

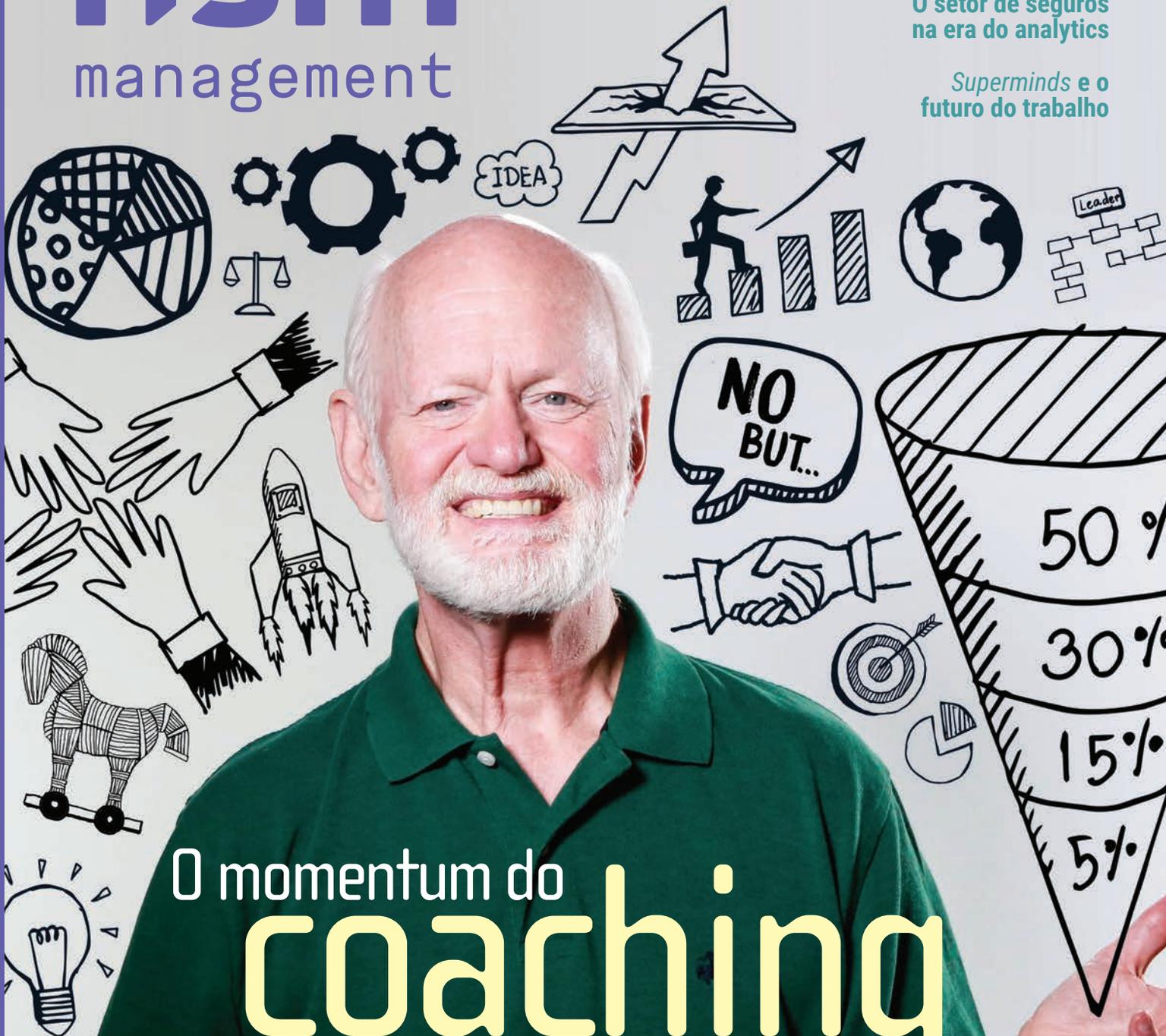
# hsm

management

AGORA É GUERRA!  
As novas – e criativas – batalhas  
contra a complexidade

O setor de seguros  
na era do analytics

Superminds e o  
futuro do trabalho



## O momentum do coaching

MARSHALL GOLDSMITH,  
o coach n° 1 dos executivos,  
completa 70 anos em 2019.  
Longe de simbolizar um mercado  
maduro, ele está só começando,  
bem como a indústria  
que ajudou a criar

hsm  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE



FS 54,00  
N° 130 SET./OUT.

Você sabia que todos os nossos  
colaboradores são acionistas?

**No Banco do Brasil  
você fala direto com o**

**do**

**INVESTIMENTOS DO BANCO DO BRASIL.**

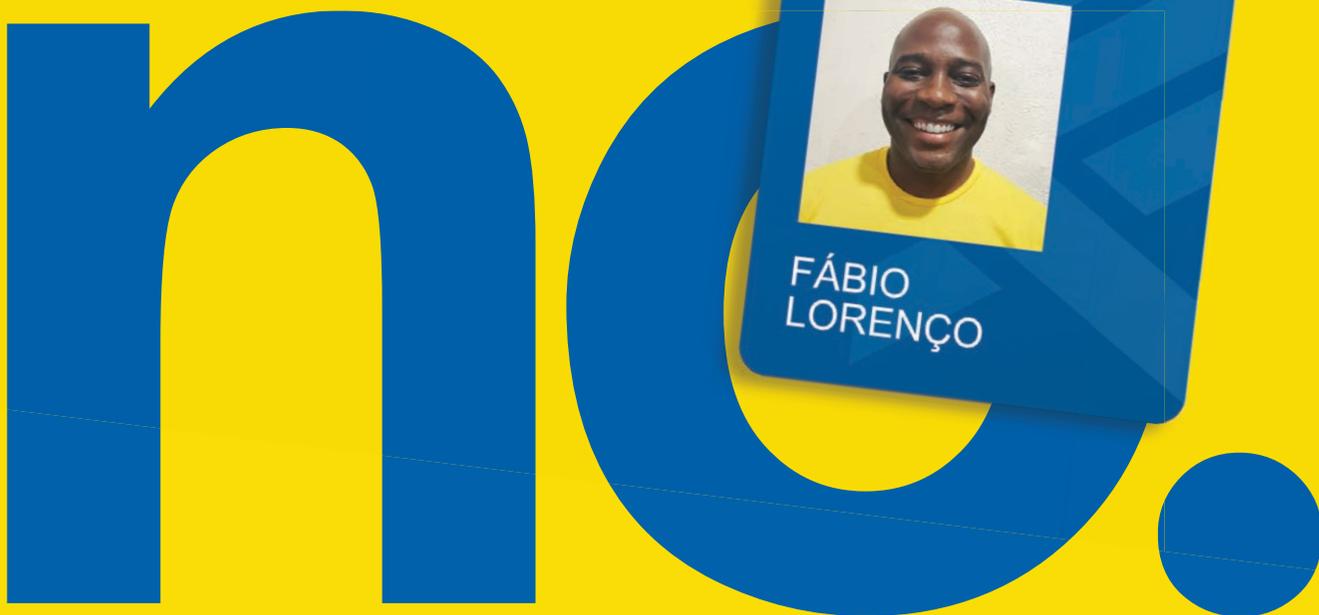
Invista com um banco onde os donos trabalham  
para que você conquiste os melhores resultados.



**Baixe o app, simule e invista.**



Esta instituição é aderente ao código Anbima de regulação e melhores práticas para a atividade de distribuição de produtos de investimento no varejo. Leia o prospecto, o formulário de informações complementares, a lâmina de informações essenciais e o regulamento antes de investir.



Mais  
que  
digital





apresenta

# Empresas garantem economia com soluções focadas em resultados rápidos e de alta efetividade

Áreas de Risco e Fraude são exemplos de utilização de modelos para desafios regulatórios e prevenção de crimes

O mundo está mudando. As empresas estão com menos recursos para fazer mais. O foco tem sido trabalhar no seu core business e delegar para empresas parceiras serviços para ajudá-las na tomada de decisões fundamentais para o seu negócio.

Raras são as empresas que têm um centro de tecnologia e de inteligência altamente capacitado para suportar seus desafios de negócios baseados em informações e dados. Certamente, posto às condições atuais, os investimentos acabam sendo mais voltados para contratar alguém especializado no negócio do que em pessoas e tecnologia de suporte. Os custos acabam sendo altíssimos para uma empresa que não possui isso no seu DNA.

Por esse motivo, o SAS vem focando ultimamente em soluções de negócios para resolver problemas específicos dos nossos clientes, onde eles não precisam se preocupar com hospedagem e gestão de dados, segurança, governança e também em desenvolver um expertise de inteligência analítica e machine learning atrelados ao conhecimento de negócio, que leva tanto

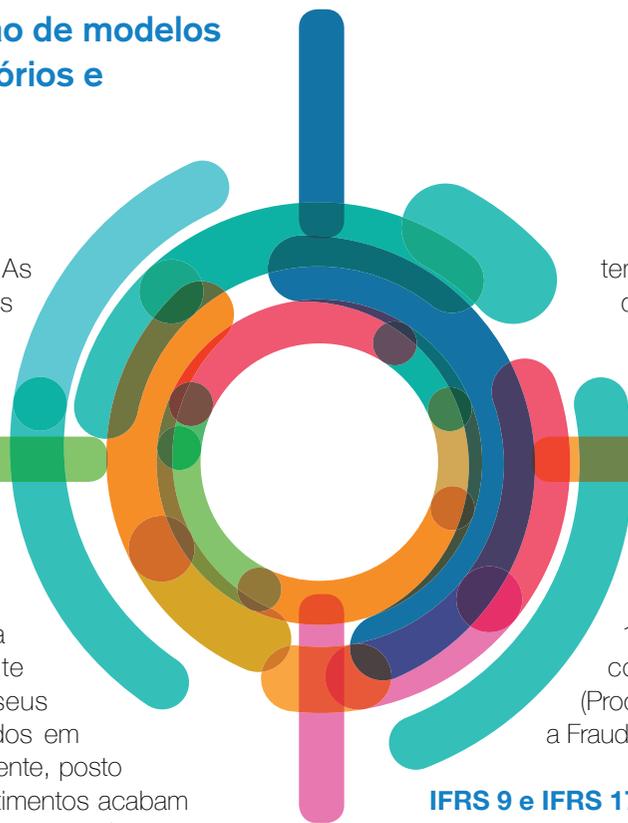
tempo para ser desenvolvido e que já se faz presente há anos nas soluções desenvolvidas pelo SAS.

O SAS tem há muito tempo no seu portfólio soluções que atendem a diferentes necessidades de negócios, como desafios regulatórios (Stress Testing, IFRS 9, IFRS 17) e processos tradicionais como Compras e Pagamentos (Procurement Integrity) e Prevenção a Fraudes.

## IFRS 9 e IFRS 17

Na agenda das instituições financeiras desde o ano passado, o IFRS 9 afeta o reconhecimento de uma das linhas de custo mais importante para as empresas, a perda de crédito.

A partir dessa nova perspectiva, os bancos passam a reconhecer e projetar esse custo como uma perda de crédito esperada. Desta forma, a gestão e monitoramento de crédito passa a depender de uma visão futura da situação econômica do mercado, baseado em modelos que capturem as expectativas futuras da economia em conjunto com a inadimplência.



Em linha com essa nova necessidade do mercado financeiro, a solução do SAS para atendimento do IFRS 9 visa a oferecer uma plataforma e um conteúdo para atendimento da norma que proporcione a redução do esforço operacional para a implementação dos modelos preditivos, a integração entre as áreas de riscos e finanças, rápida criação das regras de classificação dos ativos e um ambiente de simulação que permita às instituições entender as variáveis que afetam os valores calculados da perda esperada.

Além disso, a partir do Edital de Consulta Pública 60 do BACEN, como esse cálculo passa a ser exigido mensalmente, a solução do SAS também oferece todo o arcabouço necessário para garantir a governança e a redução do conflito de interesses que estão envolvidos com o processo de cálculo da perda esperada.

Atualmente temos mais de 300 bancos ao redor do mundo utilizando nossa solução para o cálculo da perda esperada, sendo que conseguimos reduzir em torno de 27% do custo de desenvolvimento e manutenção desse ambiente para a execução do IFRS 9, segundo o relatório do IDC de 2018.

E ainda pensando nas novas regulamentações para padronização contábil, a indústria de seguros também terá que se adaptar ao IFRS 17, que consiste em alterações das regras de contabilização e reconhecimento dos resultados provenientes dos contratos de seguro e resseguro mantidos pelas seguradoras.

O SAS também oferece uma solução end-to-end do motor para geração das projeções dos fluxos de caixa até o reconhecimento do CSM mensalmente, com toda a governança e rastreabilidade exigida pelos reguladores. Sendo uma plataforma multi-GAAP e 100% aderente ao IASB, o SAS proporciona segurança para uma rápida implementação de todos os requisitos exigidos pelo normativo.

### **Procurement Integrity & Prevenção à Fraude**

As fraudes em processos de aquisição representam o segundo maior crime econômico do planeta. Compras e Pagamentos são extremamente suscetíveis a falhas que podem ser ocasionadas por questões técnicas, ou muitas vezes por influência humana. Mas as empresas não precisam aceitar essas perdas como parte do custo dos negócios. Nos últimos anos, o SAS tem obtido sucesso com

implementações de projetos de Integridade de Compras por meio da solução SAS for Procurement Integrity.

Tudo é passível de ser analisado, desde notas fiscais duplicadas até redes de relacionamento que evidenciem conluio ou concorrência desleal entre empresas. Isso pode englobar também todo o fluxo da seleção e contratação de fornecedores, avaliação dos pagamentos, garantindo a integridade do processo de compras. A solução permite que as companhias tenham uma abordagem proativa para evitar esse problema a partir de uma plataforma única que utiliza técnicas analíticas modernas. A tecnologia permite reduzir os falsos positivos e ineficiências do processo, resultando em uma visão holística e acurada dos riscos.

Na mesma linha, o SAS atua fortemente no combate à fraude em empresas de seguros. As companhias estão investindo cada vez mais em tecnologias de prevenção, e um dos grandes desafios hoje é a adoção de medidas em tempo real para detecção de uma tentativa de fraude antes que ela ocorra e gere prejuízos. Essa é a estratégia da HDI Seguros S.A., que está inovando ao ser a primeira seguradora do país a identificar fraudes no sinistro em tempo real. Com isso, ela aumentou a eficiência operacional e a capacidade de detecção de irregularidades em mais de 30 mil sinistros avaliados mensalmente.

“As instituições precisam fazer investimentos que visam à identificação desse tipo de atividade. Atualmente, baseados fortemente na percepção dos analistas ou em regras de negócios, os alertas gerados acabam causando muita ineficiência nos processos de falsos positivos. Mas, com a utilização de tecnologias analíticas avançadas, é possível segmentar os casos de maior propensão à prevenção à fraude, otimizando a eficácia dos times de investigação e aumentando o retorno sob o investimento. A mesma quantidade de analistas consegue com um processo otimizado avaliar o dobro de alertas e duplicar a quantidade de suspeitas de fraude”, afirma Monica Tyszler, diretora de Soluções e Serviços do SAS América Latina.

Independentemente da solução, a proposta do SAS é gerar valor para seus clientes da forma mais ágil e eficaz possível, sem que eles tenham que desprender-se de tempo e dinheiro em questões que não sejam pertinentes ao seu negócio, além de terem um parceiro ao seu lado com expertise necessária para entregar o retorno financeiro desejado ao menor custo de investimento.

# Nesta edição

setembro-outubro 2018



## 26

### “Superminds” redefinem o futuro do trabalho

Equipes de pessoas empoderadas por diversas tecnologias é que darão o tom, diz Thomas Malone, do MIT.

## 36

### Quando os homens fazem a diferença na equidade de gênero

O CEO de uma empresa de US\$ 12 bi por ano e um líder do mercado financeiro contam como contribuem para essa mudança.

## 62

### Simplificação como ideologia

Administrar o espaço é complexo. Administar o transporte é complexo. Gerir os documentos, as pessoas e os equipamentos é complexo. Os processos andam complexos. E os gestores estão dando um basta.

## 78

### Enxergue o mercado pelos óculos das comunidades

E que óculos são esses? Com lentes high tech. A inteligência artificial pode permitir ao CMO defender a marca, reter clientes e antecipar crises com muito mais eficácia.



CONTAGEM REGRESSIVA com Daniel Salton e

## 10

Maurício Salton

DIRETO AO PONTO

## 14

Para onde vai a Netflix

## 16

Como líder, a quem você serve?

## 18

ABBA e a turnê dos hologramas

## 20

Seu candidato conhece o Apolitical.co?

## 22

Switcher: o que fazer para “pivotar” sua carreira

## 24

Do open franchise aos open leaders

# 41 O MOMENTUM DO COACHING



Você sabia que apenas 8% dos profissionais são capazes de apontar um líder que se importou com eles, segundo pesquisa realizada em vários países? Em outras palavras, se uma pessoa trabalhar com 15 chefes durante sua carreira, apenas um vai conseguir engajá-la. Esse é um triste retrato do mundo das organizações, e explica parte do boom vivido atualmente pelo coaching – um processo de autoconhecimento e desenvolvimento personalizado que visa maximizar o potencial de cada um, vindo dos esportes. Como ocorre em todo boom, no entanto, há muitas armadilhas no mercado. Este Dossiê organiza as informações para que o leitor possa evitá-las.

42 A escalada atual (e os excessos)

48 As escolhas do coachee e do coach

58 Marshall Goldsmith – #seguelíder

## 84

### O sucesso e o fracasso do capitalismo de laços

O Brasil tem donos, e eles formam um mundo pequeno: são alguns grupos privados nacionais em conexão com o governo. Sérgio Lazzarini, do Insper, escreve sobre como esse modelo continua a se fortalecer. E também discute se é possível fazê-lo evoluir.

## 90

### Como estar presente

Abrir-se às oportunidades de inovar, ter alta performance e ser um bom líder – tudo isso pode passar pela capacidade de estar presente. É um processo que tem três pilares, segundo Eduardo Farah.



TEMAS ESPECÍFICOS POR CORES

LIDERANÇA E PESSOAS

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

MARKETING E VENDAS

CULTURA E PROPÓSITO

#### COLUNISTAS CONVIDADOS DESTA EDIÇÃO

## 40

Elas por elas:  
Gabriela Monteiro

## 76

Onda 3x4:  
João Feiteiro

## 83

Era exponencial:  
Lilian Veltman

## 96

High potentials,  
com Yasmim Chang Lee

## 98

HSM:  
Denis Garcia

## 70

### REPORT SETORIAL Seguros na era do big data

Os bancos agiram primeiro, mas seguradoras e corretoras também estão abraçando as tecnologias.

# Algumas palavras sobre Jack Ma, leitura e sucesso



Guilherme Soárez,  
CEO da HSM

Jack Ma, o fundador do gigantesco Alibaba Group, anunciou que vai deixar a presidência do board de sua empresa em 2020. O mercado se agitou achando que ele já renunciaria, ações caíram e tudo mais, porém tudo se acalmou quando ficou claro que seria uma sucessão planejada. Como Ma disse em entrevista, sua paixão é educação – originalmente, era professor de inglês – e ele quer poder se dedicar a isso de modo mais sistemático.

Um ano atrás, quando celebramos os 20 anos de vida desta revista, fizemos um texto em coautoria com nossos assinantes. Entre outras coisas, ele apontava Jack Ma como o líder do futuro, aquele futuro que já se encontra no presente, porém está mal distribuído. (O líder do passado recente era Steve Jobs e o do presente, Paul Polman, da Unilever.) Acho que a decisão de Ma de se afastar do negócio tão jovem (hoje ele tem só 54 anos) tem tudo a ver com essa liderança futurista. Ele não só enxerga os benefícios de seu negócio ter novos líderes e um sistema de liderança mais colaborativo, como vê para si múltiplas carreiras em vez de apenas uma.

Esta edição também tem tudo a ver com Jack Ma. O leitor sentirá isso do pequeno artigo sobre o movimento Open Leaders, logo nas páginas iniciais, ao conceito de grupos “superminds” proposto por Thomas Malone, que foi meu professor no MIT, como eixo do futuro do trabalho. Até o artigo de Eduardo Farah sobre o processo que leva ao estado de presença (ou de fluxo), tem a ver com Jack Ma. Praticante de tai chi chuan ele mesmo, Jack Ma lançou uma academia e cursos para empreendedores associando tai chi e técnicas de meditação, o que ele diz ser muito importante para os negócios.

Porém, o que mais tem a ver com Jack Ma aqui talvez seja o dossiê sobre coaching. A iniciativa dele tem muito a ver com autoconhecimento, algo promovido pelo coa-

ching. A mudança que o coaching promete nos ajudar a fazer é o que Jack Ma está fazendo para si e para todos a sua volta. O empreendedor chinês é o símbolo do sucesso, que é o resultado buscado pelo coaching. E, principalmente, coaching é uma ferramenta de educação cada vez mais relevante, e educação é a paixão de Ma.

O dossiê sobre o momentum do coaching está imperdível, de fato. Ele explica o boom da atividade e a desorganização decorrente. Deixa claras as opções existentes e faz sugestões de como você pode escolher entre elas – seja você um coach ou um coachee, hoje ou amanhã (guarde a revista!). E detalha como trabalha aquele que é considerado o coach número 1 do mundo executivo atual, o coach dos CEOs, Marshall Goldsmith. Ele concedeu uma entrevista exclusiva a nossa editora, Adriana Salles Gomes, que, segundo ela, foram 90 minutos de prazer e sofrimento. “Ele não me deixava falar, ‘mas’... jornalistas falam ‘mas’ o tempo todo!”, diz Adriana, rindo.

Em 2018, o coaching foi parar na novela de TV e o popstar do coaching, Tony Robbins, esteve pela primeira vez no Brasil. Se não fossem todos os outros dados, isso já confirmaria que o boom da atividade está acontecendo também em nosso País. Mas eu o cito como gancho para mencionar um lição que Robbins deu a sua plateia brasileira: a de ler todos os dias, por pelo menos 30 minutos. Repetição é a mãe da habilidade, afirmou – e ler é uma das principais fontes de habilidades.

Ao acabar esta carta, leia nosso dossiê. Amanhã, dedique mais minutos à reportagem sobre a guerra à complexidade, à mesa-redonda sobre homens e equidade de gênero, e ao artigo de Sérgio Lazzarini, do Inspier, sobre o fantástico conceito do capitalismo de laços. No outro dia, mais minutos, que serão bem investidos no report setorial sobre seguro e no artigo sobre IA e comunidades. Descubra seu ritmo de leitura. E eduque-se, como Ma. ☺

PREPARE-SE PARA CONHECER  
UMA PESSOA VENCEDORA,  
BEM-SUCEDIDA E REALIZADA:  
**VOCÊ MESMO.**



**SÃO PAULO • 19 A 21 OUTUBRO**

O Método CIS é o maior treinamento de Inteligência Emocional do Mundo com ferramentas de coaching capazes de ajudá-lo a eliminar obstáculos emocionais que lhe impedem de alcançar seus objetivos. Criado pelo **PhD e Master Coach, Paulo Vieira**, o curso é totalmente baseado em técnicas comprovadas cientificamente.

