafios que o mercado norte-americano já superou há muito e cuja vanguarda permitiu a Sally não fazer feio no jantar com o marido. ☺

residenciais, a oferta de alimentos frescos é maior. A operação é simples. O CEO, Xilin Chen, declarou à imprensa local que cada loja é reabastecida em apenas 40 minutos, e tem um custo operacional de cerca de US\$ 600. “Uma loja já apresenta retorno sobre investimento após cinco meses”, afirmou em entrevista.

É um negócio promissor, já que o custo de manutenção é baixíssimo. Não à toa por trás da BingoBox estão investidores de peso do país, que, estima-se, colocaram US\$ 14 milhões na empreitada iniciada em 2016.

Grandes players do e-commerce também estão de olho no formato. A Alibaba abriu sua unmanned, a TaoCafe, uma cafeteria, e sua principal concorrente chinesa, a JD.com, já opera duas lojas de conveniência em formato de teste e planeja abrir cem unidades assim, segundo o jornal inglês *The Telegraph*.

A verdade é que a China converge características especiais que favorecem o negócio, como alta penetração de smartphones, amadurecimento de meios de pagamentos móveis e densidade populacional. Essa combinação de elementos faz do país um terreno fértil para empreitadas que focam em eficiência e conveniência.

Como gerenciar sua reputação digital

Cada vez mais, as empresas precisam gerenciar proativamente sua reputação online. A boa notícia é que elas podem utilizar os famosos “ratings” em seu benefício | POR ANNE BOWERS E A. REBECCA REUBER

Depois de uma série de críticas consideradas infundadas no site Trip Advisor, um grupo de hotéis da Inglaterra cogitou a possibilidade de processar a empresa por danos morais. Muitas vezes, alegavam, as críticas eram postadas não por clientes insatisfeitos, mas por concorrentes desleais.

Os riscos do mundo digital são enormes – e não só para hotéis. De listas de “melhores” em revistas digitais a resenhas de produtos na Amazon, as empresas estão o tempo todo sendo julgadas em rankings disponíveis para todos.

Existem vários tipos de rankings, com ou sem curadoria. Rankings com curadoria são produzidos por veículos de comunicação e considerados neutros por não envolverem transações entre cliente e vendedor. É o caso das empresas mais admiradas da revista *Fortune*, por exemplo, e de tantos outros similares. A partir de critérios predeterminados, são consideradas classificações transparentes. As empresas sabem com antecedência que serão julgadas, os rankings são periódicos e os dados coletados são iguais para todos os envolvidos.

Por ser realizada por um terceiro neutro, essas classificações são apreciadas e valorizadas, o que pode levar a empresa ranqueada a se tornar mais

atraente para investidores, clientes, fornecedores e funcionários, resultando em benefícios em termos de preço, custo e seleção.

Esses rankings, porém, podem ser prejudiciais quando uma empresa se vê em posição desfavorável em relação a suas pares ou a seu desempenho anterior. Estar fora de uma lista com representatividade significativa no setor pode ser um problema, assim como ter desempenho decrescente ano após ano de classificação.

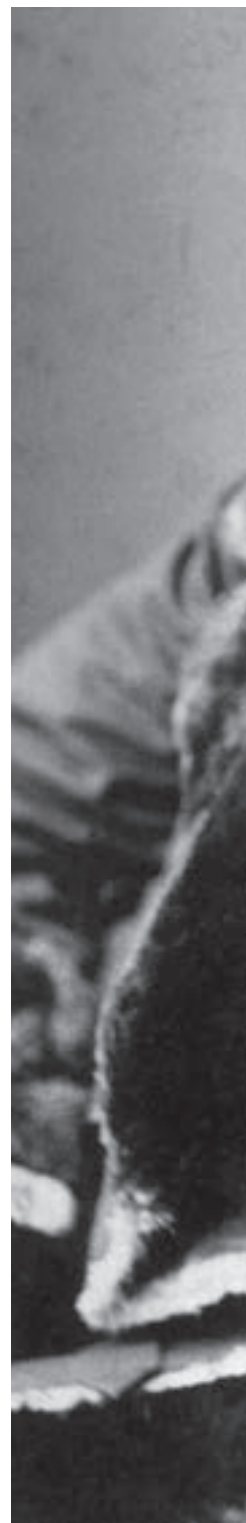
Os rankings de reputação sem curadoria, por sua vez, são postados por membros anônimos do público em plataformas digitais como TripAdvisor, Yelp e RateMyMD. Indivíduos que postam essas classificações são pessoas que usam a plataforma para comunicar a qualidade de sua experiência direta com uma empresa. A reputação da empresa vai sendo construída a partir da soma de feedbacks de muitas pessoas, e não de um só curador.