O curso trabalha todas as áreas da vida ao mesmo tempo e fará você ter acesso a técnicas para melhorar seu dia, aumentar sua produtividade, melhorar o diálogo com a sua esposa, com seus filhos, com seus pais, com seus colegas de trabalho e seus colaboradores.

## MAIS INFORMAÇÕES

☎ (11) 4118-2924  
☎ (11) 98275-1049

📍 @febracissaopaulo  
📍 /febracissaopaulo  
🌐 [www.metodocis.com.br](http://www.metodocis.com.br)

 **FEBRACIS**  
COACHING INTEGRAL SISTÊMICO

# Salton: um CEO antes, um CEO depois

Dois anos antes do prazo limite para deixar o comando de uma das maiores vinícolas do Brasil, Daniel Salton passou o bastão para seu filho, Maurício. O objetivo da sucessão antecipada? Acelerar o processo de governança para poder inovar ainda mais no portfólio | POR RICARDO LACERDA



**Vocês anteciparam a sucessão, prevista para ocorrer entre 2016 a 2020, quando Daniel completasse 65 anos. O que houve e o que virá pela frente?**

**DANIEL SALTON** Quando percebi que a empresa estava redonda nas diretrizes de trabalho e bem conduzida no planejamento, pensei: “por que esperar?”. Na verdade, com 38 anos de peleia, cansei. Conversei com os membros do conselho e, embora tenham se surpreendido, todos confiaram na decisão.

Quando assumi como presidente do conselho [2009], mudamos o estatuto e o acordo de acionistas, para a diretoria ser renovada a cada dois anos. Adotamos programas de qualidade e de gestão de pessoas, diversificamos o portfólio. Melhoramos a cada ano. Algumas pessoas foram valorizadas por conta da capacidade de entrega, entre as quais dois funcionários jovens que assumiram como diretores em 2017, e o Maurício, que já era da diretoria e tem um perfil aglutinador, capaz de alinhar o pensamento de todos.

**MAURÍCIO SALTON** O primeiro desafio que virá é de curto e médio prazo: traduzir o que foi feito nos últimos dez anos em resultados práticos e em uma estrutura competitiva. A empresa investiu mais de R\$ 60 milhões em vinhedos, em uma nova unidade em São Paulo e na modernização do parque industrial de Bento Gonçalves (RS). Nosso ciclo produtivo não é de recuperação imediata, pois depende da maturação de vinhedos,

da elaboração de produtos e da chegada ao mercado – o que leva cinco, seis anos. Agora temos de colher o que plantamos.



**Como vocês lidam com a tensão entre juventude e maturidade?**

**MAURÍCIO SALTON** Às vezes, falam “esse é o diretor-presidente”, a pessoa vê alguém com 35 anos e se surpreende. Assim como acontece quando vê um diretor-administrativo com 30 anos. Mas procuramos fazer um trabalho muito qualificado. Não carregamos toda a expertise de quem passou décadas aqui, mas temos base técnica e conhecimento especializado. Esse segmento demanda muita energia e dinamismo, situações que encontram um estilo diferente em gerações mais jovens. Precisávamos ser mais rápidos por circunstâncias de mercado, mas sempre mantendo o valor do passado, aprendendo com a experiência e buscando a proximidade com a geração anterior. Fazemos isso nas conversas do dia a dia, aproveitando o sangue frio dos mais experientes. É importante jamais perder esse laço.



**A empresa já mudou muito no século 21. Seguirá mudando no mesmo ritmo?**

**DANIEL SALTON** De fato, entramos nos anos 2000 com



## SAIBA MAIS SOBRE OS SALTON

**QUEM É DANIEL (NA FOTO, À ESQ.):** Com 63 anos de idade, ele é membro da terceira geração da família fundadora, que detém aproximadamente 75% do capital da empresa; as demais ações pertencem à família Ribeiro (cerca de 20%) e outros investidores. Daniel trabalha há 38 anos na empresa e era CEO desde 2009, quando sucedeu o primo, Ângelo Salton. Também acumulava o cargo de chairman, que agora mantém.

**QUEM É MAURÍCIO:** Com 35 anos, integra a quarta geração da família Salton e trabalha desde 2005 na empresa, tendo passado por diversas áreas, incluindo a diretoria de operações. É o primeiro integrante dessa geração a ocupar um cargo de alta liderança.

**O QUE É A SALTON:** Fundada em 1910, em Bento Gonçalves (RS), a Salton está entre as maiores produtoras de vinhos e espumantes do Brasil, com produção anual de mais de 8 milhões de garrafas. Os espumantes são seu carro-chefe: de cada dez vendidos no Brasil, quatro são Salton, o que representa 40% de marketshare. A linha de vinhos e espumantes responde por 70% da receita, mas destilados (25%) e bebidas não alcoólicas – como sucos e chás – também integram o portfólio. A expectativa para 2018 é crescer mais de 10% sobre 2017 e, assim, superar os R\$ 400 milhões de receita. Em 2008, antes de Daniel, o faturamento era de R\$ 180 milhões.

um pensamento de usar a marca Salton com mais força, de pensar em fazer o melhor vinho do Brasil. Até então estávamos muito em cima do Conhaque Presidente. Essa mudança foi uma conquista do Ângelo [Ângelo Salton, que presidia a empresa e faleceu em 2009], que era muito dinâmico. Daí veio a ideia de fazer uma fábrica nova, inaugurada em 2004, e o foco deixou de estar nos vinhos populares, passando aos finos e aos espumantes. Aumentamos a capacidade de produção, contratamos um enólogo argentino, modificamos métodos e controles, fomos cultivar uvas também na Campanha Gaúcha. Aos poucos a Salton foi saindo do segmento de

produtos muito baratos. Na virada do século, houve o boom do espumante, que era uma bebida mais elitizada, usada uma vez por ano ou em casamentos. E teve uma onda de médicos recomendando que as pessoas tomassem vinho tinto. Mudamos a percepção de mercado e tivemos safras fantásticas.

**MAURÍCIO SALTON** Vamos continuar nesse ritmo, sim. Estamos desdobrando novos projetos de não alcoólicos para 2019. A ideia é desenvolver uma linha mais representativa de produtos com saudabilidade. Na parte de vinhos e espumantes, temos buscado

A sede da vinícola Salton,  
no Vale dos Vinhedos, em  
Bento Gonçalves (RS)

desenvolver itens com geração maior de valor, nos especializando em rótulos exclusivos e diferenciados. No escopo da viticultura mais profissionalizada, vamos lançar um projeto exclusivo ainda em 2018. Trata-se de uma pequena vinícola dentro de uma grande vinícola, como se fosse uma startup, tudo sob o conceito de “lab”, de experimentação.



### Então, a estratégia é buscar a atuação em múltiplos mercados?

**MAURÍCIO SALTON** Sim, apesar de nos conceituarmos como vinícola, temos de nos balizar em frentes distintas – desdobrando novos caminhos em destilados, por exemplo. Precisamos de produtos geradores de caixa, já que a sustentação de uma vinícola é balizada em um ciclo operacional muito longo, o que no Brasil não é nada bom, pois penaliza o fluxo de caixa. Por isso, temos lançamentos recentes e de aceitação muito positiva, como vodca e a linha de não alcoólicos. Atualmente, 70% da receita vêm de vinhos e espumantes, 25% de destilados [o carro-chefe é o Conhaque Presidente] e 5% de não alcoólicos.



### Qual a diferença entre a sucessão de 2018 e a de 2009, quando foi preciso assumir a presidência de repente, após o falecimento de Ângelo Salton?

**DANIEL SALTON** Quando assumi, não havia preparação nenhuma para isso. Eu era o diretor

comercial, tinha 55 anos e nunca tinha pensado em ser o presidente. O Ângelo era pouca coisa mais velho [tinha 56 anos]. Anos antes havíamos conversado sobre sucessão, sobre preparar a sequência do trabalho e da família, mas ele brincou dizendo “ali pelos 60 anos a gente pensa nisso”. Não deu tempo. Mas isso de planejar a sucessão sempre existiu na minha cabeça e agora aconteceu por conta da confiança que temos na equipe atual. Deu-se o elo entre a terceira e a quarta geração da família.

**MAURÍCIO SALTON** Numa empresa familiar, alguns pontos se tornam um temperinho a mais, pois é mais difícil estabelecer o que é visão pessoal e o que é profissional. Em 2010, acompanhei a transição e houve um choque de realidades. Até então, a última alteração de estatutos tinha sido feita de maneira informal e fazia mais de 30 anos. Hoje temos tudo mais claro, com o estabelecimento de requisitos para cadeiras de executivos, trazendo pessoas do mercado, adotando boas práticas de gestão. O conselho de administração passou a ter maior relevância, não sendo apenas um conselho de família. A partir deste ano, o diretor-presidente não ocupa mais as duas cadeiras [de CEO e chairman], e esse formato de trabalho flui mais racionalmente. Além disso, contamos com o apoio de empresas independentes que nos assessoram na parte de gestão, com auditoria contábil, fiscal, tributária e estratégica. A governança evoluiu bastante. ☺



# COM A **SENIOR** SEU NEGÓCIO ESTÁ **SEGURO**

Com a solução **Compliance Fiscal do ERP da Senior**,  
você tem a segurança de estar em  
dia no cumprimento de todas  
as suas obrigações legais.

Transforme sua gestão fiscal com o ERP da SENIOR.

# Para onde vai a Netflix

## Crescimento abaixo do esperado para o número de novos assinantes alimenta debates sobre uma nova etapa na trajetória da gigante do streaming

Se já foi a um evento de inovação, qualquer um, você sabe: todo mundo quer criar uma Netflix. E, de fato, tudo ia maravilhosamente bem para a Netflix até julho de 2018, como mostrava a Bolsa de Nova York. Só que bastou um revés no número de novos assinantes para que suas ações registrassem uma queda importante e surgissem debates sobre os caminhos futuros do serviço de streaming.

O relatório da Netflix relativo ao segundo trimestre de 2018, divulgado na segunda quinzena de julho, registra a captação de 670 mil novos assinantes nos Estados Unidos, principal mercado da empresa, e 4,5 milhões nos demais países do mundo. Os números impressionam, sim, mas ficaram bem abaixo das estimativas da própria companhia: 1,2 milhão no mercado norte-americano e 5,1 milhões em outras regiões do planeta.

Os resultados levaram muitos analistas a avaliar até que ponto a Netflix poderia estar perto do seu “teto” de assinantes, o que seria agravado pelo aumento da competição nesse mercado, com a proliferação de serviços de streaming proprietários que apresentam diferentes propostas de conteúdo.

Além disso, os analistas voltaram sua atenção para sinais de mudança na trajetória dessa gigante do streaming, em especial em quatro frentes:

### 1. DIVULGAÇÃO

Os investimentos em promoção e os mecanismos de divulgação do conteúdo da Netflix são questões observadas pelo mercado. Os gastos com marketing aumentaram 92% no segundo trimestre, na comparação com o mesmo período do ano passado, alcançando um total de US\$ 526,8 milhões. A projeção para 2018 é de um total de US\$ 2 bilhões, o que representa 56% a mais do que em 2017.

Apesar desses números, ações de marketing nunca foram prioritárias para a Netflix. “Queremos que nosso serviço seja tão bom em promover os novos conteúdos de forma efetiva que não tenhamos de gastar com serviços externos”, afirmou o CEO Reed Hastings no início do ano.

Ainda assim, o próprio Hastings sinalizou em entrevistas recentes que novos caminhos surgem no horizonte. Segundo ele, a empresa vem buscando modos pelos quais pode “ajudar as marcas a maximizar seu potencial, fazendo vários testes e experimentando diferentes métodos nos diversos países”. O objetivo, explica, é “aprender quais são as formas mais eficazes de gerar demanda por um título”.

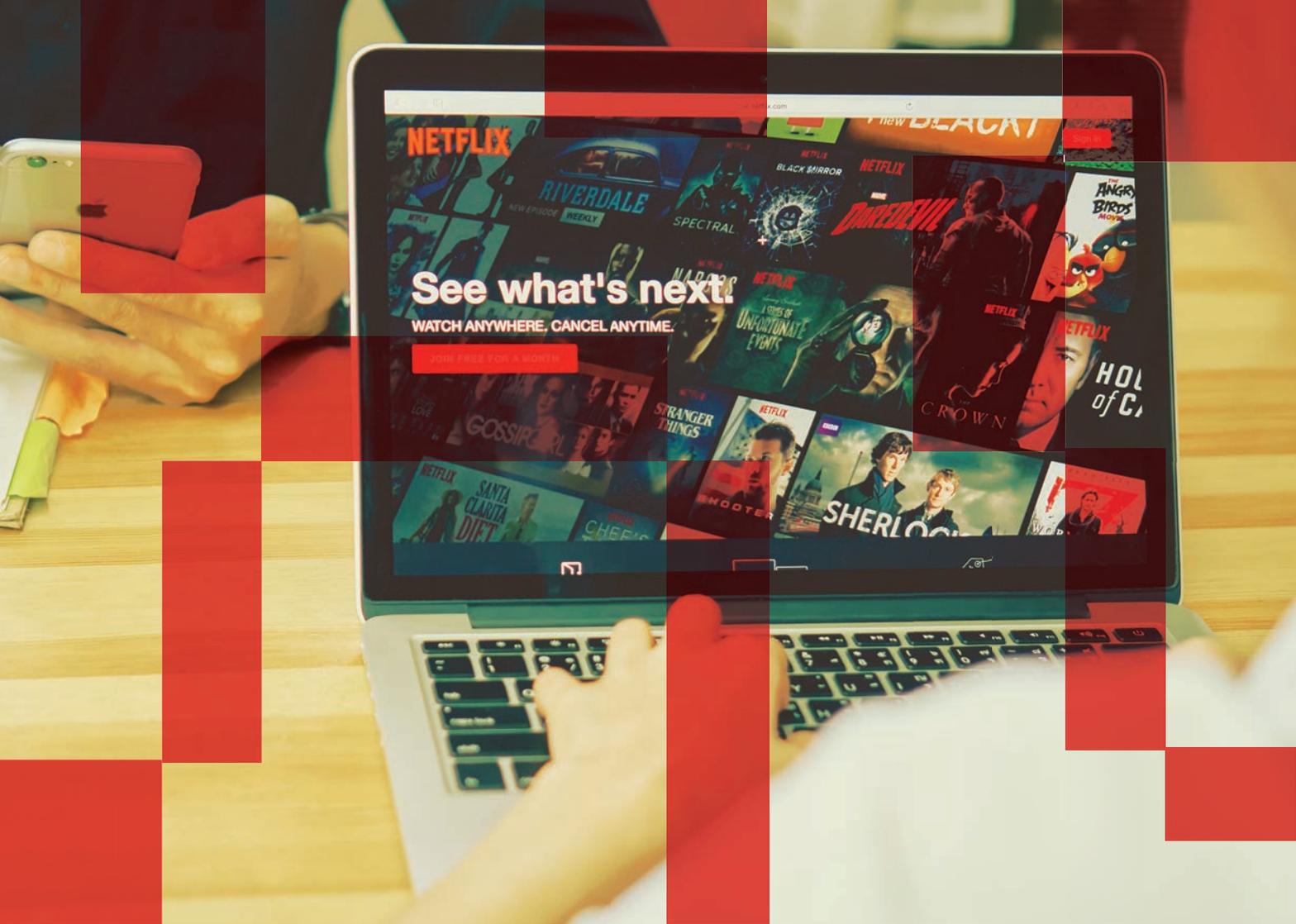
Uma das novas estratégias pode ser seguir modelos com o da Disney, que procura alimentar a curiosidade por suas produções bem antes do lançamento. Afinal, comentam muitos analistas, o que levou a Netflix à marca de 130 milhões de assinantes não é, necessariamente, o que vai levá-la a chegar aos 260 milhões.

### 2. (ALÉM DO) VÍDEO

Muito tem se falado sobre possíveis planos da Netflix para entrar nos mercados de games e música. Um dos pressupostos desse movimento, como destacou recentemente a revista *Fast Company*, é a ideia de que a empresa não precisa lançar seu próprio serviços de games ou de streaming de áudio para colher frutos e gerar receita com esses dois segmentos.

Um dos caminhos possíveis é o das parcerias. Por exemplo: em junho, circulou a notícia de que a Netflix negocia com a desenvolvedora Telltale a publicação de *Minecraft: Story Mode*, mas como uma versão adaptada do jogo original. A ideia seria lançar o jogo em formato de vídeo, na plataforma Netflix,





com alguns comandos que poderiam ser realizados pela tela do celular ou mesmo por um controle remoto. Também com a Telltale, a Netflix estaria desenvolvendo um game baseado na série de sucesso *Stranger Things*.

No ano passado, a Netflix se aventurou no formato podcast, com o lançamento da série *You Can't Make This Up*, voltada às produções originais de não ficção.

### 3. INTERFACE

Ainda em julho, executivos da Netflix anteciparam que o serviço vai oferecer em breve uma nova interface para televisão. Ao fazer isso, a empresa quer que as pessoas explorem o serviço para encontrar e consumir mais conteúdos, aproximando a Netflix da própria experiência de ver TV. Assim, elas tenderiam a assistir menos ao YouTube, principalmente.

No que diz respeito à concorrência com o YouTube, Mitch Lowe, um dos fundadores da Netflix e CEO

da startup MoviePass, fez uma previsão inusitada em entrevista à revista *Exame*: “As pessoas têm cada vez menos espaço de atenção. É difícil se concentrar em um filme de duas horas. Ao mesmo tempo, elas querem que os personagens se desenvolvam. É por isso que vamos ter produtos com episódios cada vez mais curtos. O sucesso de vídeos no YouTube mostra que as pessoas na verdade querem episódios de 10, 20 ou 30 minutos que você possa juntar”.

### 4. SUCESSÃO

Soube-se que Hastings está escrevendo um livro sobre sua estratégia de liderança e sobre a cultura corporativa da Netflix, para ser publicado no próximo ano. Na avaliação da revista *Fast Company* há dois tipos de presidentes de empresa que escrevem livros sobre liderança: aqueles interessados em construir uma marca pessoal e aqueles que estão preocupados em estabelecer seu legado, já pensando na sucessão – e o caso de Hastings se encaixaria na segunda categoria. 

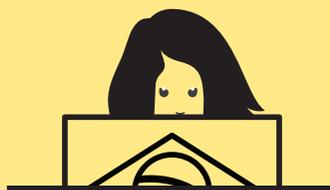
# Como líder, a quem você serve?

Pesquisadores da Florida International University encontraram seis mindsets de liderança, conforme a orientação de seu serviço. Descubra o seu e o das pessoas com quem você trabalha – e faça ajustes

Cada líder tem seu próprio estilo, que, em geral, é multifacetado e está sempre em evolução. Porém, na avaliação dos pesquisadores Modesto Maidique e Nathan J. Hiller, da Florida International University (FIU), um dos aspectos mais relevantes do exercício da liderança é a definição de a quem (ou a que) ela serve.

Nos últimos anos, os dois acadêmicos se dedicaram a entrevistar líderes de mais de 80 organizações, de diversos setores de atividade. Com base nesse levantamento, identificaram seis mindsets, cada um deles representando um conjunto de pressupostos e crenças sobre a natureza e o propósito da liderança.

Eles ressaltam que raramente um líder apresenta apenas um modo de pensar e exercer a liderança. Em geral, o gestor pratica uma combinação de abordagens, ainda que uma ou outra seja predominante em diferentes momentos de sua trajetória. O estudo de Maidique e Hiller aponta quais as mentalidades predominantes nos líderes mais influentes e estratégicos para os negócios, aqueles que estão à frente de equipes inovadoras e geram mais valor para as empresas. Em geral, estes combinam três mindsets – gerador, construtor e transcendental – e têm menor proporção os pensamentos egoísta, camaleão e sociopata. Conheça em detalhe os seis mindsets.



## SOCIOPATA

Não servem a ninguém nem a nada; são pessoas que se preocupam apenas consigo mesmas.

Os pesquisadores não usam o termo do ponto de vista médico, mas admitem que esse mindset costuma estar associado a personalidades antissociais – em que se destacam, por exemplo, a falta de empatia em relação ao sofrimento físico e emocional dos outros.

Muita gente já teve de trabalhar com gestores assim, que ignoram os problemas de sua equipe e que usam os outros para conseguir o que querem. É dessa maneira que obtêm resultados de curto prazo e até promoções.



## GERADOR

Lideranças com esse perfil são guiadas por objetivos e, por isso mesmo, ajudam as pessoas a executar a estratégia de forma consistente e, muitas vezes, até sem falhas. Costumam superar metas, entregar projetos de envergadura e gerar lucros significativos, o que frequentemente as tornam estrelas em suas empresas.

No entanto, com a fixação em alcançar as metas, esses líderes às vezes correm o risco de perder a percepção sobre a missão mais ampla. Trabalham duro, mas com frequência carecem de sabedoria e de uma perspectiva de longo prazo.



## EGOÍSTA

Líderes com perfil predominantemente egoísta são motivados pela busca de riqueza, poder e posição social. Podem até mesmo fazer a empresa crescer e ser lucrativa, mas apenas enquanto isso estiver alinhado com seus interesses.

A ambição e o individualismo deles podem ajudá-los a avançar na carreira, mas geralmente têm dificuldade em formar boas equipes. Em determinadas circunstâncias, são úteis às empresas – se tiverem objetivos claramente definidos e monitoramento cuidadoso que alinham as metas corporativas com seus objetivos individuais.



## CAMALEÃO

Os donos desse perfil possuem extrema capacidade de adaptação. Conseguem isso com uma combinação de baixa autoestima e forte necessidade de aprovação pelos outros – em contrapartida, muitas vezes lhes falta a coragem para tomar decisões difíceis. Embora raramente alcancem a presidência da empresa, tendem a subir na organização agradando pessoas no poder.

Esses gestores contribuem para fazer avançar iniciativas estratégicas para a empresa, mas têm dificuldade em lidar com interesses opostos e em levantar questões desafiadoras. Além disso, como não agem por convicção, não costumam ser seguidos nas batalhas cotidianas.



## CONSTRUTOR

A mentalidade de construtor leva esses líderes a promover o bem comum, no melhor interesse de sua organização. Ainda que possam agir de acordo com seus próprios interesses algumas vezes, o foco primordial deles é o desenvolvimento da instituição.

É possível encontrar gestores com esse perfil em várias funções e níveis hierárquicos. Para pegar um exemplo, a mentalidade de construtor costuma estar por trás da elaboração de uma clara visão departamental que muitos querem seguir.



## TRANSCENDENTAL

Líderes “transcendentais” possuem uma mentalidade ainda mais abrangente.

Buscam maximizar o valor para diversos stakeholders, dentro e fora de sua empresa.

Servem a sociedade de maneira geral.