Geralmente, a classificação sem curador não é bem estruturada. Pode haver uma escala numérica (de estrelas, números ou percentual), mas, como a avaliação é constante, está sempre mudando. Os comentários também vão caindo conforme novos vão sendo postados.

Os cálculos desses rankings não costumam ser informados, assim como possíveis mudanças em seus algoritmos. Assim, classificações em diferentes sites podem ter pesos diferentes.

Classificações positivas são benéficas porque as pessoas tendem a acreditar na “sabedoria das multidões”. Ou seja, boas críticas geralmente são

ANNE BOWERS e A. REBECCA REUBER
são professoras de gestão estratégica
na Rotman School of Management,
da University of Toronto, Canadá.



**Só há no mundo
uma coisa pior
do que ser alvo
de falatórios:
não ser.**

Oscar Wilde



resultado da participação de mais pessoas, em plataformas digitais que fazem ranqueamentos online de milhares de pessoas instantaneamente, disponíveis em toda parte em telefones móveis. Então, o que antes poderia ser uma decisão difícil com informações limitadas agora se tornou uma escolha muito mais rápida embasada por um grande volume de dados. Que também podem ser resultado do comportamento de manada, com pessoas seguindo cegamente os primeiros a participar.

Quando as classificações e resenhas negativas são visíveis, podem ser muito ameaçadoras para as empresas. Especialmente se os dados são fraudulentos. Como os rankings sem curadoria são atualizados constantemente, porém, uma má resenha isolada não será tão notável quanto seria em uma plataforma com curadoria – e pode se diluir após um tempo.

Em relação a esses rankings, queremos fazer três considerações:

- Para escolher entre estabelecimentos bem classificados, os clientes buscam as resenhas. É aí que uma resenha negativa pode influir. E o impacto é maior em compras de menor valor, como refeições ou ingressos para o cinema.
- Depois que se chega ao topo, o rating tende a cair. Muitos consumidores podem ter expectativas pouco realistas por conta das notas altas e isso tende a virar resenha negativa.
- Classificações têm muito menos importância para clientes fiéis, que já estão acostumados com o serviço ou o produto. Ratings negativos impactam mais os clientes novos. Mas isso não é verdadeiro quando o produto ou serviço é de luxo ou prestígio, como universidades de ponta ou grifes.

**Ficar fora
de uma lista
dos melhores
pode ser um
problema**

APRENDENDO COM OS RANKINGS

Além de fornecerem dados que, analisados, permitem descobrir como melhorar produtos e serviços, essas classificações têm outros benefícios:

1 Rankings oferecem informações valiosas sobre concorrentes. Classificações com curadoria estabelecem critérios prévios, então fica mais fácil avaliar essas competências na concorrência em relação à sua e a outras empresas. Já nas resenhas e rankings sem curadoria, o feedback de um cliente pode, por exemplo, revelar novas informações sobre os pontos fortes e fracos de um rival. Ou uma empresa pode descobrir que a principal ameaça a seu negócio está vindo não de seus concorrentes diretos, mas de outras empresas que oferecem produtos substitutos cuja existência é informada em resenhas online.