É claro que lideranças de negócios não podem ignorar os indicadores tradicionais de sucesso. Mas lhes é possível também, com uma mentalidade transcendente, lançar um olhar que vai além dos lucros e do valor para o acionista.

Ao mesmo tempo, porém, esse tipo de gestor corre o risco estimular a mudança nos momentos errados, ameaçando metas de curto prazo.

# ABBA



## ...e a turnê dos hologramas



A banda pop sueca, com 500 milhões de discos vendidos e quatro décadas de sucesso, tem muito a ensinar sobre gestão de imagem

A estreia do filme *Mamma Mia! 2*, sequência do musical de sucesso nos palcos e nos cinemas, coloca novamente em destaque uma banda que pode se orgulhar de décadas de êxito e lucros. Criado em 1972, o quarteto sueco Abba ganhou fama internacional dois anos depois, quando venceu o Festival Eurovisão da Canção. Os “arquitetos” do grupo, Benny Andersson e Björn Ulvaeus, sempre foram conhecidos pelo perfeccionismo em composições e arranjos, e talvez isso ajude a explicar a forma como gerenciaram o legado da banda a partir do rompimento em 1982.

“Sempre fomos muito cuidadosos. Nunca permitimos que nossas músicas aparecessem em comerciais, por exemplo. Buscamos sempre algo de qualidade e dissemos não a 90% das propostas que recebemos”, disse Björn Ulvaeus à revista *Fast Company*. Notou como a música do Abba apareceu em poucos filmes? Além de *Mamma Mia!*, dá para lembrar *O casamento de Muriel* e *Priscilla, a rainha do deserto*.

Nessa trajetória gerenciada com muita cautela, alguns momentos são especialmente significativos. Por exemplo, a banda viveu uma volta ao topo na década de 1990 graças, em grande parte, à reemba-lagem de seus sucessos no álbum *Gold*, que vendeu 6 milhões de cópias só nos EUA.

A coletânea foi lançada pela gravadora Polydor, que comprou o catálogo do grupo em 1989. Foi uma sorte. Após os problemas de relacionamento, Stig Anderson, agente da banda, acabou ficando com a gravadora que possuíam e com seu catálogo, “por uma ninharia”. “O Stig vendeu tudo para a Polydor, o que se mostrou uma grande decisão de negócios”, contou Ulvaeus.

### RETORNO SOB CONDIÇÕES

O grupo recusou os inúmeros convites para novas turnês por causa da imagem: queria ser lembrado pelas imagens da juventude, não como os avôs e avós que se tornaram. Por isso, aceitaram finalmente fazer uma turnê em 2019, proposta por Simon Fuller (empresário renomado da indústria musical) – nela, os quatro vão se apresentar como hologramas. Os avatares terão como base imagens da banda no final dos anos 1970.

Datas e locais da nova turnê ainda não foram definidos, mas espera-se que inclua os países da América do Sul. O retorno será marcado por duas canções inéditas, compostas por Ulvaeus e Andersson. “É como se o tempo tivesse parado”, afirmou o grupo em seu perfil em uma rede social. 📍

# Há 47 anos, a referência no ensino do Seguro no Brasil!

Formamos mão de obra especializada e capacitamos um dos mais importantes setores da economia: o de Seguros!

Presente em 10 cidades brasileiras, a Escola Nacional de Seguros oferece mais de 200 programas educacionais, nos diversos níveis de conhecimento.

As aulas podem ser presenciais ou a distância, e customizadas de acordo com as necessidades de cada empresa, em soluções corporativas especialmente desenvolvidas.

Visite uma de nossas Unidades ou acesse o nosso *site*, e descubra porque somos a Escola de Negócios em Seguros!

- MBAs
- Pós-Graduação
- Graduação
- Cursos de Extensão
- Cursos Técnicos e *Workshops*

ens.edu.br



ESCOLA NACIONAL de SEGUROS

[facebook.com/EscolaNacionaldeSeguros](https://facebook.com/EscolaNacionaldeSeguros)



[twitter.com/EscoladeSeguros](https://twitter.com/EscoladeSeguros)



[instagram.com/escolanacionaldeseguros](https://instagram.com/escolanacionaldeseguros)



[br.linkedin.com/company/escola-nacional-de-seguros](https://br.linkedin.com/company/escola-nacional-de-seguros)



ens.edu.br

# Seu candidato conhece o Apolitical.co?

**Nada de reinventar a roda, como muitos prometem. Um site confere mais eficiência à gestão dos governos ao conectar gestores públicos de todo o mundo e oferecer um espaço único para a troca de ideias e experiências entre eles**

É comum observar os governantes agirem como se precisassem, o tempo todo, “reinventar a roda”. E isso, acreditem, não acontece apenas no Brasil. Em todo o planeta, há uma tendência dos gestores públicos de encarar os desafios de seu país ou sua região como se fossem restritos a suas fronteiras. Isso se dá por ignorância em relação a experiências bem-sucedidas, pelo viés ideológico ou até mesmo por conta de interesses partidários.

Por isso, em tempos de eleição no Brasil, vale a pena conhecer o site Apolitical, criado como uma espécie de antídoto a esse mal que, muitas vezes, é o principal entrave à implementação de políticas mais adequadas ao enfrentamento dos grandes problemas de países e sociedades. A plataforma conecta os gestores públicos em uma rede global e oferece um espaço único para a troca de ideias e experiências entre eles.

“No mundo inteiro, milhares de homens e mulheres que trabalham no governo de suas regiões precisam lidar com problemas semelhantes. Geralmente, as soluções que eles encontram podem ser compartilhadas. No entanto, com os gestores públicos trabalhando sob a pressão do tempo e isolados em feudos,



as boas ideias acabam confinadas a um país ou setor. Isso leva à duplicação de esforços, desperdício dos recursos dos contribuintes e serviços de pior qualidade para os cidadãos”, explica o site.

O Apolitical foi desenvolvido em 2015 por duas mulheres: Robyn Scott, que vinha de uma experiência bem-sucedida de formação de jovens na África do Sul, e Lisa Witter, que havia integrado o conselho municipal da cidade de Seattle, nos EUA. Quando se conheceram, ambas descobriram ter em comum a frustração diante da falta de informações no setor público. “Estamos sempre celebrando a inovação no setor privado. Queremos mostrar que os governos também têm seus heróis”, afirmou Robyn Scott em entrevista recente à revista *Fast Company*.

Inicialmente o site trazia artigos e estudos de casos avançados em políticas públicas. Graças ao aumento do número de usuários, juntamente com financiamento da União Europeia e investimentos de várias regiões do mundo, as fundadoras conseguiram expandir recentemente os serviços, incluindo a conexão e o compartilhamento de informações entre as pessoas, a partir de debates sobre problemas e soluções.

Atualmente o Apolitical se relaciona com gestores e servidores públicos, ONGs e parceiros de governos de mais de 120 países, incluindo o Brasil. “À medida que os governos precisam lidar com desafios crescentes e em maior número, políticas públicas inovadoras se tornam mais importantes do que nunca. Por isso, o site cumpre um papel tão importante”, atesta Aaron Maniam, que já ocupou um cargo de direção no ministério da Indústria e Comércio de Singapura. 📍

# Soluções para sua empresa crescer ainda mais



Acredite, atingir um patamar de alta performance e o melhor desempenho operacional é possível. A Interact Solutions está ao seu lado e pode te ajudar na estratégia, planejamento, gestão e governança de sua empresa.

**Sistemas de gestão desenvolvidos a partir da Suite SA - Strategic Adviser para todos os segmentos:**

Hospitais | Serviços de Saúde | Educação  
 Indústria | Setor Público | Comércio | Tecnologia  
 Comunicação | Prestação de Serviços



A Interact Solutions está presente nos principais países da América Latina



Soluções Estratégicas e Inteligência Corporativa

# Switchers: o que fazer para “pivotar” sua carreira

Novo livro de professora da Wharton School aponta dois caminhos para quem quer buscar um novo rumo profissional

Um dos erros mais comuns que as pessoas cometem quando não estão felizes no trabalho e pensam em dar uma guinada profissional é pensar que voltar a fazer uma faculdade é o caminho para a mudança.

A conclusão é da consultora de carreira Dawn Graham: “A menos que o curso seja muito prático, ofereça possibilidades de estágio ou propicie experiências relacionadas à vida real, uma nova graduação pode não abrir as portas que se espera”, afirma em entrevista à *Knowledge@Wharton*.

Professora do programa de MBA da Wharton e autora do livro *Switchers: how smart professionals change careers and seize success*, a dra. Dawn, como é conhecida, faz sucesso na internet e em seu programa de rádio. Assim, se tornou uma referência para quem quer “pivotar” sua carreira – para usar um verbo que nasceu com as startups e significa uma mudança radical, como um giro de pião. Não é fácil, porque, como Dawn ressalta, quem quer pivotar sua carreira enfrenta obstáculos do sistema de recrutamento das empresas. Para a autora, muitas pessoas não chegam a concretizar seu sonho de mudança por conta das atuais práticas do mercado. Segundo ela, superar isso exige dois pontos: um plano A detalhado – e sem plano B – e uso de embaixadores mais do que de LinkedIn.

**Plano A, sem B.** Dawn recomenda a elaboração de um plano detalhado de mudança, para que se tenha certeza do que se quer. É importante: é preciso se manter fiel ao plano A. “Se você não está confiante de que pode fazer a transformação que quer, por que outras acreditariam”, destaca. Segundo ela, quando o profissional em busca de uma guinada tem, desde o início, um plano B, ele tende a se mostrar menos motivado. “É a tendência natural, pois é assustador seguir em frente com algo que é totalmente novo e diferente.”

**Embaixadores.** “O plano A deve incluir uma estratégia passo a passo para abrir uma trilha em meio aos preconceitos”, afirma. E os embaixadores, diz ela, são o caminho. Não basta uma boa rede de contatos para que possam surgir oportunidades novas. E ela manda ir bem além do LinkedIn: “Não basta conhecer pessoas. Você deve ter embaixadores”, diz.

O embaixador, segundo a autora, é aquele que realmente conhece o profissional, seus planos de mudança de carreira e o valor que pode agregar à organização que empregá-lo. “Assim ele pode defender você e apresentar oportunidades”, explica Dawn. Onde encontrar seus embaixadores? A especialista recomenda “peneirar” sua própria rede de contatos e pensar nas pessoas mais próximas, com as quais você conversa no dia a dia. Pense se essas pessoas seriam capazes de resumir, em uma ou duas frases, o que você faz de modo a destacar seu valor. “Perdemos oportunidades quando pessoas que gostam de nós não conseguem verbalizar o que fazemos e nos indicar para um trabalho”, afirma Dawn. Se não, trate de capacitá-las. 🍷

## 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.*

LVX™

*Preferred*  
HOTELS & RESORTS

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



# Do open franchise aos open leaders

A primeira ideia era capacitar franqueados a aprenderem uns com os outros, em vez de dependerem do franqueador para tudo; agora esse novo modo de trabalhar chega a outros segmentos | POR PEDRO MELLO

Talvez seja clichê afirmar isso, mas empresas de todos os cantos do mundo já estão tomando uma surra das startups que apareceram após a revolução digital. Fico imaginando como será quando a inteligência artificial, com a robótica e a internet das coisas (IoT), mais a nano e a biotecnologia, ganharem escala. Provavelmente presenciaremos um dos maiores massacres corporativos da história do capitalismo.

Diante desse cenário catastrófico, os negócios estruturados em dois ou mais níveis (“two tiers”), como, por exemplo, o franchising, têm uma enorme desvantagem. Pelo simples fato de que será apenas uma questão de tempo para as margens não conseguirem mais alimentar duas bocas, a do franqueador e a do franqueado. Quando isso acontecer, as redes de franquias que não tiverem reinventado a forma como são geridas virarão estatística de mortalidade.

Alarmista? Vejamos alguns segmentos de mercado inteiros que precisaram repensar suas estruturas de canais para sobreviver ao declínio das margens

nas últimas duas décadas, como o de informática, por exemplo. Até a virada do século, era baseado em dois níveis, revendas e distribuidores. Poucos anos depois de entrarmos no século 21, as revendas praticamente desapareceram.

Diante de um cenário com margens declinantes, o franchising tem um panorama difícil pela frente. Por isso, alguns franqueadores resolveram apostar em uma alternativa ao franchising tradicional, o Open Franchise. Tirando as marcas que alcançaram uma escala mundial desproporcionalmente maior que a média mundial (nos Estados Unidos, a média é superior a 400 unidades por rede), o que dá um fôlego extra para se reinventarem, as demais já dão sinais de desgaste, principalmente nas relações cada vez mais conflituosas entre franqueados e franqueadores.

No Brasil, onde a média fica abaixo de 50 unidades (no início de 2017 aproximadamente 92% das redes de franchising brasileiras tinham menos de 80 unidades), é só fazer uma conta simples para entender por que a conta não fecha. Se uma rede tiver 50 unidades e 6% de royalties, ela terá recursos financeiros e humanos equivalentes a uma rede própria de três unidades (6% de 50 unidades). Com três unidades de qualquer tipo de negócio é pouco provável que haja geração de caixa suficiente para pagar por uma estrutura de suporte minimamente profissional.

“A gestão centralizadora e vertical do modelo tradicional de franchising é altamente custosa, prejudicando principalmente redes que ainda são pequenas. A conta entre serviços prestados e arrecadação de royalties não fecha e os conflitos surgem na medida em que os recursos prometidos se tornam escassos”, afirma Beatriz Semenzato, diretora de marketing da SMZTO. Por esse motivo, as redes menores precisam vender franquias a qualquer custo, para que a taxa de franquia cubra o rombo das contas do mês que os royalties não dão conta. Com um filtro de sele-



O empreendedor **PEDRO MELLO**, fundador da consultoria Reset, é um dos organizadores do movimento Open Franchise, cujas primeiras reuniões começaram no início de 2016 com o propósito transformador massivo de “libertar o poder do trabalho coletivo”. O movimento deu origem à entidade Open Leaders, que além de franqueadores e franqueados, está trazendo atacadistas, contabilistas etc. Mello escreveu este artigo com exclusividade para **HSM Management**.

ção menos rigoroso, entram para a rede franqueados que têm o dinheiro para investir, mas não têm perfil. Isso gera uma demanda de suporte maior para uma rede que já tem recursos escassos. Sem suporte e baixa qualidade do processo de seleção, a taxa de mortalidade aumenta e mais franquias precisam ser vendidas, criando um ciclo vicioso que acabará com o fechamento completo da rede.

Como mudar isso? Cerca de dois anos atrás, começamos a descobrir um modo: se colocássemos os melhores franqueados nas áreas de finanças, vendas e gestão de pessoas ampliaríamos substancialmente a capacidade de solucionar os problemas dos franqueados com baixa performance. Também contaríamos com soluções reais, testadas e replicáveis, uma vez que já são praticadas por franqueados de sucesso. Sem falar nos efeitos positivos de ter franqueados participando na gestão da rede, algo que aumenta a autoestima e o nível de engajamento dos envolvidos, valoriza seu potencial intelectual e estimula positivamente os demais franqueados. A franqueadora Flytour já o está usando. “Na franqueadora, temos duas, três pessoas para cuidar diretamente dos franqueados. São 850 pessoas na rede como um todo. Nem sempre a gente agrada”, diz Fabio Khouri Oliveira, diretor-executivo da Flytour Franchising.

No Open Franchise, os líderes aprendem a trabalhar de forma coletiva, potencializando as fortalezas de cada um dos participantes da rede, com o foco totalmente direcionado às atividades que mais geram valor aos seus clientes. A estrutura tradicional de franqueador em cima, mandando, e franqueados embaixo executando tarefas dá lugar a uma rede completamente horizontal, em que os papéis são ressignificados e redistribuídos de acordo com as competências, os perfis e as necessidades de todos. “Eu me sinto menos sobrecarregado, surgiram novas ideias, caíram as reclamações, as ações são mais bem estruturadas e os franqueados percebem que são mais valorizados”, diz o chef Kiko Wang, fundador da rede Yakisoba Factory.

Entre as redes que adotaram o Open Franchise, estão desde redes consagradas como a Flytour Franchising (viagens corporativas), que tem um faturamento superior a R\$ 1 bilhão distribuídos por mais de 100 franquias, até redes menores, como a de odontologia OrtoEstética, que viu o tamanho da rede dobrar em pouco mais de um ano após adotar as práticas Open.

## PARA NÃO VIRAR DINOSSAURO

Em pouco tempo, essas práticas evoluíram e o movimento acabou se consolidando em uma entidade para disseminar mais fortemente seus conceitos inovadores, a Open Leaders Organization. Indo além do franchising, ela é focada em acelerar a transformação do mindset de líderes de organizações dos mais diversos segmentos de negócios. Começou com a área de franchising, mas não tem fronteiras.

A Open Leaders tem uma metodologia focada no potencial de crescimento exponencial do trabalho coletivo, levando seus adeptos a cruzarem uma ponte que leva a práticas opostas às do modelo tradicional de gestão. Assim, os sistemas de franquias abertos estão ensinando uma lição para as demais organizações: que se abram e colaborem, para não serem dinossauros a caminho da extinção. ◉



# “Superminds” redefinem o futuro do trabalho

Graças à tecnologia, as supermentes (grupos colaborativos de pessoas) serão empoderadas

| POR THOMAS W. MALONE

**THOMAS W. MALONE** é professor de gestão e tecnologia da informação da MIT Sloan School of Management, além de estar envolvido em estudos do trabalho e organizacionais. Lançou este ano o livro *Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together* (ed. Little Brown), do qual este artigo é uma adaptação.



O barulhento debate em torno de quantos e quais empregos as máquinas inteligentes deixarão para os seres humanos parece deixar passar um ponto importante: assim como a automação do trabalho no passado permitiu às pessoas e às máquinas fazerem muitas coisas que não poderiam ter sido feitas antes, grupos de pessoas e computadores trabalhando juntos serão capazes de realizar muitas atividades que, sozinhos, não podem fazer hoje.

Quase todas as conquistas humanas – do desenvolvimento da linguagem escrita ao sanduíche de peru – exigiram o trabalho de grupos de pessoas, e não somente de indivíduos. Os grupos que conquistam tudo isso são o que chamo de “superminds” [supermentes]: indivíduos trabalhando juntos de modo inteligente.

As “superminds” podem ter muitas formas: hierarquias, mercados, comunidades, democracias. Todas elas têm a capacidade de fazer coisas que indivíduos, sozinhos, não conseguiriam realizar. A novidade é que as máquinas podem cada vez mais participar desses grupos. Precisamos entender como isso poderá acontecer, e o ponto de partida é a definição de algo muito falado e pouco esclarecido: a inteligência.

---

## O QUE É INTELIGÊNCIA?

Para os nossos fins, inteligência é a capacidade de atingir metas. Algo “parece” inteligente dependendo de que metas um observador atribui a ele. Assim, podemos pensar em dois tipos de inteligência:

- Especializada, que é a capacidade de alcançar metas efetivamente em um dado ambiente. Uma “supermind”, então, é um grupo eficaz.
- Geral, que é a capacidade de alcançar um amplo espectro de metas de modo efetivo em diferentes ambientes. Uma “supermind”, então, é um grupo versátil – ou adaptável.

Que tipo de inteligência têm os computadores?

Algumas máquinas são bem mais inteligentes do que as pessoas em certo tipo de inteligência especializada, mas o que não se percebe às vezes é que a inteli-

gência artificial (IA) é especializada demais. Por exemplo, um carro Tesla pode (mais ou menos) “dirigir-se”, mas não consegue pegar uma caixa numa prateleira.

São os seres humanos, com inteligência geral, que têm de programar os softwares e decidir qual deles usar em dada situação. Nenhum dos computadores hoje chega perto de ter o nível de inteligência geral de qualquer humano normal de 5 anos de idade.

Quando isso poderá mudar? Estudos mais recentes tendem a apontar para o longo prazo: leva pelo menos 15 a 25 anos para que a IA geral se estabeleça. Minha visão é diferente: penso ser mais provável que ela chegue “um dia”, sim, mas não antes de algumas décadas futuras. Até lá, todo uso de computador requererá o ser humano de alguma maneira.

---

## COMO PESSOAS E COMPUTADORES TRABALHAM JUNTOS?

Uma das possibilidades mais interessantes de como pessoas e computadores podem trabalhar juntos vem de uma analogia com a estrutura do cérebro. Foi explicado por Marvin Minsky, um dos pais da IA, que há uma “sociedade dentro da mente”. Diferentes partes do cérebro se especializam em diferentes tarefas e trabalham juntas para produzir o que chamamos de inteligência.

Com base nessa analogia, pode-se pensar em uma “supermind” como um sistema ciber-humano que atua sobre um mesmo problema. Em alguns casos, uma pessoa pode nem saber se está interagindo com outra pessoa ou com uma máquina.

Então, devemos deixar de pensar que a IA deixará os humanos marginalizados para pensar em colocar os computadores no grupo “supermind”.

---

## QUE PAPÉIS OS COMPUTADORES PODERÃO ASSUMIR?

Há quatro possibilidades óbvias para o papel dos computadores:

**1. Ferramentas.** A inteligência coletiva será incrementada pelo crescente apoio das máquinas à comunicação mais efetiva entre pessoas. Não subestime o poder de 7 bilhões de cérebros hiperconectados.

**2. Assistentes.** Esse tipo de máquina não exige atenção direta e toma iniciativas para atingir as metas preestabelecidas por alguém. Exemplo disso é o software da Stitch Fix, varejo online de roupas sediado na Califórnia, que ajuda os estilistas a recomendar peças aos clientes. Ele reúne mais informações do que um estilista conseguiria, mas é o profissional quem decide a recomendação final. A combinação de humanos e sistema oferece o melhor serviço.

**3. Colegas.** Esse é um uso muito curioso. Por exemplo, se você trabalha para a seguradora Lemonade, de Nova York, já tem um colega chamado “AI Jim”. Ele é um chatbot para quem os clientes da empresa apresentam suas requisições de pagamento por meio de mensagens de texto. Se a solicitação estiver dentro de certos parâmetros, Jim paga automaticamente – e quase instantaneamente. Se não, ele encaminha a demanda para um colega humano, que finaliza a questão.

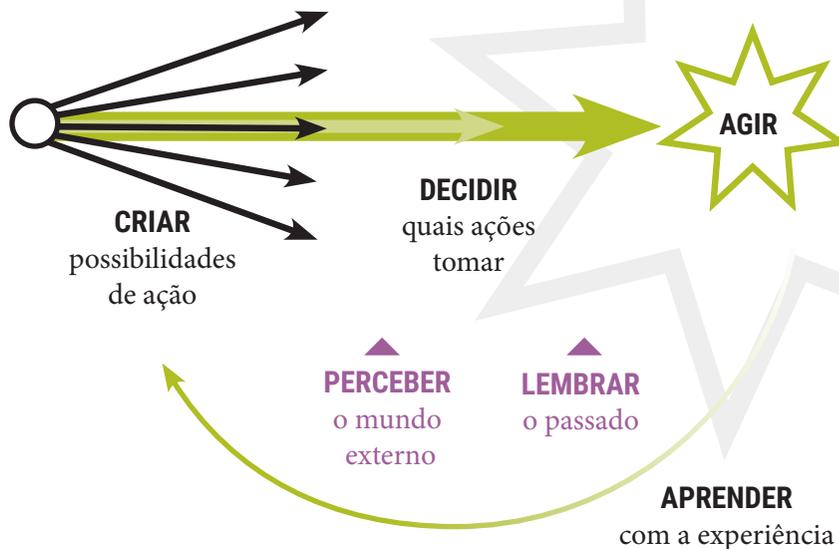
**4. Gestores.** As máquinas podem delegar tarefas, dar orientações, avaliar o trabalho e coordenar esforços. Já vivemos com gestores mecânicos, como o semáforo que direciona motoristas e um roteador que distribui chamadas aos atendentes de um call center.

---

## COMO OS COMPUTADORES TORNAM OS GRUPOS “SUPERMINDS” MAIS INTELIGENTES?

Se você deseja criar uma “supermind”, saiba que ela precisa contar com algum dos processos cognitivos que entidades inteligentes têm (ou todos). Ela tem de:

1. Criar possibilidades de agir.
2. Decidir que ações tomar.
3. Perceber o mundo externo.
4. Lembrar o passado.
5. Aprender com a experiência.



Ilustro esses passos em uma “supermind” hipotética que desenvolve um novo plano estratégico de uma companhia como a Procter & Gamble. Hoje, esse planejamento envolve um grupo relativamente pequeno de pessoas. Mas, e se pudéssemos agregar muito mais pessoas e deixar que as máquinas pensassem um pouco?

---

## Criar

Pensando nas ferramentas de comunicação, a “supermind” pode criar uma família de concursos online, ou o que muitos chamam de “contest web”.

Poderia haver concursos separados por marcas e também competições para combinar estratégias de marcas em cada unidade de negócios, como cabe-

los, ou cuidados com tecidos. E outra rodada poderia combinar as estratégias dessas unidades em uma estratégia corporativa. Muitos funcionários participariam de cada concurso, para que opções surpreendentes surgissem. Uns dariam ideias, outros as desenvolveriam. No fim, uma estratégia venceria.

---

## Decidir

As novas tecnologias tornam mais fácil avaliar as estratégias segundo seu potencial, já que mais pessoas e mais tipos de expertise são reunidos. Por exemplo, a empresa pode querer que seus engeni-

ros julguem se é tecnicamente possível fabricar algo, que os gerentes de operações estimem o custo de produção e talvez que pesquisadores projetem a demanda por esse produto.

---

## Perceber

Perceber o que está acontecendo no mundo externo é essencial para uma boa estratégia, e os meios mais visíveis para aperfeiçoar essa capacidade são os dados (a coleta de big data) e a análise desses dados.

A P&G, por exemplo, pode analisar comentários positivos e negativos sobre seus produtos em redes sociais para compreender como os sentimentos dos consumidores mudam. Pode, ainda, conduzir experimentos online com diferentes preços de produtos e

também obter alertas sobre mudanças em vendas por meio da instalação de vídeos e pisos sensíveis ao toque em lojas de varejo; assim, analisará quanto tempo as pessoas levam olhando para produtos P&G e rivais.

Com ferramentas assim, os computadores podem assumir muito do trabalho quantitativo do planejamento estratégico (ao processar números), e as pessoas conseguem usar sua inteligência geral para realizar mais análises qualitativas.

---

## Lembrar

A “supermind” pode ajudar a empresa a se lembrar de boas ideias tidas em situações similares. Então, um bot assistente sugeriria automaticamente terceirizar algumas atividades ou entrar em certos segmentos de mercado. A cada opção, o sistema forneceria um esquema com os detalhes necessários à realização da estratégia em questão.

No início dos anos 2000, a P&G desenvolveu um processo para a impressão de fotos e texto nas batatas Pringles. Uma abordagem de “supermind” aplicada a isso levaria a outra ideia, talvez mais promissora: usar a tecnologia para permitir aos clientes comprar Pringles em embalagens onde viessem impressas imagens que eles teriam escolhido antes.

---

## Aprender

Se um sistema tecnológico for usado por mais tempo pela “supermind”, ele poderá ajudá-la a aprender, com sua própria experiência, e tornar-se mais e mais efetiva. Assim, contribuirá para que a empresa identifique ideias estratégicas que a maior parte das pessoas não reconheceria tempos atrás.

Nos anos 1970, quando Steve Jobs e Bill Gates estavam começando a desenvolver os computadores pessoais, a maioria de nós não tinha ideia de que aquele aparato esquisito estaria entre os produtos mais inovadores e influenciadores das décadas seguintes.

Certamente não é fácil filtrar ideias com rapidez sem perder algo de valioso no processo. Mas talvez seja possível identificar pessoas incomuns que tenham essa capacidade e fazer o sistema acompanhá-las, ao longo do tempo, para entender quão precisas e precoces são na previsão de avanços tecnológicos e de outros tipos. Então, poderemos pedir a elas para dar uma segunda olhada em algumas das ideias “loucas” que, de outro modo, rejeitaríamos.

Outra possibilidade interessante é usar os “loops de aprendizado”, que começam com especialistas humanos avaliando estratégias “manualmente” e, aos poucos, seguem com a automatização cada vez maior do trabalho, conforme as máquinas melhoram na previsão de o que humanos fariam.

Em uma empresa como a P&G, que geralmente tenta concorrer com base em qualidade e não em preço, os especialistas que examinam estratégias de produtos geralmente rejeitam as focadas em preços baixos. No entanto, em vez de contar com programadores escrevendo códigos que explicitamente excluam estratégias de descontos, um programa de machine learning pode reconhecer que os especialistas com frequência rejeitam esse tipo de estratégia e começar a sugerir a rejeição.

Se os especialistas concordarem com a sugestão do programa um certo número de vezes, ele vai parar de perguntar caso a caso e simplesmente fazer o filtro automaticamente.



---

## UMA MÁQUINA DE ESTRATÉGIA E ALÉM

Você pode chamar esse tipo de processo de planejamento que descrevi para a Procter & Gamble de uma “máquina de estratégia ciber-humana”. Considerando como um sistema desses poderia ser complexo e quão genérica seria boa parte do trabalho, parece improvável que as companhias desenvolvam sistemas proprietários com esse propósito.

As firmas de consultoria de hoje, ou seus concorrentes futuros, poderão oferecer muito dessa funcionalidade como serviço. Uma provedora de serviços de máquinas de estratégia pode, por exemplo, ter um pool de pessoas em muitos níveis de especialidade à disposição, que rapidamente gerariam e avaliariam muitas possibilidades estratégicas, com softwares para automatizar algumas partes do processo e ajudar os gestores a fazer o restante.

No longo prazo, essa máquina de estratégia talvez use uma “supermind” de pessoas e máquinas para gerar e avaliar milhões de possibilidades estratégicas para uma única empresa. Os computadores, com o tempo, fariam cada vez mais etapas do trabalho, mas as pessoas ainda estariam envolvidas em partes do processo. O resultado seria um conjunto das mais promissoras opções estratégicas para os gestores humanos da companhia escolherem a melhor.

O exemplo que discutimos está focado em tomada de decisão estratégica. Mas o que já temos visto acontecer é uma arquitetura de “superminds” de propósito geral na solução de problemas: os computadores usam sua inteligência especializada para solucionar partes do problema, as pessoas usam sua inteligência geral para fazer o resto e os computadores ajudam a engajar e coordenar grupos de pessoas muito maiores do que os anteriormente possíveis.

À medida que as novas tecnologias tornam esse trabalho mais fácil, tenderemos a ver mais exemplos de grupos “superminds” que combinam máquinas e serem humanos usados para solucionar todo tipo de problema de negócios ou social. Não se trata apenas de planejamento estratégico; as possibilidades de aplicação são ilimitadas. Vão do design para novas casas ao desenvolvimento de smartphones; da construção de fábricas, cidades e sistemas educacionais a ações antiterroristas e tratamentos médicos.

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



# A ACELERAÇÃO DO APRENDIZADO SERÁ O GRANDE DIFERENCIAL

por John Hagel, Jeff Schwartz e Josh Bersin

A chamada “economia gig”, do trabalho independente, já é um importante componente do trabalho nos Estados Unidos. Um estudo recente de economistas das universidades Harvard e Princeton mostrou que 94% do crescimento líquido dos empregos entre 2005 e 2015 ocorreu no segmento “trabalho alternativo”, definido como autônomos e freelancers.

Porém o trabalho gig também está mudando. Se hoje boa parte do que é feito se refere a atividades tão rotineiras como coleta básica de dados – que tendem a ser automatizadas –, ao longo do tempo são os gigs praticantes de capacidades mais humanas que ganharão espaço. Estamos falando de capacidades que enfatizam a curiosidade, a imaginação, a criatividade, a inteligência social e a inteligência emocional.

O modo como esse trabalho gig criativo é realizado também mudará: passará de transações de curto prazo para relações de mais longo prazo, relações essas que podem ajudar a aperfeiçoar o aprendizado e o desempenho. O trabalho será designado a pequenos grupos ou equipes de trabalho que colaborarão em diferentes projetos.

## IMPLICAÇÕES PARA OS INDIVÍDUOS

O sucesso de um profissional dependerá, em grande medida, da aceleração do aprendizado ao longo de sua vida. Vamos ver cada vez mais pessoas focando a participação em grupos de trabalho pequenos e diversificados, que podem amplificar o aprendizado. O tipo de esforço individual que acontecerá é detalhado nos três pontos a seguir.

(Mas seu impacto também dependerá da vontade e da capacidade de dois outros elementos: empresas e instituições públicas.)

### 1. Comprometer-se com o aprendizado perene.

Os trabalhadores vão perseguir capacidades que perdurem e sejam essenciais para o aprendizado constante, em vez de se concentrarem em adquirir habilidades e credenciais específicas. Precisarão encontrar aqueles que o ajudem a melhorar mais rapidamente, sejam grupos de trabalho, organizações ou redes sociais.

**2. Definir sua própria trilha de carreira.** Conforme a vida útil de uma carreira diminui, os empregadores tornam-se menos capazes de oferecer planos de carreira bem definidos. As pessoas é que têm de fazer o que for necessário para acelerar o aprendizado, incluindo uma diversidade de experiências de trabalho ou trabalhar para vários contratantes ao mesmo tempo. Têm, ainda, de tomar a iniciativa de moldar suas carreiras e cultivar uma “mentalidade de surfista” – sempre alerta às ondas que surgem e às capacidades que passam a ser altamente valorizadas.

**3. Perseguir sua paixão.** Em nossa pesquisa sobre desempenho sustentável, notamos a importância da “paixão do explorador”, que evidencia comprometimento de longo prazo, disposição para buscar novos desafios e disposição para a conexão com outras pessoas (que ajudem a acelerar respostas).



---

## IMPLICAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

As empresas, como empregadoras, podem ajudar os indivíduos nessa busca do futuro do trabalho, como dissemos. De que modo? Moldando as tarefas e o ambiente de um lado, e encorajando as pessoas a aprenderem mais rapidamente, de outro. Eis três ações:

**1. Reestruturar o trabalho segundo as tecnologias e o aprendizado.** O grande desafio será reinventar o trabalho para combinar máquinas e pessoas, criar empregos significativos e ajudar as pessoas com aprendizado e apoio para navegarem pelas rápidas mudanças. As empresas deverão identificar as áreas mais promissoras para que a tecnologia amplie o desempenho humano.

**2. Buscar e integrar talentos em redes sociais.** Conforme as organizações tenham um melhor entendimento do espectro de talentos disponíveis e em crescimento, precisarão criar redes que possam avaliar os mais adequados para cada trabalho, onde quer que eles residam.

**3. Implantar novos modelos de estrutura organizacional, liderança, cultura e remuneração.** As estruturas organizacionais evoluirão das tradicionais hierarquias para redes de equipes que vão além das fronteiras de qualquer organização individual. Estruturas hierárquicas são bem adequadas para tarefas de rotina, mas, conforme a ênfase muda para o trabalho mais criativo realizado em grupo, com pessoas conectadas de maneiras inesperadas, as estruturas de rede flexíveis tornam-se mais importantes.

As organizações também precisarão cultivar novas abordagens de liderança e gestão que possam ajudar a construir culturas poderosas de aprendizado e motivar trabalhadores a sair de sua zona de conforto.

Os estilos de liderança deverão deixar de ser autoritários (apropriados para ambientes estáveis, objetivos claros e tarefas rotineiras) para se tornarem colaborativos. No futuro do trabalho, nossa expectativa é de que os líderes mais fortes sejam aqueles que possam colocar as questões mais inspiradoras e de alto impacto em jogo e motivar suas equipes.

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

---

*JOHN HAGEL* é cochairman do Deloitte LLP's Centre for the Edge e autor de *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (ed. Basic Books). *JEFF SCHWARTZ* é diretor da Deloitte Consulting e líder global para o mercado de capital humano, reputação e marca.

*JOSH BERSIN* é fundador e diretor da empresa de pesquisas e consultoria Besin by Deloitte, especializada em educação corporativa. O relatório em que se baseou este texto, *Navigating the Future of Work*, pode ser baixado, em inglês, na internet.





## Um hub para acelerar o aprendizado e encurtar o caminho às “superminds”

Por Ticianá Werneck

O mineiro Gabriel Nader, 26 anos, músico de formação, resolveu fazer uma transição de carreira depois de constatar a falta de perspectivas em sua área. Para amparar essa escolha, combinou a aptidão que sempre teve para tecnologia com a oferta de oportunidades neste mercado.

Mudou-se para São Paulo, inscreveu-se em um curso de habilidades web, e hoje, perto de encerrar o programa, já recebeu sete propostas de emprego. “Escolhi uma multinacional que me dará o que sempre quis: um plano de carreira internacional”, conta.

Nader é um dos alunos da Digital House, hub de educação que chegou este ano a São Paulo, concebido para ser muito mais do que um centro de formação de profissionais na era da transformação digital. Embora queira diminuir o gargalo de mão de obra qualificada, que é estimado em 200 mil vagas no Brasil, a rede latinoamericana, com sócios da Argentina e o brasileiro Carlos Júlio, nasceu em 2015 para formar uma nova geração de profissionais digitais capacitados ao futuro do trabalho, às “superminds” e a acelerar seu aprendizado.

Amyris Fernandez, coordenadora de UX Designers da Digital House, fala desse perfil novo. Primeira mulher a ter um mestrado em comércio eletrônico, em 1999, ela sofreu com sua falta diversas vezes. “Muitos dos que têm boa base técnica são vazios em capacidades comportamentais e de entendimento do usuário”, comenta. Uma premissa da escola é unir aspectos técnicos, soft skills e o que o mercado precisa.

Entre os alunos não estão só programadores e desenvolvedores, mas também executivos querendo fazer a transição para o mindset digital e profissionais de áreas diversas – engenharia, filosofia, fotografia, psicologia, design e muitas outras. Assim, é possível ver pelos corredores da escola – 5 mil m<sup>2</sup> entre espaços de aula e de convivência –, gente de 18 a 75 anos.

“Fala-se muito da urgência da transformação digital mas pouco de como fazer essa migração. Nos

programas focam o ‘como’ com pragmatismo, dos primeiros passos a serem tomados a critérios a serem modificados, tais como contratar, o que ler, quem seguir, qual a nova rotina”, explica o diretor acadêmico da escola, ninguém menos que Edney Souza, o Interney, para muitos um dos “pais da internet brasileira”.

Profissionais de RH das empresas estão entre os alunos mais beneficiados pelo hub. O curso Digital Talent, por exemplo, lhes mostra como encontrar os profissionais da nova economia, contratar digitalmente e reter esse talento, por meio de um exercício de repensar a área de RH, a rotina de trabalho priorizando a metodologia ágil. Outros cursos de impacto são os de marketing digital, experiência do usuário, e-commerce, gestão de negócios digitais e uma miríade de siglas valorizadas pela cultura digital que hoje dá as cartas.

Dois diferenciais são o foco em fazer e a mentoria de carreira. Para sair com o certificado, é preciso apresentar um projeto prático que integre competências e solucione uma demanda do mercado. A mentora de carreira acompanha os alunos esquematizando, coletiva e depois pessoalmente, um projeto profissional no mercado digital.

A escola ainda organiza o Recruiting Day, feira de empregos com presença de empresas como BTG Pactual, IBM, Tivit, entre outras, quando empregador e candi-

datos se encontram num modelo parecido com o pitch das startups – segundo dados da empresa, 96% dos alunos saem dali empregados. Também há o Entrepreneur Day, dedicado ao empreendedorismo; e o Freelance Day, para os que já abraçaram o trabalho gig.

Até o final de 2018, a unidade paulistana deve formar mais de mil alunos, mas a meta é escalar o modelo com mais unidades. No fim de 2017, a Digital House recebeu aporte de mais de US\$ 26 milhões do The Rise Fund, de Bono Vox (e Richard Branson), que investe em iniciativas que tenham impacto social.

## A Digital House une o técnico aos soft skills e ao mercado

# Que futuro é esse

Investir em vários formatos de educação, para ajudar as pessoas a acelerarem o próprio aprendizado e se capacitarem para os grupos “superminds”, estão entre as apostas dos futuristas como boas oportunidades de negócios do futuro, sejam edutechs (startups tecnológicas e disruptivas), programas de microaprendizado etc. A Inova Consulting, que atua em consultoria e treinamento de futuro, divulgou recentemente seu *What’s next trend map*, para o período 2020-2030, que reúne megatendências (previstas para os próximos 10 anos ou mais), tendências comportamentais (3 a 5 anos), de negócios (2 anos) e emergentes (12 meses) em uma mesma representação visual.

Vendo esse mapa, é fácil enxergar o contexto em que superminds darão as cartas e o trabalho gig ficará mais criativo e ganhará importância. Luís Rasquilha, o CEO da consultoria, confirma: “Cada pessoa deve ter uma trajetória profissional longa, de 30 anos ou mais, e fará de 10 a 15 carreiras nesse tempo – e, por isso, educação será bom negócio”. O mapa pode ser baixado no site da Inova Consulting, na internet, mas uma de suas sínteses possíveis é feita por meio da sigla STEEPH, detalhada abaixo. Você enxerga aí o futuro do trabalho?

## S- TENDÊNCIAS SOCIAIS:

- Mais oportunidades de geração de riqueza
- Maior consciência e preparo das pessoas para fazer escolhas
- Maior migração de pessoas para os grandes centros urbanos
- Rapidez e globalização no uso de inovações
- Radicalismo político, religioso, econômico e social

## T- TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS:

- Acesso massificado à internet
- Maior automação e digitalização
- Obsolescência mais rápida
- Inteligência artificial embarcada em todos os momentos do cotidiano

## E- TENDÊNCIAS ECONÔMICAS:

- África como a bola da vez
- Convergência entre países asiáticos
- Ruptura do sistema financeiro tradicional
- Novo modelo econômico (um meio-termo entre o capitalismo e o socialismo), com elevado papel social das empresas

## E- TENDÊNCIAS ECOLÓGICAS:

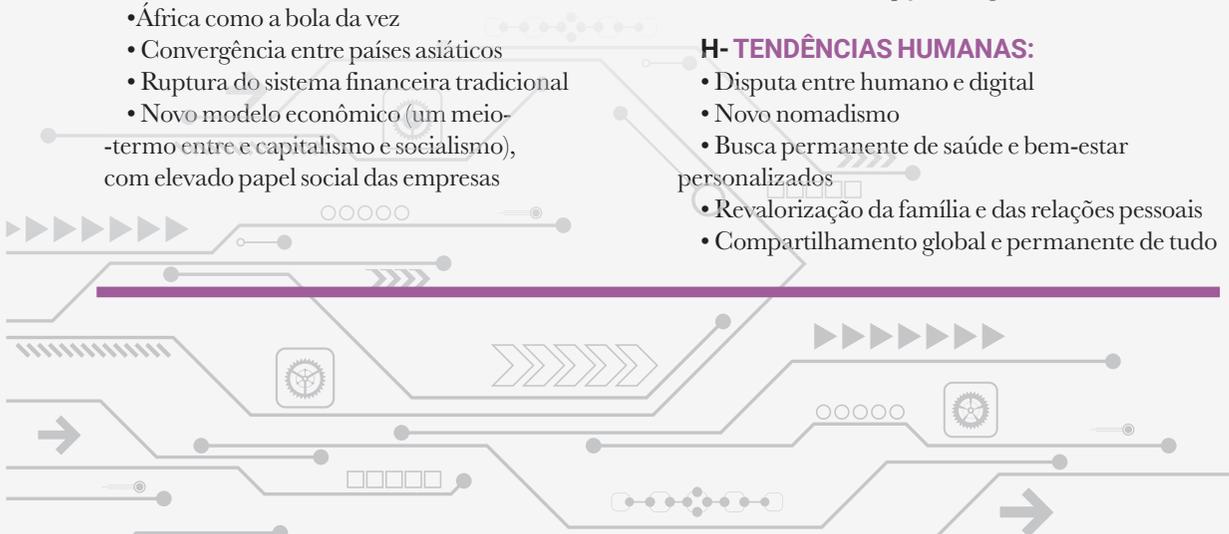
- Mudança da matriz energética
- Descoberta de fontes alternativas de energia e matérias-primas
- Consumo de modo ecologicamente correto
- Crescimento do consumo de proteína vegetal (ante a animal)
- Manipulação ecológica

## P- TENDÊNCIAS POLÍTICAS:

- Política mais profissionalizada e metrificada (tendência de buscar um novo modelo de gestão pública e política)
- Entrada de inteligência artificial e big data no cenário de decisão dos governos
- Novos movimentos de cidadãos
- Mais transparência
- Combate à corrupção alargado

## H- TENDÊNCIAS HUMANAS:

- Disputa entre humano e digital
- Novo nomadismo
- Busca permanente de saúde e bem-estar personalizados
- Revalorização da família e das relações pessoais
- Compartilhamento global e permanente de tudo





SHUTTERSTOCK

# Quando os homens fazem a diferença na equidade de gênero

Boas intenções são suficientes para fazer a diferença na luta por real diversidade? Não, mas dois gestores do sexo masculino mostram como ultrapassar essa fronteira | ESPECIAL ROTMAN MANAGEMENT

Recentemente, o jornal *The New York Times* publicou que uma quantidade significativa de homens acredita que a diversidade vem recebendo atenção excessiva nas empresas. Alguns executivos seniores, porém, defendem o tema com afinco e entre eles estão Kevin Lobo, CEO da Stryker Corporation, e Richard Nesbitt, à frente de um think tank importante para grandes instituições financeiras mundiais. Longe de estarem cansados do assunto, os dois continuam a implantar proativamente medidas para trazer mais mulheres para suas organizações. Por quê?