2 Rankings oferecem informações valiosas sobre clientes. É impossível analisar todos os comentários em todas as mídias, mas mesmo se apenas uma pequena fração de quem comenta em classificações sem curadoria demonstrar suas crenças, uma empresa pode obter uma noção do boca-a-boca geral. Alguns rankings com curadoria tentam inclusive simular os abertos e até entrevistam clientes. Também servem para obter um feedback rápido sobre um produto, já que o público costuma expressar imediatamente sua insatisfação sobre atualizações de software, por exemplo, e novas configurações de produtos físicos.

3 Rankings podem gerar insights sobre consumidores a focar. Resenhas e classificações podem complementar dados internos sobre clientes a serem atendidos nas decisões de segmentação e targeting, respondendo a perguntas como: as pessoas que fazem resenhas representam a base de clientes da empresa? Os clientes que amam um produto são parecidos com os que odeiam? As melhores resenhas são de clientes de um serviço principal ou de quem usa uma extensão do serviço?

4 Rankings negativos podem aumentar a confiança e a atenção. Em certas situações, até as resenhas negativas podem



Os gestores precisam saber falar sobre mudanças de rating

ser benéficas para as empresas. De forma geral, ter resenhas positivas e negativas aumenta a confiança, porque os clientes sentem que estão diante de um conjunto mais acurado de informações. Saber o que não funciona também pode ser útil, e pesquisas sugerem que a satisfação do cliente aumenta quando a qualidade excede a expectativa, independentemente do nível de qualidade esperado. Ou seja, uma combinação de avaliações positivas e negativas ajuda a estabelecer expectativas mais realistas.

5 Rankings com ou sem curadoria podem mudar o jogo de um setor. Isso acontece quando os ratings se tornam importantes aos compradores e quando as organizações mudam seu comportamento para melhorá-las. As empresas mais bem-avaliadas podem se tornar benchmarks para todo o segmento.

"GERENCIANDO" AS CLASSIFICAÇÕES

Apesar de os gestores hoje terem menos controle sobre as avaliações de suas empresas, eles têm, sim, algum poder para agir sobre esses rankings. Veja:

- **Abordagem proativa.** Envolve desenvolver uma política explícita em relação às avaliações. Ao

fazer isso é importante reconhecer que as políticas associadas a classificações com curadoria devem ser diferentes das de classificações sem curadoria. É possível que a empresa participe de vários rankings, então os gestores precisam estabelecer quais são os mais importantes e procurar participar apenas daqueles que destacam as coisas que ela faz melhor. É importante também prestar atenção em novos rankings que começam a ser influentes.

Os gestores, porém, não têm influência quanto a se um produto ou negócio específico é incluído em uma plataforma sem curadoria. Os indicadores de reputação estão sempre mudando, então as políticas precisam estar afinadas para garantir a atenção ao que está sendo dito sobre uma organização e permitir aos funcionários lidar com o inesperado de improviso.

Estamos falando de ir além do monitoramento das redes sociais. Algumas empresas conseguem fazer isso treinando suas equipes locais para reconhecer e neutralizar situações que podem resultar em avaliações negativas. Outras entrevistam clientes a fim de rastrear questões problemáticas antes que se tornem avaliações negativas.

- **Abordagem reativa.** Envolve responder rapidamente a mudanças no ranqueamento. Muitos stakeholders sabem quando um novo ranking com curadoria é divulgado e estão atentos a como certas organizações se posicionam nele. Sendo assim, os gestores precisam ser capazes de falar a respeito de uma mudança de posição da empresa em um ranking – e comparar com concorrentes.

Quanto a classificações sem curadoria, muitos clientes que postam resenhas, especialmente as que contêm feedback negativo, esperam respostas rápidas da gestão. Um estudo das resenhas do TripAdvisor constatou que depois que os hotéis começam a responder ao feedback negativo, tendem a receber um volume maior de resenhas positivas.

A regra geral, portanto, é aproveitar ao máximo as informações disponibilizadas por esses rankings e desenvolver políticas explícitas para gerenciar sua reputação. Como sempre nos negócios, é melhor ser proativo do que ficar à mercê dos outros. ♣

© Rotman Management

Editado com autorização da Rotman School of Management, da University of Toronto. Todos os direitos reservados.