Sarah Kaplan, professora da University of Toronto e uma das mais respeitadas pesquisadoras de gênero e negócios do mundo na atualidade, conversou com os dois líderes para entender não apenas por que eles fizeram isso, mas o que fizeram, como e, talvez principalmente, se os resultados obtidos até agora compensaram o esforço de fato.

**SARAH KAPLAN: Por que diversidade importa para vocês? Por que importaria a qualquer empresa?**

## SAIBA MAIS SOBRE OS DEBATEDORES



DIVULGAÇÃO

**SARAH KAPLAN:** Professora de gestão de estratégia e de questões de gênero da Rotman School of Management, a escola de negócios da University of Toronto, Canadá, ela dirige o Institute for Gender and The Economy. Foi consultora da McKinsey por cerca de uma década e é coautora dos livros *Creative destruction* e *Survive and thrive*.



DIVULGAÇÃO

**KEVIN LOBO:** CEO e chairman da Stryker Corporation, empresa de equipamentos médicos, tais como implantes ortopédicos, que faturou US\$ 12,4 bilhões em 2017, ele também é membro do board da Parker Hannifin. Essa companhia fatura US\$ 12 bilhões anuais, fabricando uma grande variedade de tecnologias de movimento e controle, desde sistemas aeroespaciais até bombas, motores e ar-condicionado.



DIVULGAÇÃO

**RICHARD NESBITT:** Ele lidera o Global Risk Institute in Financial Services, think tank do poderoso setor financeiro do Canadá que está se expandindo mundialmente, e que foi criado por iniciativa de um ex-ministro de finanças canadense e um ex-presidente do banco central da Inglaterra. É coautor de um livro sobre gênero – *Results at the top: using gender intelligence to create breakthrough growth*.

**KEVIN LOBO:** Vou dizer algo que parece óbvio, mas sinto que preciso repetir isso sempre. A Stryker, como empresa de equipamentos médicos, fabrica produtos. Mas todo negócio bem-sucedido sempre tem a ver com talento. Temos muitos concorrentes fazendo produtos semelhantes aos nossos, e mesmo assim estamos superando nossa concorrência – e atribuo isso a nossas pessoas.

Na lista atual das 500 maiores empresas do mundo da revista *Fortune*, há ainda apenas 30 e poucas mulheres CEOs. Algumas pessoas simplesmente aceitam e dizem para mim: “Não conseguimos mover a agulha”. Mas em nossa empresa nos últimos cinco anos temos aumentado o número de mulheres na gestão sênior, na média e na equipe de vendas. Algumas pessoas reclamam: “Estão focando demais nisso”. E respondo: “Não podemos parar de focar a diversidade. Como nos esportes, a equipe com os melhores talentos vence e isso significa continuar a olhar para todos e contratar os melhores”.

Em nossa companhia, nossos grupos mais diversos já estão obtendo melhores resultados. Além disso, ganhamos reconhecimento como ótimo lugar para trabalhar por muitos anos, mas, em 2017, pela primeira vez fomos votados nos 30 primeiros da *Fortune* como “melhores lugares para trabalhar para mulheres”. Temos muito orgulho disso.

**RICHARD NESBITT:** Como ex-executivo de serviços financeiros [na CIBC e TMX], quando comecei a prestar a atenção nessas questões decidi que não iria dizer às mulheres o que fazer. Hoje, digo aos homens: é do nosso interesse abraçar a diversidade de gênero. Equipes com homens e mulheres têm um desempenho melhor. Simples assim. Analisei 60 pesquisas e 58 delas dizem que há uma associação entre desempenho financeiro e gestão de equipes diversas. E não é só um aumento marginal: esses estudos citam 15% de melhoria no desempenho.

Só que, para alimentar o pipeline desses grupos mistos, você precisa começar a posicionar as mulheres em todos os níveis da organização.

### SK: Na experiência de vocês, em termos de fazer a diferença, quais as ações prioritárias a tomar?

**NESBITT:** Quando escrevi o livro com Barbara Annis [*Results at the top*], eu entendi que, se quer fazer a diferença em sua empresa, você precisa começar por analisar todo o seu sistema – seus processos e



procedimentos – e tomar atitudes para eliminar os vieses que ele carrega. As pessoas da organização têm de compreender que o viés é sistêmico, generalizado, e que é preciso tomar atitudes proativas contra ele.

Dois coisas simples a fazer são, ao recrutar gente em universidades, não enviar apenas homens para representar sua empresa, e não ir a escolas que têm apenas 20% de estudantes mulheres. Todos sabemos que, nos próximos dez anos, 60% dos graduados em universidades serão mulheres. Basta ajustar seus sistemas para capitalizar essa oportunidade.

**KL:** Concordo totalmente, e acrescentaria que, em grandes empresas – a nossa tem mais de 30 mil funcionários –, é importante ter uma rede oficial de mulheres com apoio executivo. Não é um clube social; tem uma finalidade importante.

Quando entrei na Stryker em 2012, rapidamente me dei conta de que não tínhamos diversidade e inclusão suficientes. Decidimos focar primeiro as mulheres. Fui à primeira reunião e todos tinham boas intenções, mas ficou claro que precisávamos envolver mais a gestão sênior. Logo depois, colocamos um de nossos presidentes de grupo como sponsor da rede. Criar uma estrutura consciente por trás da iniciativa, dar a ela um orçamento e empoderar as pessoas para administrá-la efetivamente funciona. Fazer isso mudou o jogo para nós.

Bem no início, eu disse para a rede: “Na reunião anual geral do próximo ano, quero que vocês deem sugestões para a gestão sênior da Stryker. Vocês têm minha autorização para dizer o que precisamos fazer para tornar esta empresa mais atraente para mulheres talentosas como vocês”. Cheguei a reunião e cobrei: “Cadê as sugestões?”. Ninguém disse nada.

“Quando for recrutar em universidades, não vá a escolas que têm apenas 20% de estudantes mulheres”

**RICHARD NESBITT**

É claro, elas não acharam que eu estivesse falando sério. Então, eu repeti tudo de novo. E na reunião seguinte houve três sugestões, coisas realmente simples. Elas nos pediram para criar mais oportunidades de mentoria; mais clareza quanto a práticas de trabalho flexíveis e melhor licença-maternidade; e um novo programa de licença-paternidade foi implantado. Depois, focamos em construir um pipeline diverso para nossas contratações internas, rastreando métricas e responsabilizando os gestores.

Há cinco anos, nossos líderes simplesmente não tinham a mentalidade correta. Mas melhoramos. Também convidamos os homens a participar de nossa rede de mulheres – e eles começaram a aparecer, porque queriam aprender como gerir mulheres para ter um ótimo desempenho. Alguns deles nunca tinham tido mulheres na força de vendas até pouco tempo antes.

Sabe por que estamos fazendo tudo isso? A resposta é simples: realmente queremos atrair e reter os melhores talentos.

**SK:** Kevin, você mencionou a importância das métricas e de accountability. Por que importam? Tem exemplos de como usar isso?

**KL:** Quando olhamos de perto, descobrimos que muitas de nossas mulheres mais talentosas não tinham certeza do caminho a trilhar em suas carreiras porque não tinham bons exemplos. Então, começamos a criar duplas, compostas de uma executiva e uma funcionária de alto potencial. Iniciamos com mulheres, mas o próximo passo serão minorias. Emparelhamos esses talentos potenciais femininos com mulheres experientes na organização e, em alguns casos, com mentores homens. Descobrimos que muitas dessas pessoas nunca tinham ouvido que tinham alto potencial.

Antes, tínhamos contratado muitas mulheres que saíram após dois ou três anos. O principal motivo foi que não estávamos nos envolvendo com elas do modo certo. Elas trabalhavam em ambientes em que não se sentiam confortáveis. Não achavam que houvesse alguém com quem conversar sobre o futuro.

Atualmente, em nossas avaliações regulares duas ou três vezes por ano, incluímos métricas de envolvimento. Se uma mulher de alto potencial deixa a Stryker, o executivo que supervisiona a área precisa explicar o que aconteceu. Sem accountability, não funciona.

**RN:** Concordo que métricas e responsabilidade são fundamentais. E depois que você “conserta o siste-

# “Começamos a criar duplas, compostas de uma executiva e uma funcionária de alto potencial”

KEVIN LOBO

ma”, é importante definir as metas difíceis – não só no topo, mas na própria organização. Pode apostar: se você quer envolver homens em algo, dê a eles uma meta e diga que serão responsabilizados.

**KL:** Concordo com o que você disse, Richard, mas na Stryker nós não definimos metas difíceis. Disse à minha equipe de liderança que vamos prestar muita atenção a isso e, se não virmos melhorias, as pessoas serão responsabilizadas. É difícil encontrar um equilíbrio, porque queremos progredir sem enfrentar a reação “Ela foi promovida só porque é mulher e há uma cota a cumprir”. Intelectualmente, adoro a ideia de metas difíceis, mas ainda não vingou.

**RN:** Cada empresa tem de decidir seu caminho. Criei uma meta difícil, de 50% e 50%. E insisti. Eles então entenderam que esses alvos eram sérios. Metas difíceis funcionam, mas concordo que precisam ser aplicadas de forma consistente com a estratégia da organização.

**KL:** Também é muito importante ter mulheres no conselho de administração. Por exemplo, o board da Stryker tem nove conselheiros, oito além de mim, e estes todos externos. Para a primeira posição que renovei no conselho, eu queria contratar a CEO de uma empresa, mas encontrar uma mulher CEO foi quase impossível. Elas ainda são muito poucas. A conselheira mais recente que trouxemos é uma mulher que administrava um sistema de saúde em Minneapolis. Eu queria alguém de um hospital que tivesse conhecimento de seguros e, como muitas mulheres têm esse histórico, disse ao recrutador: “Se não conseguimos encontrar uma mulher com esse perfil, teremos um problema”. A mulher que contratamos, Mary K. Brainerd, é fantástica. Ela já esteve em duas das nossas reuniões do conselho e isso ficou

bastante claro. Três dos nove conselheiros são mulheres, então vamos nos aproximando da meta de 50%. Mas você tem de ter uma força de vontade muito grande e direcionada em relação a isso, além de muita paciência.

## **SK: Vocês podem compartilhar algumas lições?**

**KL:** Uma das piores coisas que vivi é o tal treinamento obrigatório em diversidade e inclusão. Se escolher o facilitador errado, você voltará várias casas no tabuleiro. Em minha empresa anterior, fizemos um treinamento obrigatório que incluía a discussão sobre assédio sexual. Tornou-se uma espécie de “vestibular” e teve muitas reverberações negativas.

Também diria que não é bom obrigar que haja uma rede de mulheres. Sempre dá errado quando você tenta forçar a participação. Simplesmente criamos grupos, definimos apoiadores e convidamos as pessoas. Isso dá muito mais certo.

## **SK: Bons treinamentos e redes não bastam!**

**RN:** Não! Perdemos muitas mulheres por achar que podemos tratá-las igual aos homens. Estudos mostram que, ao menos no mercado de capitais, mulheres e homens começam com níveis de engajamento relativamente iguais, mas, entre elas, o comprometimento despenca em três anos. Ante a pergunta “Você se sente valorizado por seu supervisor?”, a maioria dos homens diz “sim” e as mulheres costumam dizer “não”. Assim, quando saem de licença-maternidade, não veem razão para voltar. Os supervisores homens devem tratar homens e mulheres de maneira diferente.

**KL:** Demorei quatro anos para isso, mas, um dia, me dei conta de algo tolo que travava a equidade. Na Stryker, contratávamos grandes vendedores e eles automaticamente traziam seus amigos para trabalhar ali. Mas o mesmo não acontecia com as funcionárias. Elas não se sentiam à vontade para fazê-lo. Então, em uma reunião, falei com todas as letras: “Tragam suas amigas para cá!”. Isso ajudou.

**SK: Isso tem a ver com o que chamamos na academia de “incerteza de pertencimento”, Kevin. Agora, a não ser pela gravidez, não acho que mulheres e homens sejam muito diferentes. Acho, isto sim, que nossa estrutura social cria comportamentos de gênero distintos e que estes levam a respostas distintas às mesmas coisas. o**

# Os (outros) drivers da aceleração digital

Por Gabriela Berriel Monteiro



**GABRIELA BERRIEL MONTEIRO** é diretora de aceleração digital da Sanofi do Brasil. Formada em engenharia eletrônica, conta com mais de 20 anos de experiência na área digital, tendo atuado em companhias nativas digitais como Motorola, Verisign e Amazon, além de ter fundado sua própria startup de tecnologia.

Quando falamos em aceleração digital, normalmente pensamos em tecnologia e aplicativos que nos acompanham no dia a dia. Nem sempre damos atenção ao aspecto cultural, aos relacionamentos de apoio, à diversidade – pontos que considero fundamentais quando falamos de inovação.

Dediquei grande parte da minha carreira ao trabalho em gigantes nativas digitais como a Amazon, a Verisign e a Motorola. Acompanhei de perto a chegada dos celulares no Brasil, em 1994, e toda a evolução até os “extremely smart” phones de hoje. E, ao longo do tempo, foi ficando claro que a inovação é fruto de uma nova forma de trabalhar, do cultivo do (intra)empreendedorismo. Uma das maneiras de cultivá-lo foi ter passado os anos de 2006 a 2008 na efervescência de ideias do Vale do Silício, à época como diretora da Verisign. Nesse período tive contato com vários empreendedores de sucesso.

Esse pessoal me inspirou tanto que fundei minha própria startup, na área financeira, voltada ao mercado de transporte logístico rodoviário. Inovamos, por exemplo, com um cartão pré-pago para nossos clientes, devido a um insight que tivemos sobre a grande desbancarização dos caminhoneiros.

Os relacionamentos são outro importante ponto para inovar. No meu caso, desde minha prima que me acompanhou no curso de engenharia eletrônica – éramos as únicas mulheres da turma – até chefes icônicas elevaram meus padrões de conduta, como Alessandra Faria, hoje CEO da Axis, e Loredana Mariotto, VP de marketing da Samsung.

À frente da área de aceleração digital da Sanofi, procuro conectar intraempreendedorismo e esses relacionamentos de apoio para promover a cultura de inovação – isso, dentro de uma companhia que já tem a tradição de investir pesadamente em pesquisa e desenvolvimento. Somente em 2017, a Sanofi investiu € 5,5 bilhões globalmente no desenvolvimento de soluções de saúde.

Nossa área complementa tudo isso trazendo a perspectiva de pacientes e médicos, pensadas a partir da tecnologia digital, de olho na jornada de saúde das pessoas, em uma estratégia centrada em dados. E trabalhando com metodologia ágil e grupos multidisciplinares, de forma a encurtar processos e ganhar eficiência. Em nove meses de trabalho já lançamos um primeiro MVP e outros quatro serão lançados até o fim do ano.

Por fim, acredito o sucesso do nosso trabalho de aceleração digital também ao valor dado à diversidade e à inclusão na companhia. Temos 48% de mulheres na empresa e 41% em posições de liderança. Contamos com vários programas para expandir a diversidade e semear a cultura

da inovação, temas que aqui andam lado a lado.

Diante de tudo isso, tenho muito orgulho da equipe de “digital mavericks” (desbravadores do mundo digital) que conseguimos montar, para “contagiar” os colaboradores com a cultura de inovação. Em agosto, a primeira edição do Digitaltalks, uma sessão de conversa informal com profissionais que são referência nessa área, também contribuiu para o contágio. Está funcionando! 🍷

**Diversidade é importante: temos 48% de mulheres na empresa, e 41% em posições de liderança**

# O MOMENTUM DO COACHING



Você já ouviu falar de coaching de extrema-unção? Essa é uma expressão irônica utilizada pelo coach Renato Ricci para designar o processo de reciclagem personalizada que uma empresa oferece a um executivo como última chance antes de perder o emprego. Por muito tempo, o coaching foi associado a esse tipo de problema no Brasil, o que atrasou seu desenvolvimento. Nos EUA, não foi diferente. Durante um longo período, CEOs de primeira linha como Alan Mulally, que presidiu (e remodelou) a Ford entre 2006 e 2014, e antes passou 37 anos na Boeing, jamais admitiriam fazer coaching, nem com o número 1 da área de coaching e liderança do ranking *Thinkers 50*, Marshall Goldsmith. Nos últimos anos, no entanto, isso mudou.

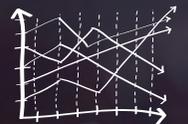
Primeiro, a atividade venceu o preconceito. Mulally se orgulha de ter Goldsmith como coach. A prática começou a ser adotada em caráter preventivo e gerar mais valor, sendo acionada por e para executivos que ascendem um nível de gestão e têm novos desafios, além de necessitar de novas competências, como liderar equipes maiores e ser mais estratégicas. “O coaching proporciona aprendizados importantes em momentos-chave de transição, no qual o profissional tem de trazer resultado e também dar foco nas pessoas”, comenta a coach Iaci Rios. Já é consenso, por exemplo, que processos de sucessão com coaching costumam ter melhores resultados.

Agora, a atividade vive um boom – muita gente quer ser coachee ou coach, e os departamentos de RH das empresas buscam coaches. As mídias sociais são um indicador do fenômeno. No Brasil, em dados de setembro, a Febracis tem 420 mil seguidores em seu canal no YouTube e o Instituto Geronimo Theml, 90 mil. A popularização é acelerada. Lá fora, mesmo um coach mais elitizado, como Goldsmith, registra 1,1 milhão de seguidores no LinkedIn e mais de 2 milhões de visualizações de seus vídeos no YouTube. Mas, com a popularização, há a desorganização – e perda de qualidade também. Este Dossiê vem reorganizar o conhecimento da área, explicando o boom, os critérios de escolha para ser coachee ou coach, e entrevistando o líder, Marshall Goldsmith, com exclusividade.

# A ESCALADA ATUAL (e os excessos)

Apoiada na tecnologia e na globalização – e na crise econômica em nosso País –, a atividade de coaching se expande e se democratiza, mas tem desafios a enfrentar

| POR SANDRA REGINA DA SILVA



O coaching executivo ganhou os holofotes nos últimos cinco anos. A última projeção feita pela International Coach Federation (ICF), a maior entidade do setor, estimava o mercado mundial em US\$ 2,3 bilhões. As taxas de crescimento têm ficado na média de 20% a 30% ao ano. No Brasil, o boom é mais recente: o setor começou a crescer em 2015 e o impulso veio mesmo em 2017. Em 2018, a atividade foi parar em novela da TV Globo e chamou a atenção no YouTube, onde foi mencionada pelo influenciador digital Felipe Neto. As duas maiores celebridades do coaching mundial subiram nos palcos brasileiros este ano – Marshall Goldsmith e Tony Robbins –, diante de grandes plateias, compostas de muitas pessoas que sonham trabalhar como coaches. Também mais pessoas querem virar coachees – até jovens recém-saídos da faculdade já procuram esse tipo de treinamento.

O movimento expansionista coincide com o amadurecimento de dois ícones do coaching executivo. Tim Gallwey, que veio dos esportes e é considerado o pai dessa prática, está prestes a completar 80 anos. Marshall Goldsmith, a referência número 1 desse mercado, faz 70 anos em 2019. Ao que tudo indica, a maturidade do conceito levou a um novo ciclo de crescimento: o serviço antes elitizado vai ganhando escala e se globalizando, com o auxílio luxuoso da tecnologia. A explicação? O tamanho da oportunidade.

Uma pesquisa feita há quatro anos por sua empresa com quase 50 mil pessoas ao redor do mundo revelou que apenas 8% dos líderes empresariais conseguem inspirar e impactar seus liderados, como diz o holandês Will



Linssen, um dos líderes do Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching (SCCoaching), ou Marshall Group, a maior rede de coaching executivo do mundo. Linssen faz as contas: as pessoas costumam ter 30 anos de vida profissional e um chefe a cada dois anos; não é exagero dizer, então, que, dos 15 chefes a que servem ao longo da carreira, sentem que somente um se importa com elas e, naturalmente, engajam-se somente com esse que lhes causa impacto. É um quadro grave. “Não à toa, as pessoas vão trabalhar odiando a segunda-feira e amando a sexta”, comenta ele. Criar novos líderes ou melhorar o comportamento dos outros 92% é uma tarefa à procura de muitos braços. Só o Marshall Group quer elevar o percentual de líderes inspiradores para 15%, 20% e depois 30% – nos próximos 25 anos. E os concorrentes também podem fazer sua parte. O coaching não é a única solução para esse déficit, é claro; há MBAs, universidades corporativas e outras opções. Mas ele é a solução personalizada por excelência, e isso é uma grande vantagem.

A popularização do coaching é acompanhada de maior concorrência também. Até pouco tempo atrás, por exemplo, não havia muita competição no mercado de coaching executivo fora dos Estados Unidos. Os EUA concentram cerca de 50% dos negócios de desenvolvimento de recursos humanos do mundo, segundo estimativas de alguns especialistas, e era o foco principal dos players. Com a tecnologia e a globalização econômica, no entanto, outros mercados ficaram atraentes na relação custo-benefício e a competição se acirrou.

Ao lado, Villela da Mata, da SB-Coaching; no meio, Marcos Wunderlich, do Instituto Holos; e, na extremidade, José Roberto Marques, do IBC



## PARTICULARIDADES DO BRASIL

Para crescer, o coaching conseguiu finalmente superar um preconceito que enfrentava no País: a de que era o último recurso para “consertar” um profissional antes da eminente demissão, como conta João Luiz Pasqual, presidente da ICF Brasil. E ele cresceu bastante na esteira da falta de autoconhecimento por parte dos brasileiros. Essa é a opinião de Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e um dos coaches mais requisitados pela liderança sênior das empresas. “Por não se dedicarem ao autoconhecimento, muitos profissionais têm dificuldade de performance ou de ajuste ao clima organizacional – às vezes, os valores da empresa são diferentes dos da pessoa e ela nunca havia parado para pensar no assunto”, diz ele.

A ascensão do coaching no País também é fruto de duas crises: a econômica e a falta de confiança do meio empresarial na própria capacidade. Por conta da primeira, muitas pessoas se viram sem emprego, e buscam essa opção vislumbrando uma carreira com alto retorno financeiro. Por causa da segunda, há mais empenho das companhias em contratar coaches para seus executivos, visando melhorias diversas. Nas palavras de José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), responsável pela ação de merchandising na novela *O outro lado do paraíso*, da TV Globo, quando as oportunidades escasseiam, “é preciso se reinventar para se manter vivo”.

Com isso, todo o ecossistema do coaching cresceu muito e rápido – coaches, escolas, publicações, entidades certificadoras etc. E isso gerou um novo problema, como observa Jorge Dornelles Oliveira, um dos fundadores do Instituto EcoSocial: a desorganização. Pasqual se refere ao fenômeno como a “banalização do coaching”. Os resultados são muito desiguais, assim como os paradigmas de preço. Pasqual credita a banalização à grande oferta de formações de curtíssimo prazo, as quais devolvem para o mercado pessoas despreparadas e sem o repertório profissional necessário – e maus profissionais arranham a imagem da categoria.

O segmento precisa passar por uma etapa de purificação, argumenta Oliveira. “A desorganização não é exclusividade do Brasil; também ocorre nos Estados Unidos, com o crescimento acelerado observado lá. A diferença é que o mercado contratante norte-americano já aprendeu a diferenciar o

joio do trigo”, afirma o presidente da IFC Brasil.

Marcos Wunderlich, presidente do Instituto Holos, concorda com as análises, mas acrescenta que esse é um movimento normal de qualquer mercado. “A curva de distribuição tem um pequeno grupo excepcional de profissionais, um grande grupo de profissionais que atendem às necessidades do mercado intermediário e outro pequeno grupo que nem deveria estar atuando”. Não seria diferente com o coaching.

## JOIO E TRIGO

Como pode se dar a reorganização do mercado? As opiniões se dividem. Alguns especialistas ouvidos por **HSM Management** gostariam de proteger os contratantes com uma formalização ou até a regulamentação da profissão, como na Itália, onde é ensino tem regras mais formais. Já outros preferem o modelo dos Estados Unidos, onde o coaching é uma atividade autorregulamentada, e não profissão, e a própria concorrência entre os diferentes cursos e certificações se encarrega de separar joio e trigo. Em 2009, foi apresentado um projeto de lei pedindo a regulamentação do coaching no Congresso Nacional – de número 5.554, do então deputado Capitão Assunção (PSB-ES) –, mas ele foi arquivado.

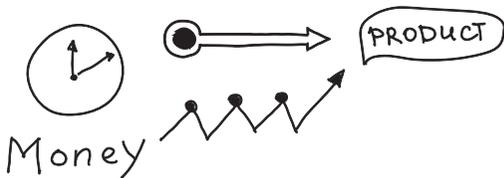
A aproximação da academia, obrigatória ou não, pode promover uma espécie de seleção natural do mercado. “Para regulamentar a profissão, seria preciso estruturar um curso reconhecido pelo MEC [Ministério da Educação]”, opina Pasqual. A inclusão de uma disciplina de coaching em nível de MBA, como já tem acontecido, pode fazer essa aproximação, em sua visão.

O esperado amadurecimento também está nas mãos dos contratantes – mais nas das pessoas jurídicas do que nas das pessoas físicas em um primeiro momento.

A expectativa é de que, quando as empresas estiverem mais acostumadas com o bom processo de coaching, serão mais rigorosas na escolha dos profissionais – e os coaches mal treinados e sem atuação ética sairão do mercado. Embora essa depuração pelo contratante deva ter uma linha do tempo longa no Brasil, como prevê Pasqual, ela certamente ocorrerá aqui, mais dia, menos dia.



À dir., Silvana Oliveira, que está montando a plataforma NeoHub; à esq., Arline Davis, CKO da Sociedade Brasileira de PNL



João Luiz Pasqual, da ICF Brasil; trata-se da maior federação de coaching do mundo, com 29,3 mil membros em 137 países



Uma maneira de aumentar a qualidade é garanti-la em algumas bases. Por exemplo, muitas metodologias embutem os princípios da programação neurolinguística – e, se esta for aplicada com rigor, isso já eleva a qualidade por si só. “A PNL descreve o que o ser humano já pensa, como comunica e processa informações. É uma ferramenta que traz muitas vantagens”, conta Arline Davis, CKO (executiva-chefe de conhecimento) da Sociedade Brasileira de PNL, onde dirige o Knowledge Center, núcleo de profissionais dedicados a gerar conhecimentos na área de PNL e coaching.

“Conheço muitos bons coaches que não usam PNL, é claro, mas, pelos relatos dos que passam a utilizá-la, a PNL sempre faz diferença”, diz Davis, que também é presidente no Brasil do International Association of Coaching Institutes (ICI).

## IMPULSO DA TECNOLOGIA

A tecnologia pode ter dois papéis a desempenhar no mundo do coaching: o de organização das referências – que favorece a purificação – e da facilitação de contatos entre instrutores e alunos de coaching, e entre coaches e coachees.

Silvana Oliveira, que foi coachee enquanto era executiva na Caixa Econômica Federal, decidiu um ano atrás deixar seu emprego bem remunerado e estável para estudar coaching. “Saí para o processo de autoconhecimento. Isso até podia ter acontecido dentro do banco, mas meu caminho era outro”, relembra.

Então, por meio de networking com pares, percebeu uma oportunidade de criar uma plataforma digital para coaches, vendo que o negócio com eles não precisa se limitar a formação e atualização. As tarefas de vender o processo e de fazer o marketing para chegar aos potenciais coachees são dores para eles. “Os coaches costumam ficar mais preocupados e dedicados a essas atividades paralelas do que ao seu core business”, conta. Então, Oliveira está desenvolvendo a NeoHub Solutions, uma startup cuja plataforma digital tem a missão de aproximar coaches e coachees e entrará no ar ainda neste ano. Assim, os coaches poderão se concentrar na qualidade e terão mais parâmetros de comparação para isso. E Oliveira pensa longe – quer colocar a plataforma em outros países, como o México.

Outro negócio que surgiu para impulsionar o setor é o Mentoring4You, plataforma digital que conecta coaches com empresas que buscam soluções e com

instituições de formação. A plataforma oferece vários serviços para facilitar o dia a dia do coach, como sistema integrado de gestão de sessões; plano de desenvolvimento do processo e controle de faturamento; gestão de sumário e relatórios; conexão e integração com clientes por meio de agenda, gestão de tarefas e follow-up; além de blog e integração com redes sociais. A plataforma prevê o lançamento de estrutura de videoconferência para sessões online individuais ou em grupo.

Já no aprendizado dos coaches, a tecnologia veio permitir cursos a distância, e já são oferecidos por várias escolas no Brasil. É por e-learning que o Marshall Goldsmith Group faz todo o treinamento inicial, como o leitor verá no último texto deste Dossiê.

O avanço tecnológico tem realmente se mostrado um facilitador das relações entre coach e coachee. Entre as sessões, o coachee tem levado fatos pontuais para o coach em contato por Skype ou Zoom, por exemplo. Até há quem faça quase todo o processo a distância. Mas há limites que devem ser observados, contudo. Especialistas experientes como Vicky Bloch, consultora de carreira da VBA, não é entusiasta do modelo. “Muitos falam de democratizar o coaching com a tecnologia. Sou mais contra do que a favor. Considero que a relação pessoal e presencial é insubstituível, principalmente nos pontos profundos de reflexão e nas dinâmicas. O início do processo tem de ser olho no olho; só depois algumas etapas podem ser por Skype”, opina.

## O FUTURO

“O coaching é uma ciência que veio para ficar e é a atividade que mais cresce no mundo”, avalia Villela da Matta, cofundador da SBCoaching. “Antes, o desenvolvimento de um líder levava 15 anos e, hoje, isso precisa acontecer mais rápido. O coaching serve para acelerar esse processo.”

Wunderlich acrescenta que a necessidade de treinamento e desenvolvimento comportamental e atitudinal antes era suprida pelas próprias empresas e escolas de negócios, mas, nos últimos 20 anos, as habilidades técnicas tornaram-se a prioridade. Agora, com a complexidade do ambiente, veio à tona o gap nas questões de atitude, assertividade e estado emocional – e é aí que entra a atividade de coaching. Além disso, as empresas perderam, no passar dos anos, o olhar individualizado sobre seus funcionários, e o coaching o resgata.

E o que o dinheiro diz disso tudo? Esse é um mercado em que não se divulga faturamento, nem no Brasil, nem lá fora. Mas a Febracis Coaching, uma exceção, revela ter faturado R\$ 120 milhões no ano passado, com 600 funcionários e 30 unidades em todo o Brasil. É uma medida.

No futuro, o coaching talvez tenha impulsionadores diferentes. Por exemplo, se a falta de autoconhecimento é um forte impulsionador hoje, a inclusão obrigatória da disciplina “habilidades socioemocionais” na grade curricular da educação infantil e fundamental do Brasil até 2020 deve atenuar o problema. Nada indica, porém, que as pes-

soas vão parar de buscar ser melhores e mais felizes, na visão de Wunderlich.

Os millennials já estão sustentando essa onda e os futuristas da Inova Consulting enxergam sua continuidade nas tendências para o período 2020-2030 – na preocupação crescente com o próprio bem-estar, na ascensão da economia da experiência (o coaching é uma experiência), no imediatismo (o coaching é relativamente rápido). O Marshall Group avalia que a indústria ficou jurássica e vê muitas inovações no horizonte. “Nós mesmos temos várias no pipeline”, adianta seu executivo Will Linssen. 🟡

## ➔ A ESTREIA DE TONY ROBBINS NO BRASIL, por Paulo Campos

Quinta-feira, 9 de agosto de 2018. Lá estava eu na fila para entrar na palestra do Tony Robbins, considerado o melhor coach do mundo, um estrategista de negócios e vida que já impactou mais de 50 milhões de pessoas. Uma autoridade na psicologia da liderança, programação neurolinguística (PNL) e autor de diversos best-sellers.

Eu não via a hora em que Robbins entraria no palco – eu e mais quase 13 mil pessoas. Afinal, seu estilo de alto impacto hoje é modelo para vários coaches. Depois de uma manhã de expectativa, almoço e volta para o plenário, ele entra, como dinamite pura! Sua energia, voz, postura e estratégia de comunicação deixam todos envolvidos e participativos. Já tinha assistido ao filme dele no Netflix, *Eu não sou seu guru*. Só que ao vivo é outra história. O auditório, com uma temperatura de 16°C, exigência do Robbins para que as pessoas se mantivessem atentas, após as três horas ficou quente de emoção, descontração e aprendizado.

Um dilema comum durante a tarde era saber se você anotava as frases de efeito, conversava com o colega ao lado ou prestava atenção no que estava sentindo. Para uma plateia de profissionais de coaching, treinamento e desenvolvimento de liderança, Robbins abordou a importância da repetição (“leia todo dia, pelo menos 30 minutos”, enfatizou), de ter foco, de buscar energia para fazer as coisas (com respiração, movimento ou alongamento), bem como a relevância de co-

piar boas práticas. Mais mentor do que coach, Robbins acredita que a partir de um padrão de comportamentos você pode conseguir resultados iguais ou muito próximos, o que ele chama de modelagem.

Tony Robbins conduziu muitos exercícios práticos em sua imersão: como se apresentar a pessoas que não conhecia de diferentes formas, compartilhar histórias de fracasso e sucesso, avaliar sua postura e o impacto que ela causa na comunicação e pulos, muitos pulos. Era tudo tão rápido que mal dava tempo de pensar – e a intenção era essa mesmo. Quem quer mais conteúdo tem de ir aos livros dele (meus preferidos são *O poder sem limites* e *Desperte o seu gigante interior*).

Em alguns momentos Tony Robbins descia do palco e caminhava nos corredores da plateia. Cinco seguranças faziam a escolta, quase como em um show de rock, enquanto as pessoas registravam tudo no celular. Quando ele chamava alguém para falar diretamente com ele, aí era surreal a emoção do escolhido. O programa de Robbins consistiu de sete horas de uma experiência coletiva, um experimento de cada um consigo mesmo e também um exercício de paciência e flexibilidade (na verdade, a infraestrutura era ruim).

Por que uma experiência? Porque, dependendo da pessoa, as reflexões do coach, suas frases de efeito e exercícios simples, embalados em seu grande carisma, podem fazer incorporar alguns conceitos antes compreendidos só de modo racional (e superficial).



*Paulo Vieira de Campos* atua na área de recursos humanos há 26 anos, com programas corporativos em liderança, gestão de pessoas e autoconhecimento. Desde 1996 é professor de cursos de pós-graduação e educação executiva, e é autor do livro *A estreia do líder – Os primeiros passos na trilha da liderança*, além de vlogueiro da **HSM Management**.



## O INTERESSE DOS MAIS JOVENS PELO COACHING

por Tatiana Pina

Vemos um crescente interesse dos jovens pelos programas "Orientação de carreira" e "Coaching de carreira". Quando questionados quanto ao motivo de nos procurarem, as falas mais comuns são: "Tenho muitas possibilidades de carreira", "Tenho dificuldade de escolher uma área de atuação", "Tenho dificuldade de saber minhas competências mais desenvolvidas", "Não consigo passar nos processos seletivos, pois tenho dificuldade nas entrevistas e nas dinâmicas".

Realmente as possibilidades de carreiras aumentaram e os processos estão cada vez mais exigentes, porém ao longo desses oito anos de atuação como orientadora de carreira percebo que o principal motivo dessas "dores" é apenas um: a falta de autoconhecimento desses jovens.

Vejo claramente nos meus atendimentos que a maioria dos jovens não se conhece, não sabe do que gosta, nem suas motivações, nem o que faz

bem. Isso dificulta, e muito, na hora de escolher uma área de atuação e/ou uma empresa que tenha mais a ver. Eles também não sabem falar sobre si em um processo seletivo, não sabem se valorizar e nem "se vender" bem, e isso impacta diretamente sua entrada ou recolocação no mercado. Isso também lhes dificulta o desenvolvimento profissional, pois quando alguém não conhece suas forças e seus gaps não consegue aproveitá-los e cuidar deles, respectivamente.

Mais e mais jovens estão entendendo isso, sozinhos ou com ajuda dos pais, e passam a procurar cada vez mais os processos de coaching, em geral compostos de encontros individuais semanais, variando de três a dez encontros. Ao final do processo vejo-os mais seguros e confiantes para fazerem suas escolhas e/ou falarem sobre si. Vale enfatizar que os resultados dependem muito mais do coachee do que do coach. O processo não faz mágica por si.



*Tatiana Pina* É psicóloga com pós-graduação em psicopedagogia, consultora de desenvolvimento de carreira da Cia de Talentos, professora convidada do Insper desde 2013 e tem formação de coach pela Sociedade Brasileira de Coaching.

# AS ESCOLHAS DO coachee e do coach

É necessário conhecer os conceitos,  
as metodologias e os processos  
para não cair em armadilhas

| POR SANDRA REGINA DA SILVA



Em 2014, depois de quatro anos atuando na Apple no Vale do Silício, nos Estados Unidos, Everaldo Coelho [na foto à esquerda, de óculos], voltou para o Brasil e assumiu como head de experiência do usuário na startup Movable. Da visão única da Apple voltada ao perfeccionismo, em que lucratividade é consequência, ele passou a atuar na Movable, focada em resultados financeiros de curto prazo.

Logo percebeu a visão de mercado conflituosa, e sua relação com os superiores, o CTO e o CEO, tornou-se “insustentável e insuportável”, em suas palavras. Decidiu, então, pedir demissão. O RH veio com a solução: coaching para equilibrar as expectativas em um processo alinhado ao negócio, utilizando ferramentas e motivação para o progresso da relação. “Apesar de desconfiar dessa ideia de coaching, aceitei. E o resultado foi um sucesso!”, resume. Ao final do processo, Coelho foi promovido a diretor de experiência do usuário. “De um problema, passei a ser a pessoa que mais gerou impacto positivo para a Movable, segundo o CEO.”

Atualmente, Coelho continua na Movable e também atua como CXO (executivo-chefe de experiência) da Delivery Center, uma startup de logística e centros de distribuição. Depois dessa primeira experiência, ele recorreu a sessões de coaching pontuais sempre que se viu diante de algum novo desafio.

A história de Coelho ilustra bem o que o coaching pode fazer por uma empresa e por um profissional.



E são vários os cases de sucesso, mas nem sempre quando a pessoa se vê frente a um abismo.

Já Claudio Toigo [na foto inferior, à esq.] passou por um processo de coaching em um momento mais tranquilo. Ele era CFO do Grupo RBS, e foi promovido a CEO. Ao assumir a nova posição, teve o apoio de um coach, entre 2016 e 2017, para se adaptar à nova posição. “O objetivo era identificar oportunidades para melhorias e eventuais gaps que precisassem ser trabalhados”, relata. No início, foi feita uma análise 360° com todos os stakeholders para o desenvolvimento do plano, em um processo transparente tanto para o conselho de administração quanto para subordinados e pares de outras unidades. Toigo afirma que o processo acelerou a possibilidade de ele entender e avaliar o contexto profissional, mas também trouxe bom senso para a vida real, principalmente para a leitura de cenários. “A ferramenta utilizada também promoveu autoconhecimento e consigo ler movimentos nos liderados para ajudá-los mais”, completa.

Se essas histórias inspiraram você a ser um coach (o fornecedor do serviço), um coachee (o cliente) ou sponsor (uma empresa contratante), saiba que há várias opções de caminhos a escolher. Mas, antes, entenda um dos maiores valores do coaching, numa lição de Peter Drucker: “Passamos muito tempo ajudando os líderes a aprender o que fazer. Metade dos líderes que conheci não precisa aprender o que fazer e, sim, o que parar de fazer”.

## OPÇÕES À ESCOLHA

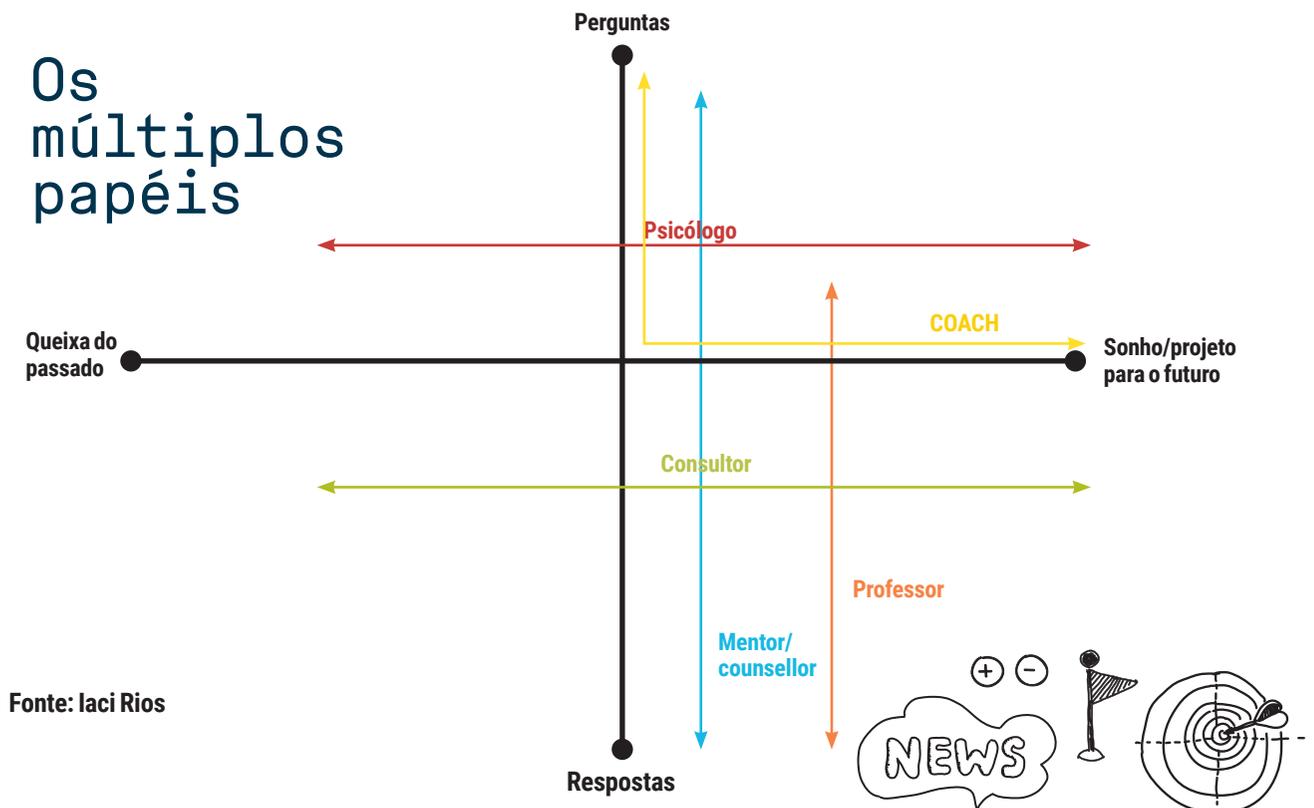
O que diferencia um bom processo de coaching de um ruim? “Um bom processo de coaching é necessariamente estruturado; tem início, meio e fim. E possui, como premissas básicas, uma relação não hierárquica entre as partes e um ambiente instigante, criativo e que inspire o cliente/coachee a maximizar seu potencial pessoal e profissional, buscando alcançar objetivos e metas por meio do desenvolvimento de comportamentos novos e mais efetivos”, detalha João Luiz Pasqual, presidente da ICF Brasil.

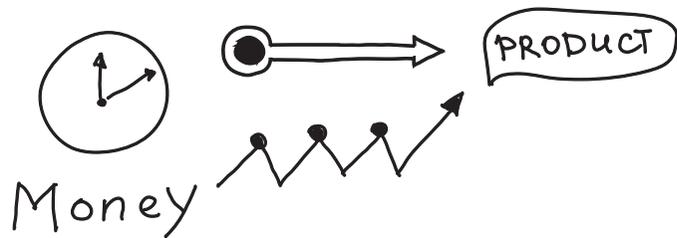
Existem vários papéis na fronteira do coaching, como os de psicólogo, mentor, counsellor, consultor e professor. Algumas metodologias os misturam, mas vale a pena entendê-las em separado. Iaci Rios, diretora da IMR-Coaching&Development e do Erickson College Brasil, os explica com base em uma matriz que cruza passado e futuro, perguntas e respostas [veja abaixo]. Como explica Rios, o psicólogo transita entre o passado e o futuro, tratando a queixa do passado da pessoa para que se transforme em algo bom no futuro. Para isso, faz perguntas, mas não dá respostas: o

paciente chega até elas por suas próprias conclusões. O consultor parte de uma queixa do passado que seja transformada em algo positivo no futuro; e conta com sua expertise para dar respostas e apontar caminhos. O mentor – e o counsellor se confunde com o mentor em grande medida – é alguém com muita experiência em determinado assunto, que ouve e indica caminhos para o objetivo futuro, faz mais perguntas, mas também dá respostas. Já o professor mais responde do que pergunta, visando o aprendizado dos alunos. “Vejo uma diferença sutil entre mentor e conselheiro: o mentor normalmente já trilhou o caminho do mentorado, com sucesso, e compartilha sua própria experiência. O conselheiro não necessariamente trilhou o mesmo caminho, mas possui conhecimentos que podem agregar valor ao aconselhado”, diz ela.

Já o coach clássico é o único que fica em só um quadrante, naquele das perguntas, para que o coachee construa o caminho para a realização de um objetivo futuro. Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e um dos coaches mais requisitados pelos CEOs, crê que, no coaching, o objetivo é a melhora da performance e o processo

## Os múltiplos papéis





é mais longo, enquanto o counselling visa somente um ajuste, é curto e muito objetivo, não ligado à performance; e o mentoring é o processo de acompanhamento, geralmente feito por alguém com muita experiência da própria empresa, para tirar dúvidas comportamentais, de formação.