Risco e oportunidade Por Heinar Maracy

A presença digital aumenta os riscos para as empresas – e não só em reputação. Elas precisam tanto evitar o uso indevido da marca como garantir que os parceiros trabalhem em conformidade com suas regras – seja nos preços praticados, seja no uso de logomarca, por exemplo. Também devem proteger-se contra fraudes por meio de vírus, phishing etc. “Antigamente, apenas instituições financeiras eram visadas pelos fraudadores. Mas elas se blindaram e, mais recentemente, hackers começaram a atacar outros setores, menos acostumados e menos protegidos, como varejo online e seguradoras”, conta Rodrigo Dutra, coordenador de marketing da Axur, consultoria especializada em segurança digital.

Isso está criando novas oportunidades de negócios. Cerca de dois anos atrás, a Axur, por exemplo, lançou uma plataforma para oferecer prevenção de casos de fraudes, ciberataques e pirataria, na qual empresas de qualquer tamanho podem contratar pacotes de monitoramento a partir de R\$ 1,5 mil mensais. “Graças à implementação da plataforma online, nosso faturamento MRR [sigla em inglês de receita mensal recorrente] teve crescimento de 80% entre janeiro de 2017 e janeiro de 2018. “Hoje, a Axur já protege a presença digital de 126 marcas de diversos segmentos, entre bancos, financeiras, fintechs, seguros, saúde, games, varejo, e-commerce, aviação comercial, vestuário e indústria.”

Como explica Dutra, a plataforma funciona com robôs que vasculham todos os cantos da web, canais de venda, redes sociais e até mesmo na Deep Web atrás de ocorrências associadas a uma marca ou produto. Os dados coletados são automaticamente classificados e, então, apresentados ao cliente – que, segundo Dutra, consegue interpretá-los sozinho, de forma intuitiva.

“O monitoramento de risco é uma alternativa muito mais rápida, eficaz e barata do que tentar processar fraudadores na Justiça.

Ainda é uma solução relativamente desconhecida no Brasil, porque somos os primeiros a oferecê-lo como produto, mas estamos vendo uma receptividade bem grande”, afirma Dutra. Nos planos de curto prazo da Axur, está a expansão dos negócios para a América Latina.

Thalita Gelenske e a missão da diversidade

Por Dario Neto



DARIO NETO
é CEO do
Grupo Anga e
estrategista
da Eureka!.

A história de Thalita Gelenske Cunha, 26 anos, pode começar a ser contada nas quadras de seu colégio em Niterói (RJ). Ali nasceu sua paixão pelo esporte. Apesar de uma estatura não tão elevada, ela se arriscou em tudo — inclusive no basquete e no vôlei — e tornou-se desde garotinha uma reconhecida liderança em competições escolares. O esporte ensinou muito sobre cooperação, liderança, resiliência, inteligência emocional e tantas outras competências que se tornaram vitais para os capítulos seguintes da jornada dela.

Entrou na faculdade de administração da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) em 2008 e, enquanto seguia estudando para medicina, sua primeira opção, decidiu investir tempo no movimento Empresa Júnior. A paixão pelo movimento a levou a desistir da medicina e a trajetória no movimento acabou no cargo de conselheira da Rio Junior, a federação do seu estado. Thalita ali aprendeu muito sobre empreender, já que fez muitos eventos e projetos com pouco ou quase nenhum recurso e muito sobre administração na prática, incluindo a gestão de pessoas. Depois da empresa júnior, chegou a estagiar brevemente em uma consultoria para tecnologias emergentes e emendou um intercâmbio de três meses na Disney. Com os chamados Disney Basics, incorporou competências da cultura da empresa.

Em 2011, já no fim da faculdade, foi aprovada no processo seletivo da Vale como estagiária para a área de engajamento e employer branding, quando conheceu uma importante mentora, Renata Mazoco, que seis anos depois contribuiria muito para Thalita tornar-se a primeira vencedora do Prêmio Valuable Young Leaders (VYL), iniciativa da Harvard Business Review Brasil e da Eureka!. Mas, ainda na Vale, conectou-se com importantes projetos e foi efetivada na área de recursos humanos, onde aprendeu que é possível aliar realização profissional e satisfação pes-

soal e começou a refletir muito sobre seu propósito e no que gostaria de investir seus talentos para gerar impacto social.