Vicky Bloch, consultora em carreira da VBA, concorda com ele: “As atividades são diferentes. O mentor é um parceiro, especialista em algo; o counselling foca no indivíduo; e o coaching, na atividade profissional”, explica.

### AS PRINCIPAIS ABORDAGENS

Antes de compreender as correntes metodológicas, vale fazer uma divisão inicial: embora o comportamento seja uma tônica comum, alguns coachings se concentram mais em autoconhecimento e autogestão, enquanto outros focam sobretudo a conscientização social, gestão de relacionamentos. O coachee se volta mais para dentro e para fora. Veja os casos:

**Inner game.** A abordagem do “jogo interior” é considerada a metodologia pioneira do coaching executivo. Foi desenvolvida há mais de 40 anos por Timothy Gallwey, quando era capitão da equipe de tênis de Harvard, depois de analisar como crianças aprendiam a jogar facilmente quando recebiam poucas instruções [veja quadro na página 42]. Assim, nasceu o método de aprendizado por experiência, cuja essência é que o coach faça sobretudo perguntas e dê o mínimo direcionamento. No fim dos anos 1970, por exemplo, a Apple procurou Gallwey e utilizou o inner game para criar uma interface amigável entre homem e máquina.

“Todo coach, independentemente da linha, usa a essência do inner game, que é muito simples”, afirma Renato Ricci, cofundador com Gallwey da primeira The Inner Game School, projeto iniciado em 2010 no Brasil e que hoje está em cerca de 30 países. Ele explica que a essência se baseia em alguns pilares, e o primeiro deles é não julgar. “Primeiro precisamos ouvir, pois pode até não fazer sentido para meu modelo mental, mas para o do coachee pode fazer total sentido.” Outro preceito é confiança mútua, mandatória para qualquer processo de desenvolvimento pessoal. Ter escolhas é o terceiro princípio, e estas devem ser sempre voltadas para o dono da ação; ou

seja, o coach não pode indicar as escolhas, os caminhos para o coachee.

A escola não tem formação básica em sua grade, mas oferece especializações e reciclagem para coaches, para complementar conhecimentos. Conta também com cursos para outros profissionais, como líderes, empreendedores, educadores, da área da saúde e de esportes, cujo conteúdo mostra como funciona o aprender por experiência e por conta própria. No início, 80% dos alunos eram coaches e 20% pessoas de outras áreas; hoje são 40% e 60%, respectivamente.

**Conteúdo + desenvolvimento.** O conteúdo metodológico é um dos diferenciais da Sociedade Latino-Americana de Coaching (Slac), que, além dos cursos, também oferece três MBAs em coaching, conforme diz seu presidente, Sullivan França. “Por um lado, trabalhamos sistemas, métodos, ferramentas, conceitos, disciplinas fundamentais e especializadas. Por outro, realizamos um trabalho com o futuro coach procurando seu crescimento pessoal e profissional”, afirma. A Slac integra ferramentas profissionais de avaliação nos cursos.

França também destaca que a parceria com o Institute of Coaching Professional Association (ICPA), órgão afiliado à Harvard Medical School, nos EUA, lhe dá acesso a pesquisas de ponta – sobre comportamento humano, performance, liderança etc. –, que são replicadas nos treinamentos.

**Neurociência.** A Fellipelli Coaching utiliza como base estudos recentes da neurociência para ajudar no processo de coaching. Como explica Adriana Fellipelli, CEO da consultoria e coach desde 1997, são usados os ensinamentos da neurociência – por exemplo, como pessoas reagem frente a estímulos ameaçadores, como o cérebro grava conhecimento, como se instala um hábito etc. “Não adianta pensar só na mudança de comportamento se não entender como o cérebro funciona”, pontua ela.

Sua metodologia é denominada neurocoaching, do NeuroLeadership Group (NLG), de origem australiana e hoje sediado nos EUA, totalmente calcado em pesquisas científicas. Seus cinco princípios são: aprendizado autodirigido, foco na solução, feedback positivo, distensão (estímulo para que o coachee mova-se rapidamente e de forma eficaz para atingir os objetivos) e estrutura (coach e coachee sabem o que é esperado em cada etapa).

Adriana Fellipelli, da Fellipelli Coaching, que pratica o neurocoaching



Ao lado, Sullivan França, da Slac, e Jorge Dornelles Oliveira, do EcoSocial; na pág. à esq., Luiz Carlos Cabrera, da Panelli Motta Cabrera



A regional do NLG no Brasil pertence à Fellipelli, que indica que os melhores resultados estão nos quesitos de aprendizado, tomada de decisões, solução de problemas, resolução de conflitos, domínio emocional, criatividade, entre outros.

Além de formar coaches para usarem seu neurocoaching, a Fellipelli ainda treina o pessoal de RH das empresas para atuarem com os funcionários. A escola foi trazida para o Brasil em 2009 e ganhou, na versão local, uma conversa com mais acolhimento no início e no fechamento. “Também acrescentamos os diagnósticos, para que a pessoa perceba onde está, para saber de onde ela parte”, diz Adriana Fellipelli. Ela só atende executivos do C-level, mas conta com uma equipe voltada a jovens, criada para atender à demanda de clientes que buscavam coaching para seus filhos.

**Linhas holísticas.** Algumas metodologias propõem a visão integral do ser humano. Uma das principais é a do EcoSocial, que se baseia na ecologia social e na antroposofia. A primeira é uma forma de atuar para que as relações entre as pessoas de todos os níveis nas organizações sejam saudáveis, como explica Jorge Dornelles Oliveira, um dos fundadores. “A antroposofia é o pano de fundo da nossa atuação e tem a ver com o olhar humanista sobre as pessoas. Trabalhamos também com conhecimentos esotéricos de uma forma prática no mundo.”

O programa da escola tem duração de um ano e meio, divididos em oito módulos. “Acreditamos que a pessoa se torna coach, que é um instrumento de fazer coach, e não algo teórico. Não é algo que se faz de fora, porque a própria pessoa é a limitadora de si mesma”, opina Oliveira.

Quando o EcoSocial trabalha com grupos, o foco está no que se vive nas relações, mas não é percebido. “Nosso trabalho é tornar visível o que está invisível, para então atuar em como lidar com isso”, afirma Oliveira. O diferencial do método é que trata do “campo” (a energia criada na relação de duas ou mais pessoas) e da técnica.

O método parte da ideia junguiana de que todas as pessoas têm alguns arquétipos presentes na alma, como a capacidade de acolher e fazer contato emocional, de serem mais objetivos, contestadores, inquisitivos. Ao longo do processo de coaching, vai-se transitando por diversos campos (são seis, chamados qualidades anímicas). “A arte está em criar ou acionar o campo a ser trabalhado e aplicar a técnica adequa-

da.” As emoções e os sentimentos que surgem na relação entre coach e coachee também são fundamentais ao processo, segundo Oliveira.

Outra metodologia que trabalha com o pensamento sistêmico e holístico é o Sistema Isor, desenvolvido pelo Instituto Holos e por seu presidente, Marcos Wunderlich. “A ideia é promover o desenvolvimento integral do ser humano, e não apenas fornece ferramentas ou técnicas diversas de cunho mais mecanicista”, destaca.

No método de Wunderlich, o coaching não pode ser dissociado do mentoring, porque o primeiro representa o fator técnico voltado a metas e resultados, enquanto o segundo é o fator humano voltado à automotivação e à mentalidade elevada. Por isso, seu portfólio contém formação em mentoring, coaching e advice humanizado em empresas, mentoring e coaching individual para executivos ou equipes de empresas, além de formação de líderes de alta performance com foco em mentoring, coaching e advice.

**Neurociência + abordagem integral.** A Picarelli Human Consulting utiliza o programa Neurosophia, desenvolvido pelo Human Concept Group, baseado na neurociência e também na antroposofia. “É destinado a oferecer suporte integral ao indivíduo na conquista de consciência em suas ações e o alinhamento de suas faculdades humanas (pensamento, sentimento e desejo) aos seus objetivos de vida, de forma livre, positiva, orgânica e sustentável”, detalha Vicente Picarelli, sócio-diretor da consultoria.

A metodologia trabalha facilitar o autoconhecimento e a transformação, além de auxiliá-lo em todos os aspectos da vida, ligados à essência pessoal ou profissional. A prática engloba treinamento, mentoring e consultoria de negócios. “O processo do neurosophia se compõe de 12 sessões de caráter inspiracional e prático, com o auxílio de arteterapia, técnicas artísticas que ajudam a detectar e liberar padrões defensivos”, afirma Picarelli.

**Psicologia positiva.** Uma das fortes tendências do mercado é o vínculo entre o coaching e os princípios da psicologia positiva, que tem apresentado assertividade no desenvolvimento humano e consequentemente no aumento da performance. “É o estudo de como o ser humano se desenvolve e floresce. O florescimento é sinônimo de felicidade, e inclui o sentimento de emoções positivas e o senso de propósito”, explica Flora Victoria,

# idea ?!

uma das fundadoras do SBCoaching. A escola forma coaches (nas opções personal & professional, executive, positive, career, leader e até MBA).

Então, o coaching proposto pela SBCoaching foca o lado positivo do coachee, potencializando o que tem de bom. “Considero o Positive Coaching uma área apaixonante, com ferramentas poderosas e necessárias”, pontua Victoria. Toda a metodologia é embasada em estudos científicos e a própria escola tem departamento de pesquisa, curadoria de publicações e um centro de excelência, que acompanha as novidades do mercado, como por exemplo ferramentas e respectivas utilizações.

**Foco nos resultados.** O canadense Erickson College, de Vancouver, representa uma abordagem com foco em resultados, um pouco na linha da Marshall Goldsmith SCoaching. Forma e certifica coaches aqui no Brasil por meio de sua representante, a IMR, oferecendo programas para empresas, equipes e indivíduos. “Um dos pilares da metodologia é o processo de curto prazo com foco em resultados. Na prática, identificamos o que o indivíduo e a organização esperam do processo, ajudamos a estabelecer indicadores e depois avaliamos se o objetivo foi alcançado. As métricas são muito valiosas para o mundo corporativo”, avisa Iaci Rios, sócia-fundadora da IMR.

A metodologia segue cinco princípios: todos são bons do jeito que são; cada um tem os recursos para viver sua vida, se não tem pode ir buscar; todos são capazes de fazer suas escolhas (a escolha não é do coach); por trás de todo comportamento há uma intenção positiva (pode não ser ética, moral, legal, ecológica, mas é preciso enxergar a intenção positiva); e a mudança é do ser humano e inevitável (coach não tem que empurrar ou puxar o coachee).

## EXPERIÊNCIA E MOTIVAÇÃO

Metodologia basta? Não. Trata-se de uma base muito importante, mas, sem dúvida, uma extensa experiência adquirida ocupando cadeiras no mundo corporativo é uma bagagem relevante para que uma pessoa seja coach. Mas experiência basta? Também não, na opinião do experiente Cabrera. “É importante que alguém com muita experiência possa transmitir seu conhecimento, mas, sem metodologia, o processo vira uma conversa de bar”, diz ele.

A motivação do coach também importa bastante. Por exemplo, a consultora Vicky Bloch, por exemplo, encara a atividade como uma missão, porque quer ajudar a pessoa a se transformar e ser mais feliz, com maior senso de cidadania. A SBCoaching criou a SBCoaching Social, e reenergiza sua equipe interna e os coaches formados por ela em trabalhos voluntários de coaching de profissionais de instituições como o Graacc, que atendem crianças com câncer infantil.

## ESPECIALIDADES

Em um processo de sofisticação do mercado, alguns coaches vão se especializando em determinadas funções ou cargos, às vezes somando atividades de mentoring e counselling. Cabrera se tornou referência em coaching para sucessão de líderes do alto escalão, por exemplo, depois de acumular alguns casos de sucesso. Faz sentido, porque a sucessão tem particularidades; há um processo de coaching a ser desenvolvido com o sucessor, mas não se pode deixar de cuidar daquele que está sendo sucedido. Então, além dos tópicos comuns ao coaching executivo, há também os relacionados à sucessão em si.

Luiz Fernando Giorgi, fundador da LFG Assessoria e membro de alguns conselhos de administração, também atua no topo das organizações. Ele oferece coaching executivo para presidentes, executivos sendo preparados para assumir como CEOs e empresários, incluindo processos sucessórios. Cerca de 90% dos clientes são grupos familiares de médio e grande porte. “Meu processo é bastante estruturado e com muita disciplina”, revela. São 20 sessões de duas horas, com periodicidade quinzenal. Depois, há uma extensão por mais seis meses ou um ano, para que o executivo absorva e consiga lidar com a mudança sozinho.

O primeiro passo são entrevistas 360° para entender o negócio, os desafios, comportamentos, números e metas da empresa. “Com os compromissos definidos, trabalho os gaps a serem desenvolvidos e reforço as fortalezas. Afinal, se chegou àquela posição, a pessoa tem talentos e competências”, diz Giorgi. Com ferramentas de avaliação, há também medições aos seis e 12 meses, para acompanhar a evolução.

Giorgi, que foi o coach de Claudio Toigo, do Grupo RBS, lembra quando foi contratado por Julio Ribeiro, então presidente da Talent, agência que naquela



À dir., Iaci Rios, do Erickson College; no meio, Vicky Bloch, da consultoria VMB e, na extremidade, Veridiana Cavalheri, ligada à SBCoaching



época estava perdendo competitividade. O objetivo era fortalecer a diretoria, porque Ribeiro queria emancipá-la. “Em menos de quatro anos, a Talent deu uma guinada e foi vendida, em uma das melhores negociações do mercado”, conta.

A Trajeto Empresarial atua de modo destacado nos nichos de vendas e negócios dentro de empresas, além de liderança em geral. Desenvolveu para isso o método Coaching S.A. (voltado ao uso próprio, sem escolas), em que o trabalho se inicia por entrevistas com o RH, o líder direto do coachee e o próprio, levando a um programa que atenda às múltiplas expectativas, um pouco em linha com o stakeholder centered coaching de Marshall Goldsmith [veja página 58]. Rubens Pimentel Neto, cofundador da empresa e que foi o coach de Everaldo Coelho, citado no início, afirma que essa visão múltipla reduz distorções e aumenta a eficácia na aplicação do programa. “E indicadores asseguram o cumprimento dos objetivos”, completa Claudia Fajardo, consultora associada da Trajeto, que ainda tem como diferencial o ferramental. “Além das ferramentas genéricas do mercado, criamos outras específicas que aceleram o processo”, diz a cofundadora Maria Regina Damin.

Depois da reunião final com os objetivos atingidos, os coaches da Trajeto realizam mais três sessões mensais, como um desligamento do processo, quando é apresentada a ferramenta de auto coaching. “Ela garante e apoia os resultados mesmo quando termina o processo. Não criamos dependência”, diz Fajardo.

Há coaches com atuação mais abrangente, como é o caso de Veridiana Cavalheri, instrutora da SBCoaching, que acabam enveredando para um segmento específico, como o de empresas familiares. De acordo com ela, as maiores demandas são consequências da concorrência mais acirrada e da perda de lucratividade, momentos de passagem de bastão para herdeiros que precisam adquirir competências, além da mediação de conflitos familiares por conta da sucessão.

Para ilustrar os desafios, ela conta sobre o coaching em desenvolvimento em uma rede de 12 farmácias. “Eles estavam sem lucratividade havia um ano e meio e não sabiam, porque não faziam gestão. Recorreram ao coaching quando a concorrência acirrou, com a entrada de novos players em seu mercado”, diz.

Ela também mede os resultados e cita, por exemplo, uma empresa que em dois anos abriu 120 franquias – e então começaram os problemas. Foram quatro in-

tenso dias de coaching em gestão, liderança e vendas. Em apenas 15 dias, 40 dos franqueados aumentaram seus faturamentos em mais de 50%. “Um deles conseguiu um resultado 95% superior”, revela Cavalheri.

## DURAÇÃO E CUSTOS

O processo de coaching deveria durar quanto fosse necessário, mas isso não é vendável. Então, o padrão varia de 8 a 12 sessões em geral, cada uma com duração entre uma hora e uma hora e meia e periodicidade que pode ser semanal ou, mais usual, quinzenal. Mas a Trajeto, por exemplo, que não atua com número de sessões predefinido, e em geral o processo se estende por seis meses. “Vendemos a entrega do resultado estabelecido”, informa Rubens Pimentel Neto.

Os valores praticados pelos coaches brasileiros são muito variados, mas estão em linha com os demais países da América Latina e cerca de 10% abaixo dos Estados Unidos e da Europa. Aqueles com pouca experiência chegam a cobrar entre R\$ 50 e R\$ 100 a hora, segundo o ICF Brasil.

Os valores saltam para US\$ 200 a US\$ 250/hora (atualmente, na média de R\$ 800) para contratar profissionais com a primeira credencial da federação. Quanto mais experiência e maior a credencial (são três, conforme no quadro ao lado), naturalmente, o montante é maior, podendo até ultrapassar R\$ 1,5 mil/hora. Há coaches com foco em coaching executivo que também cobram pela posição do coachee na empresa e pelo pacote de sessões, que pode chegar a R\$ 40 mil ou mais.

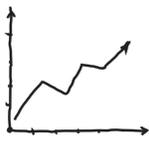
Cursos de formação de coaches costumam variar entre R\$ 5 mil e R\$ 20 mil, mas podem ser achados na internet alguns custando R\$ 1 mil. Quanto à duração, os melhores levam de 32 a 48 horas. Uma especialização pode durar de 8 a 16 horas.

## COMO ESCOLHER

Há muitos coaches e escolas de coaching no mercado e quase todos se vendem como “o melhor” e “o maior”, assim como utilizam as mais indicadas ferramentas e metodologias. Se você planeja ser coach, coachee ou vai contratar coaches para funcionários de sua empresa, deve desenvolver um processo decisório para escolher o melhor provedor em cada situação.



No alto, Luiz Fernando Giorgi, da LFG; acima, o trio Rubens Pimentel Neto, Regina Damin e Claudia Fajardo (de preto), da Trajeto



# SUCCESS

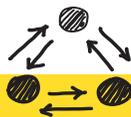
Ter a indicação de alguém que passou pela experiência é importante, porém o que foi bom para ele (ou ela) pode não ser o melhor em seu caso.

O futuro coach deve se olhar no espelho e fazer uma avaliação rigorosa sobre suas expectativas e ver com que métodos elas poderão ser mais satisfeitas. É claro que a relação custo-benefício importa, mas ele deve se preparar para fazer vários cursos e atualizações – e, quanto maior a duração, geralmente melhor. Tem de pensar ainda em onde está seu potencial mercado e adequar a metodologia também a ele, além de investigar a reputação das possíveis escolas nesse mercado.

A empresa ou o potencial coachee também têm muitas escolhas, mas, em primeiro lugar, precisam definir muito bem quais os novos desafios ou mudanças que são esperados com o processo: é um high potential se preparando para uma nova posição? Há um novo projeto que exige diferentes habilidades? Ter uma ideia dos resultados esperados é meio caminho andado.

Para os coachees potenciais, Marshall Goldsmith tem algumas recomendações. “Se você disser ao coach o que precisa e houver muitos coaches, eles dirão: ‘Eu posso fazer isso’.” Então, diz ele, faça o inverso: pergunte ao coach o que ele faz melhor. Se os cinco primeiros itens não incluírem sua necessidade, melhor partir para o próximo. Se incluírem, pergunte quem são ou foram clientes e peça referência deles. “Se ele fizer o que você precisa, trabalhar com boas pessoas e ajudá-las, provavelmente pode ajudar você”, afirma. Investigar a metodologia é crucial e garantir a empatia entre as partes, mais ainda. Para empresas contratantes, Rubens Pimentel Neto acrescenta que enxerguem o coaching sempre como ação preventiva e não para remediar o que já deu errado.

Como diz Vicky Bloch, coaching é uma atividade fundamental para a sociedade, à medida que induz um processo transformacional. “Mas não faz milagres.” Agora, quando acerta, o impacto é grande.



## GLOSSÁRIO

**COACHING:** É uma parceria entre duas pessoas, coach (o fornecedor) e coachee (o cliente), em um processo instigante e criativo, na definição da International Coaching Federation (ICF), maior organização mundial em certificação de coaches e treinamentos. Esse processo inspira o coachee de forma a maximizar seu potencial pessoal e profissional. Não há uma receita para a aplicação do processo que corresponda a todo o universo do coaching.

**LIFE COACHING:** Também chamado coaching da vida ou coaching pessoal, é voltado ao desenvolvimento individual. Trata de questões pessoais como relacionamento, qualidade de vida, emagrecimento, finanças, espiritualidade, beleza, estética, saúde, bem-estar, esportes, entre outros.

**PROFESSIONAL COACHING:** É focado em tópicos relacionados à vida profissional do coachee, como carreira, vocação, vendas, liderança, executivo, negócios, gestão, resultados, aposentadoria, pós-carreira, entre outros. A demanda parte do executivo ou empresário quanto a suas próprias necessidades.

**COACHING EXECUTIVO OU EMPRESARIAL:** Trata dos temas do profissional coaching, como liderança, gestão, pós-carreira etc., mas é a empresa que contrata para um determinado executivo. Aqui entram ainda temas como sucessão, de equipes e de RH (para profissionais de gestão de pessoas atuarem como coaches internos dos funcionários, dos líderes e das equipes). Pode ser feito em equipe – é o chamado “team coaching”.

**SELF COACHING:** Ocorre quando a pessoa estuda para ter as habilidades de ser coach de si mesma, o que é frequente no final dos processos de coaching, para garantir a sustentabilidade. O leque de opções é amplo para os coachees. *[Leia também sobre leader coaching e peer coaching na próxima página.]*

**MASTER COACH, PROFESSIONAL, ASSOCIATED:** São certificações, os diplomas da área. Muitas credenciadoras têm três níveis de coach – associated, professional e master. No caso da ICF, a maior, o Associated (Associated Certificated Coach) tem 100 horas de prática de coaching comprovada (25 podem ser pró-bono), a pelo menos oito clientes. Para o Professional, são 750 horas de processos remunerados, e o Master requer 2.500 horas.



## O "PAI DOS COACHES": O QUE TIM GALLWEY APRENDEU COM DOROTHY,

por José Salibi Neto e Adriana Salles Gomes\*

A menina Dorothy vai para mais um treino de tênis, como tantos outros, mas dessa vez mal consegue acertar a bola. Seu técnico se dá conta do que está acontecendo: ele pediu que pegasse a bola mais na frente e, ao se preocupar demais em atendê-lo, Dorothy erra. Isso aconteceu há mais de 40 anos, nos Estados Unidos, e rendeu um insight que mudaria o mundo dos esportes e da gestão: instruções verbais atrapalham. Precisam ser reduzidas ao mínimo. Dorothy precisava encontrar ela mesma a solução para o movimento e fazê-lo sem pensar.