Em 2017, além da conquista do prêmio VYL, Thalita foi aprovada pelo Fórum Econômico Mundial como global shaper, reconhecida rede de jovens com potencial para transformar realidades, e ainda foi aprovada no Young Leaders of the Americas Initiative — programa do governo norte-americano que seleciona jovens empreendedores para sua valiosa rede de fellows. No YLAI, Thalita foi aprovada com o próprio negócio, a consultoria Blend Edu, com a desafiadora missão de fazer o tema de diversidade avançar nas organizações e na sociedade.

Hoje, Thalita, que saiu da Vale, investe em seu caminho empreendedor na Blend, desenvolvendo soluções educacionais inovadoras, lúdicas e tecnológicas para que empresas e escolas tenham uma cultura inclusiva. Ao mesmo tempo, atua em tempo parcial na startup Pebmed, como líder de pessoas e cultura.

Uma coisa é perceptível: empreendendo ou intraempreendendo, Thalita sabe que precisa seguir seu chamado e cumprir seu propósito”. 🍀



SAIBA MAIS SOBRE THALITA GELENSKE

Tem mais de sete anos de experiência em gestão estratégica de pessoas e inclusão, é fellow da YLAI, global shaper (membro


da rede de jovens ligada ao Fórum Econômico Mundial) e vencedora do Prêmio HBR Valuable Young Leaders 2017. Tem mestrado pela Fundação Getúlio Vargas e MBA em liderança, inovação e gestão 3.0. Criou a Blend Edu, consultoria em diversidade e inclusão, que nasceu com o propósito de construir um futuro de mais tolerância e empatia para o Brasil.

novembro

HSM Expo
Multiplique perspectivas
Dias 5, 6 e 7

INFORMAÇÕES:

 hsm.com.br

 (11) 4689-6666

OBS.: A maioria dos programas é realizada em São Paulo; quando não o é, há indicação de local.

Organizações citadas nesta edição ▼

Accenture	44	Future Learn	51, 53	Pennsylvania State University	51
Adtalem do Brasil	52	Gartner		Pernambucanas	75
Adtalem Global		Group	44, 48, 49	Pieracciani	
Education	52	GE	22	Consultoria	37
Airbnb	51	GM	21	Princeton University	51
Alessi	29	Google	14, 33, 68, 98	PwC	56
Alessi	33	Grameen Bank	32	Boston University	20
Alfa Romeo	31, 32	Groupe BPI	54	Rede Globo	40
Alibaba	90, 91	Grupo JSL	26	Renault	37, 40, 41
Alura	51, 53, 54	Grupo Virgin	15	Renner	88
Amazon	21, 86, 88, 89, 90	Hays Experts	52, 53	Rotman School of Management	92
Apple	15, 28, 29	Honeywell	33	Saint-Gobain	54
Artemide	33	Hyundai	36-41	SAP	45, 49
Axur	95	IESE	9	Schneider Electric	8, 9
Banco		iFood	89	Singularity University	24
Votorantim	45, 46, 48	Ikea	32	Sorgenia	33
Bingobox	90	Insead	57, 58	Spotify	32
BlackBerry	22	Instituto Politecnico di Millano	29	Stanford University	11, 18, 50
Blue Origin	21	Itaú	14, 67	Starbucks	76, 89
BMW	21	J. D. Power	40	Subaru	37, 41
Boeing	28	Jato Dynamics	39	Technische Universität Berlin	20
Boston Consulting Group	86	Kartell	33	Tesla	21, 22, 23
BRF	76	Leroy Merlin	88	ThoughtWorks	70-73
Bright Consulting	37	Lincoln Electric	57	Totvs	88, 91
BTR Varesse	86	LinkedIn	75	Toyota	21, 22, 41
CAOA	36-41	Linx	88	TripAdvisor	92
Carrefour	87	M. Dias Branco	47, 48	Uber	14
Casas Bahia	90	M Group	34	Uber	51, 89
Cedar Tree Family Business Advisors	57	Magazine Luiza	14	Udacity	51, 52, 53
Cell	10	Magazine Luiza	90	Unicamp	51, 54
Chery	36, 38, 39, 41	McGill University	58	Unisys	54
Chobani	34	McKinsey	12	USP	51, 54, 62
Class Central	50, 53	Mercado Livre	76, 90	UFRJ	57
Coca-Cola	77	Michael Page	54	UFRGS	51, 54
Columbia University	9	Michigan State University	51	Univ. Tsinghua	51
Coral Comm	74	Microsoft	29	University of California	27
Coursera	51, 53, 54	MIT Sloan School of Management	20	Via Varejo	90
Dafiti	90	Movida	26	VivaReal	76
Daimler-Benz	21	Mutti	32, 33	Visa	88
Deloitte	32, 47, 48, 49	Nasdaq	44, 46, 49	Vodafone	29
Disney	98	National Preparedness Leadership Initiative	11	Vox	33
eBay	89	Nest Lab	33	VW	23
Ebit	88, 89, 91	Netflix	51	Wharton School	18
edX	51, 53	Netshoes	75, 90	Xerox	15
Embraer	28	Nintendo	29	XP Investimentos	67
EMI	22	Nissan	21	XuetangX	51, 53
Escola de Negócios e Economia de Lisboa	9	Northeastern University	20	Zap Imóveis	76
Facebook	75, 77, 78	Nokia	28, 29	ZAP VivaReal	76
FESP	8, 9	Oracle	45	ZipCar	32
FIAP	74	Oxxo	87		
Flos	33	Pão de Açúcar	87		
Ford	21, 36, 37, 41	Paramount	54		
Fund. Dom Cabral	74				

Nossos patrocinadores ▼

Casa Grande Hotel Resort & Spa, 2 e 3
casagrandehotel.com.br
(13) 3389-4000

CI&T, 16 e 17
br.ciant.com
(11) 2142-0700

HSM Expo, 19
hsm.com.br
(11) 4689-6666

HSM RH Agil, 35
hsm.com.br
(11) 4689-6666

HSR Specialist Researchers, 99
hsr:specialistresearchers.com.br
(11) 3755-3010

Localiza Hertz, 100
localizahertz.com/empresa
0800 707 1250

Marshall Goldsmith Brasil, 61
encontrocomgigantes.com.br
(11) 4824-6746

Nortus, 7
nortus.com.br
(19) 3243-8848

Senior Sistemas, 85
senior.com.br
0800 648 3300

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

Gerente de publishing: **Poliana Reis Abreu** • Curador de conteúdo: **Thomaz Castilho**

CASA EDUCAÇÃO

Diretora comercial: **Sylvia Cardial**, sylvia.cardial@hsmpublishing.com.br; (11) 3097-8463

Publicidade: anuncie@hsmpublishing.com.br; (11) 3097-8476

revistahsm.com.br

Para assinar: atendimento@hsmpublishing.com.br; (11) 3097-8463

Serviço ao assinante: atendimento@hsmpublishing.com.br; (11) 9 6079-0096 (whatsapp)

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**, adriana.salles@hsmpublishing.com.br

Diretor de arte: **Pedro Ursini** • Colaboradores desta edição: **Costabile Nicoletta, Heinar Maracy,**

Emanuel Neves, Leonardo Pujol, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de

Almeida, Janes Rocha, Fernando Leal, Alexandra de Sousa

• Design: **Carlos Borges Jr.** • Revisão: **Pólen Editorial**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869,

editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua Paulistiana, 551 – Vila Madalena –

São Paulo – SP – 05440-001 Distribuição em bancas: **Total Express.**

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM Educação Executiva é uma empresa do grupo



Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail assina@hsm.com.br.

Instituto Verificador de Comunicação **IVC**





Como fazer a diferença em tempo real

Por Aline Ferraz



ALINE FERRAZ
é gerente de relacionamento
e desenvolvimento de
negócios da HSM.

Para se tornarem relevantes nos negócios e na gestão de pessoas em um contexto de mudanças aceleradas, os líderes atuais precisam de tomadas de decisão rápidas e facilmente mensuráveis, que possam levá-los a novos patamares de performance. Em junho último, performance e agilidade foram temas transversais do HSM Leadership Summit, realizado em São Paulo. Ao menos quatro abordagens discutidas ali podem ser o apoio de que os líderes atuais mais precisam nesse processo decisório pautado pelo mundo VUCA.

Começo pelo “sprint”, desenvolvido pelo designer Jake Knapp durante sua atuação no Google. Trata-se de buscar resolver problemas com protótipos que vão sendo testados e ajustados por equipes multidisciplinares com um objetivo comum: a experiência do usuário. Todo o processo do sprint acontece em cinco dias – por validar as ideias diretamente com os usuários finais, o método reduz o que era uma eternidade em brainstormings para 40 horas. “E, mesmo se você estiver errado, o processo de sprint o ajudará a clarear o caminho futuro”, garantiu Knapp no evento.

Outra abordagem útil foi um método científico da produtividade – Charles Duhigg, autor do livro *Mais rápido e melhor*, deu uma aula magna sobre ele, apoiado em estudos de caso que vão do boot camp [acampamento de inicialização] dos fuzileiros navais dos EUA à produção da animação *Frozen*, da Disney. Segundo Duhigg, a ciência da produtividade tem oito elementos – motivação, equipe, foco, definição de metas, gestão de pessoas, tomada de decisão, inovação e ab-

sorção de dados. Como exemplo, detalho a questão das metas, que podem ser bem equacionadas com respostas a oito perguntas-chave: 1. Qual é a meta? O que realmente quero? 2. Qual a primeira coisa que posso fazer? 3. Quais são as maiores distrações que podem acontecer? 4. Como vou lidar de maneira objetiva e produtiva com as distrações? 5. Como mensurar e saber que estou evoluindo? 6. Quais são os fatores de sucesso da meta estabelecida? 7. Este plano é realista? 8. Depois deste passo, qual o passo seguinte?

O terceiro conceito que me capturou a atenção foi a agilidade emocional, da Susan David, psicóloga de Harvard que, talvez por ter vivido sua infância na África do Sul do apartheid, percebeu a importância de abrir espaço para as emoções negativas. Susan apresentou uma forma de entendermos o que as emoções estão nos querendo dizer em tempos de mudanças rápidas e sugeriu a autocompaixão como a prática capaz de evitar que esses sentimentos sabotem a performance.

Por fim, Scott Sonenshein abordou a lógica do “poder do menos”. Para ele, alcançar resultados é aprender a usar o que se tem para realizar mais coisas. Sonenshein defendeu que todos desenvolvamos a mentalidade elástica, aquela que foca maneiras criativas de acionar poucos recursos disponíveis para resolver problemas, inovar e garantir produtividade.

Os cinco dias de sprint, os elementos “boot camp” da produtividade, a autocompaixão e a mentalidade elástica – incorpore essas quatro abordagens e passe a fazer a diferença em tempo real. 📌

Responder às
oito perguntas
de Charles Duhigg
ajuda a ter metas
claras e mais
produtividade

SOLUÇÕES CUSTOMIZADAS EM PESQUISA DE MERCADO:

ESTUDOS DE SATISFAÇÃO

QUALITATIVOS

TRACKINGS DE MARCA

TRACKINGS DE COMUNICAÇÃO

TESTES DE CONCEITO

TESTES DE PRODUTOS



Estudo de Satisfação



Qualitativos



Trackings de Marca



Trackings de Comunicação



Testes de Conceito



Testes de Produtos

Para levar seu
produto ou seu
presidente?

Localiza
Empresa.
**Alugue
essa ideia.**



Pode focar no seu
negócio que temos a
solução perfeita para
sua ideia de
mobilidade.



Acesse localizahertz.com/empresa ou ligue
0800 707 1250 e conheça nossos produtos e serviços.

Localiza Hertz