Essa é uma das histórias reais de como o coaching executivo nasceu – dentro do coaching esportivo. Quem protagonizou foi o californiano Tim Gallwey, criador de uma filosofia conhecida como “inner game”, ou jogo interior, cuja influência começou no tênis, expandiu-se para outros esportes (como golfe, esqui e futebol americano), pelas artes (músicos a adotaram) e chegou ao mundo executivo, a empresas como Apple, AT&T, IBM, GE e Harley-Davidson.

O coaching esportivo esteve em evidência na Copa do Mundo de Futebol que aconteceu este ano. Boas perguntas não faltaram: por que a seleção alemã de Joachim Löw, a grande vitoriosa em 2014, foi desclassificada tão cedo, na fase de grupos, vencida pela Coreia do Sul? Como a Croácia conseguiu chegar à final com um coach que os jogadores mal conheciam? (Zlatko Dalić assumiu o time um mês antes do início da Copa.) Por que o coach da Bélgica, o espanhol Roberto Martínez, teve sucesso em ficar mudando o esquema tático, enquanto o argentino Jorge Sampaoli fracassou? Há relação entre Sampaoli fazer a Argentina jogar em função de Messi, Tite organizar o Brasil em função de Neymar e a construção de times? Por que o Uruguai de Óscar Tabarez impressionou tanto com um time cuja maioria de jogadores era mediana? A vitória da França prova de um técnico deve ser sobretudo gestor de pessoas, como Didier Deschamps?

Estamos trabalhando para oferecer o máximo possível dessas respostas, e muitas outras, em um livro. *O algoritmo da vitória* será o fruto de quatro anos de pesquisas sobre os coaches esportivos mais vencedores da história e já conseguimos sentir que eles, de novo, vão poder influenciar o coaching executivos. Mas adiantamos uma primeira resposta que precede todas: o inner game, como o descreveu Gallwey, continua a ser fundamental no coaching, seja esportivo, seja executivo. Para o nosso livro, entrevistamos Gallwey, à beira dos 80 anos de idade, além de falarmos com vários técnicos, atletas e dirigentes de esportes coletivos e individuais. E chegamos à conclusão de que o inner game é o ponto de partida para quem quer ser campeão, qualquer que seja a arena, e deve ser sempre reiniciado, mesmo com os players mais maduros.

É essencial que o coach leve seu time, esportivo ou empresarial, a fazer pelo menos dois movimentos: descobrir por si o modo de competir e olhar para dentro e se perguntar “por que eu jogo?” “O coach não pode dar resposta pronta para o jogador”, nos enfatizou Gallwey. E mais: a descoberta, se for para valer, é a de que se joga principalmente pelo que aprende durante o jogo – determinação, comprometimento, capacidade de superar obstáculos (incluindo medos e dúvidas). “Isso é que faz uma pessoa jogar melhor e vencer.” Provavelmente, Deschamps conseguiu passar isso para Griezmann, Mbappé, Giroud, Lloris etc.

Faz mais de 40 anos que a menina Dorothy proporcionou esse insight a Tim Gallwey, mas ainda há muitos coaches que precisam aprender a lição.

\* José Salibi Neto é cofundador da HSM e Adriana Salles Gomes é editora-chefe e cofundadora da revista **HSM Management**. Eles vão lançar *O algoritmo da vitória* em 2019.

### EM CASA: LEADER COACHING E PEER COACHING

Há muitos cursos direcionados a executivos de alto escalão para formar o líder-coach. Trata-se do gestor que ocupa sua posição, com uma série de atividades e responsabilidades do dia a dia, mas também aplica técnicas e ferramentas de coaching para promover o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe em busca da melhor performance. Ele se comunica com objetividade, sabe ouvir seus liderados e ainda deve reunir outras habilidades, como ter autocontrole e inteligência emocional e dar feedbacks.

O coaching de um líder-coach é diferente do de um coach, porque é mais um processo de reflexão permanente com foco no problema de

um indivíduo, em vez de uma atuação em uma situação crítica, em um trabalho com começo, meio e fim.

O leader coaching é bem-vindo, mas alguns especialistas fazem ressalvas a ele, pelo fato de o líder ocupar uma posição de autoridade ante os subordinados e porque, por distribuir tarefas, nem sempre poder esperar que a iniciativa parta do liderado. Além disso, às vezes lhe falta o distanciamento para observar o cenário com clareza.

Ainda há o peer coaching (feito entre pares), e ele pode funcionar bem – até melhor que o leader coaching em alguns casos, porque a situação em questão é de equidade. Mas também lhe falta distanciamento.

## AS 11 COMPETÊNCIAS EM COACHING

Agrupadas em quatro grupos, elas são usadas no processo de exame para o credenciamento da ICF

| GRUPO                                  | COMPETÊNCIA  |
|--|--|
| ESTABELECENDO OS FUNDAMENTOS           | 1. Cumprir as diretrizes éticas e os padrões profissionais |
|  | 2. Estabelecer o acordo de coaching                        |
| COCRIANDO O RELACIONAMENTO             | 3. Estabelecer confiança e intimidade com o cliente        |
|  | 4. Ter presença em coaching                                |
| COMUNICANDO-SE DE MANEIRA EFETIVA      | 5. Manter escuta ativa                                     |
|  | 6. Fazer perguntas instigantes                             |
|  | 7. Praticar a comunicação direta                           |
| FACILITANDO O APRENDIZADO E RESULTADOS | 8. Criar conscientização                                   |
|  | 9. Desenvolver ações                                       |
|  | 10. Planejar e definir metas                               |
|  | 11. Gerir progresso e responsabilização                    |

### O ALTO GRAU DE EXIGÊNCIA

**S**er um coach credenciado pela ICF tem um status particular. A entidade segue um rígido roteiro para avaliar, dentro de um robusto código de ética, o desempenho e as competências do coach o qual tem que entregar até sessões gravadas. “O processo de coaching é intenso, exige empenho e alto investimento”, pontua João Luiz Pasqual, presidente da ICF Brasil. Dos 29,3 mil coaches membros do ICF em 137 países (dados de julho de 2018), quase metade está na América do Norte. Dos 1.675 membros na América Latina e Caribe (que têm pelo menos 60 horas de coaching), 535 estão no Brasil, mas somente 185 deles têm as certificações.

#### MEMBROS DA ICF NO MUNDO

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| América do Norte        | 47% |
| Europa Ocidental        | 24% |
| Ásia                    | 9%  |
| América Latina e Caribe | 6%  |
| Europa Oriental         | 5%  |
| Oceania                 | 5%  |
| Oriente Médio e África  | 4%  |

Fonte: ICF Brasil

### FATOS E NÚMEROS DO COACHING

**88%** é o aumento médio de produtividade de um profissional ao final do processo de coaching, segundo estudo do *Public Personnel Management*, dos EUA. Para comparar, a melhoria é de 22,4% com treinamento gerencial.

**40%** dos executivos dos EUA já foram coachees, segundo o jornal *Executive Channel*.

**88%** das empresas britânicas, segundo a Bristol University, e 70% das australianas, conforme o *Inside Business Channel*, são adeptas do coaching.

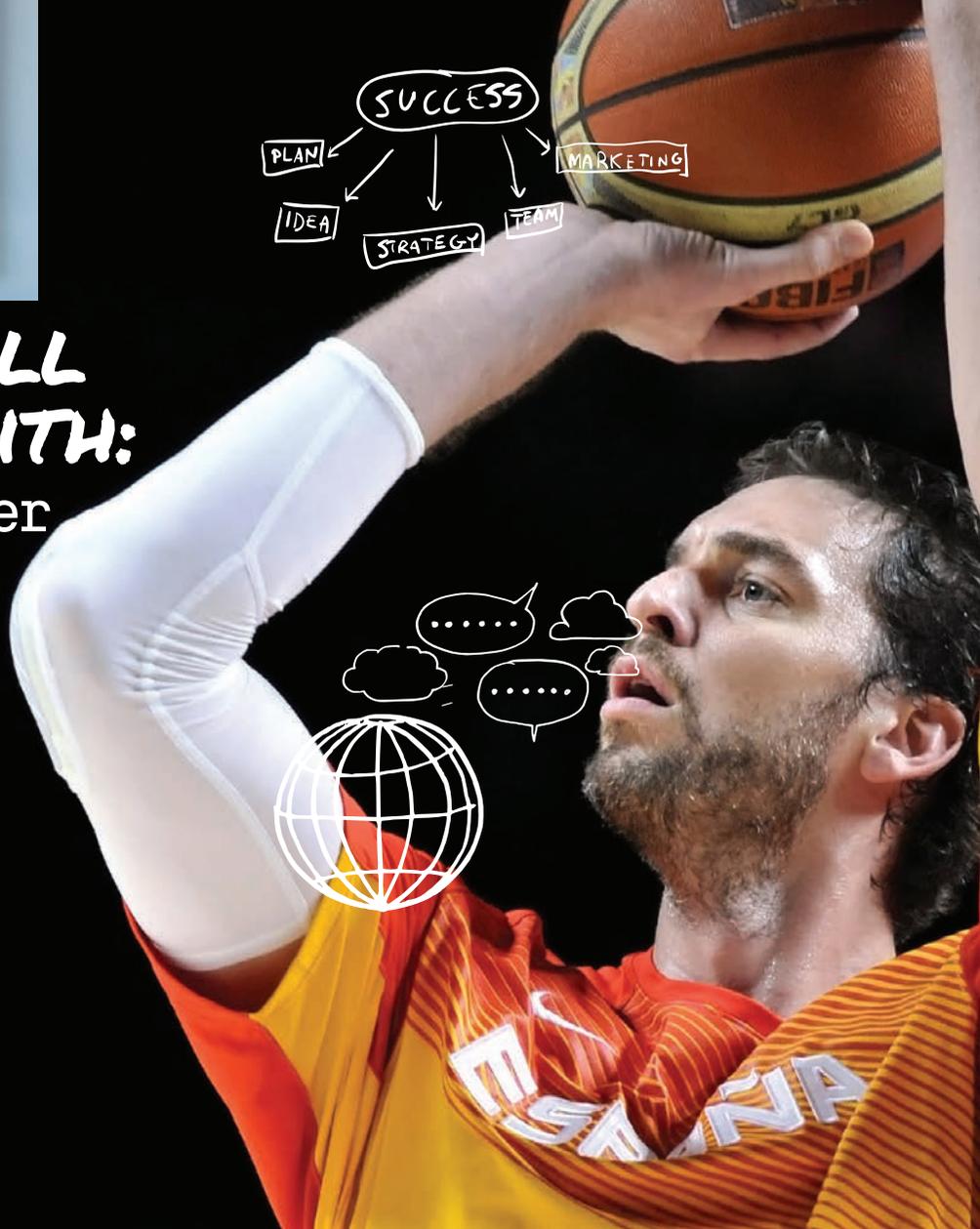
**40 mil** executivos têm um coach nos EUA, segundo a revista *Fortune*.

**185** coaches têm certificação da ICF no Brasil, com representação equilibrada de homens e mulheres, sendo 93 Associated (ACC), 85 Professional (PCC) e apenas 7 Master Coaches (MCC).



# MARSHALL GOLDSMITH: #segueolider

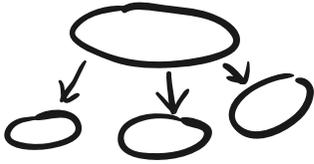
Confira as lições do mais aclamado coach mundial, que inicia um novo ciclo de expansão dos negócios às vésperas de completar 70 anos  
| POR ADRIANA SALLES GOMES



O astro do basquete Pau Gasol, espanhol que joga na NBA, está sendo adotado por Marshall Goldsmith. O CEO mundial da WD-40, Garry O. Ridge, também. Os dois fazem parte do programa “100 Coaches” em que o coach número 1 do mundo vem treinando 100 pessoas – selecionadas entre as 12 mil que se candidataram – na arte do coaching. E faz isso gratuitamente, com a condição de que passem adiante o conhecimento adquirido. Não é seu único ato de generosidade; autor de 36 livros que venderam mais de 2,5 milhões de cópias em 32 idiomas, Goldsmith está prestes a lançar, pela primeira vez, um livro gratuito na internet, intitulado *Stakeholder Centered Leadership*. “Eu vou colocar o livro online de graça e, se alguém quiser a versão impressa, pagará só US\$ 2 por ela”, contou o coach em entrevista exclusiva a **HSM Management**.

As duas iniciativas têm tudo a ver com o momento atual da consultoria Stakeholder Centered Coaching (SCCoaching) e todo o grupo de Goldsmith, de expansão dos negócios. Com uma metodologia bem própria – em que os stakeholders de um líder são os verdadeiros coaches –, internacionalização e mais tecnologia, a empresa aumentou cinco vezes de tamanho nos últimos cinco anos e quer seguir nesse ritmo. Já formou 3 mil coaches e busca chegar aos 10 mil. Uma escalada com um propósito declarado: reverter a baixa qualidade da liderança.

O programa de adoção e o livro gratuito também são retribuições, diz Goldsmith, pelo que conquistou. Ele é líder do segmento; está há oito anos entre os dez primeiros do ranking *Thinkers 50*, de pensadores do management; e é um dos coaches favoritos dos CEOs globais – nada menos que 27 CEOs endossaram seu livro *Triggers (O efeito gatilho)*, no Brasil). Recentemente, o prêmio de coaching e mentoring da *Thinkers 50* recebeu seu nome. A seguir, Goldsmith e o holandês Will Linssen, seu associado, abordam a relação com coachees e coaches – e o business.



## COACHING COM GARANTIA

**A definição de coaching da SCCoaching tem dois traços marcantes:** de um lado, é focada em líderes, e só em como impactam os liderados; de outro, o coach atua como um facilitador do processo, não um fornecedor de conhecimento. As pessoas com quem o líder interage (stakeholders) é que são os verdadeiros coaches, porque elas é que dão as ideias de melhoria. Além disso, o coach do grupo costuma atuar B2B e oferecer resultados garantidos (a remuneração só vem após 18 meses, se o sucesso for comprovado) – e, importante, faz uma “peneira” de coachees. Primeiro, ele orienta a empresa a dar coaching apenas aos talentos nos quais acredita; depois, avalia se são de fato treináveis.

**Como tudo começou?** Goldsmith recorda: “Há 24 anos, eu era professor de uma escola de negócios e conheci um consultor famoso que tinha dois compromissos no mesmo horário e perguntou se eu poderia substituí-lo em um. Ele disse que eu ganharia US\$ 1 mil em um dia, em uma época em que eu ganhava US\$ 15 mil por ano, e respondi: ‘Posso tentar’. O que fiz foi um programa de treinamento para uma empresa de seguros de vida em Nova York. Trabalhando com treinamentos, fui abordado por um CEO com um pedido: ‘Tem um menino que trabalha para mim e é jovem, esperto, dedicado, mas um imbecil. Seria maravilhoso se mudasse de comportamento. Falei: ‘Talvez eu consiga ajudá-lo. Posso trabalhar com ele por um ano e, se ele melhorar, você me paga. Se não, é de graça’”. (Segundo Linssen, o jovem Marshall viu um empreiteiro negociar assim com seu pai e se inspirou.) Ao longo dos anos, o coach foi “inventando” seu processo.

**O processo de Goldsmith tem quatro etapas:** avaliação de coachability, foco, feed forward e follow-up. Na primeira, o coach precisa entender quão treinável é o líder. Em geral, isso resulta de uma combinação de coragem (entende que não há conforto na mudança?), humildade (leva sugestões alheias a sério ou não?) e disciplina (vive reclamando e arrumando desculpas ou age?). O próprio coachee deve avaliar em que medida está disposto a mudar, em uma escala de 1 a 10. “Como o coachee será cobrado por seu comprometimento em um ano, ele acaba sendo realista”, diz Linssen. Também deve-se investigar se o coachee tem objetivo, foco e resiliência – “eu escolho ser bem-sucedido, eu quero ser bem-sucedido, e serei bem-sucedido”.

A etapa do foco de mudança é definida pelos stakeholders, em uma avaliação 360 graus. Cinco perguntas são feitas a um grupo de 5 a 20 pessoas, entre liderados, gestores e pares: (1) quais as forças do coachee em seu comportamento como líder? (2) em que áreas precisa melhorar? (3) em que ambiente ele se mostra melhor? (4) em que ambiente ele piora? (5) se você fosse seu coach ou mentor, que mudanças sugeriria?

Isso feito, o coach monta um business case sobre as mudanças potenciais do coachee, estimando custos (tempo, paciência, confiança e dinheiro) e benefícios. O hiperfoco é recomendado – ou seja, a escolha de uma única mudança comportamental a implementar. Assim, a taxa de sucesso é de 95%.

A terceira etapa é o feed forward, que funciona muito melhor do que o feedback com pessoas de sucesso, voltadas ao futuro. O líder deve pedir às pessoas sugestões do que fazer nos 30 dias seguintes, como por exemplo ouvi-las e agradecer sem julgar. E, por fim, o coach faz o follow-up com os oito mais importantes stakeholders para saber se houve melhora, com o cuidado de fazer as pessoas realmente pensarem nisso.

**Quais são os problemas comportamentais dos líderes atendidos?** Em geral, giram em torno de querer acertar e vencer o tempo todo – problemas de ego. E os CEOs são os coachees mais difíceis nesse aspecto. “É muito difícil parar de fazer isso; é um comportamento enraizado. Só que, quando se torna CEO, você precisa parar de fazê-lo; nessa etapa, as pessoas que você gerencia sabem mais do que você em suas áreas”, diz Goldsmith, que atende CEOs do mundo inteiro, mas nunca treinou um brasileiro. Outra situação dolorosa é o coaching da transição de fim de carreira. Goldsmith já fez seis programas para aposentar CEOs e lembra um depoimento: “Trabalhei tanto, para meus filhos não precisarem trabalhar. Foi um erro – tirei a ambição deles”.

Linssen acrescenta que as novas competências do líder do século 21 também são pontos de atenção. “Quão bom o líder é em colaboração e parcerias, por exemplo? Mandar era fácil, mas gerir parcerias é complexo”, comenta. “Há cinco diferenças do líder atual: duas delas são ter de gerir parcerias e ser um facilitador mais que um chefe. Outras são ter pensamento global, lidar com diversidade intercultural e entender o impacto da tecnologia sobre o negócio”, diz Goldsmith.

Linssen acrescenta que os coaches da empresa também têm trabalhado com os líderes o desafio de lidar com o “fenômeno da porta de vidro”, a transparência, em que os subordinados expõem os bastidores da em-

Ao lado, Martin Linssen, head da área internacional do Marshall Goldsmith Group; à dir. Márcio Silva, business partner da SCCoaching no Brasil



presa e das relações a todos e não têm mais a mesma lealdade ante a oferta de emprego de um rival.

**A remuneração ocorre só depois do follow-up final, passados 18 meses.** O preço é premium pelo baixo risco em relação aos resultados. Mas há a possibilidade de um processo mais curto, em que o coachee pague menos. “O processo leva tempo, porque assim dá para garantir a mudança sustentável; ninguém no mercado acompanha o coachee tanto tempo quanto nós”, afirma Goldsmith. Tempo é importante para ele, aliás – uma de suas promessas costuma ser a de que o cliente não perderá tempo.

## ESCALANDO COACHES

**A certificação de coaches do grupo tem 32 horas de duração**, divididas em duas etapas. A primeira é o e-learning, em que as pessoas aprendem em vídeos sobre como funciona o processo e têm de responder a perguntas. Depois, há um workshop de quatro dias de treinamento. “O treinamento online é a compreensão intelectual, como a prova teórica do exame para carteira de motorista, enquanto o workshop é a prova prática”, compara Linssen.

Formados, os coaches podem usar aplicativos de celular e portal na internet para se manter atualizados. “Uma vez certificados, os coaches têm acesso à biblioteca do Marshall Group, com vídeos, podcasts e ferramentas que podem ser baixadas”, acrescenta o head de operações internacionais. A assinatura é barata e o português é um dos nove idiomas disponíveis.

**Quatro anos atrás, o grupo lançou também a certificação de coaches 100% online, mais barata que a outra.** Nela, a segunda etapa é uma versão online do workshop presencial, em tempo real. Reúne 15 ou 20 pessoas no workshop de dez países diferentes – umas aprendem com as outras. “Então, os alunos vão para um grupo separado, no qual fazem uma sessão de prática de coaching e nós monitoramos isso com tecnologia.” Esse programa já corresponde a 50% da demanda do Marshall Group.

**Os programas de certificação também ensinam aos coaches como administrar seus negócios, em termos de marketing e vendas.** E o coach aprende a montar um portfólio de clientes com prazo mais longo e mais curto, combinando o pagamento baseado em resultados com o pagamento à vista, para garantir seu fluxo de caixa.

A certificação em liderança global, também oferecida pelo Marshall Group, acaba sendo outra ferramenta de venda para os coaches por seguir uma abordagem do tipo Netflix. Antes, o grupo cobrava entre US\$ 500 por certificado. Agora, o processo é online, com versão em português também, e o certificado, gratuito. Quem faz pode ficar usando a ferramenta de assessment, pagando uma assinatura que dá direito a um determinado número de acessos. “O coach pode ir a um cliente potencial e dizer: ‘Posso fazer isso de graça’”, diz Linssen.

**Como os coaches lidam com o pagamento baseado em resultados?** Alguns ficam ansiosos, e a orientação do executivo do Marshall Group a eles é direta: “Digo: não transforme o que é um problema seu em problema do cliente. Se acredita em seus serviços, você pode garantir os resultados”.

**A pergunta mais cabeluda nesses tempos de boom, porém, é Goldsmith quem responde: é possível uma pessoa inexperiente ser um coach efetivo?** “Sim. Um de nossos melhores coaches não tem background na área; ele só segue o processo. Se você seguir o processo, as pessoas melhoram.” Outra lição enfatizada por Goldsmith diz respeito à escolha do cliente: “O que aprendi foi que, no meu método, a variável-chave para meu sucesso não sou eu, são meus clientes. Se eu escolher os clientes certos, eu ganho. Se escolho o cliente errado, nunca vou ganhar”, atesta, do alto de seus cabelos brancos.

## O NEGÓCIO E A MISSÃO

**O Marshall Group é liderado por uma rede de quatro pessoas:** o próprio Goldsmith, Linssen, Chris Coffey e Frank Wagner (os dois, na América do Norte). Linssen gerencia Europa, Ásia, Austrália e América Latina a partir de Hong Kong. No Brasil, atuam desde meados de 2017 com o business partner Márcio Silva, que já era coach. “Somos bem empreendedores e o Márcio viu isso”, diz Linssen. Mas os parceiros não são a tônica no mundo. A expansão se faz sobretudo com tecnologia.

**A internacionalização foi iniciada em 2012**, com a visão de Goldsmith de ter 10 mil coaches espalhados pelo mundo para alavancar a eficácia da liderança em toda parte. Hoje, os 3.000 certificados estão em cerca de 200 cidades de 54 países.





**A expansão é encarada como uma missão humanitária.** “Afinal, quanto mais nós e nossos coaches fazem coaching, mais as pessoas ganham dinheiro e mais todo mundo tem uma vida melhor”, explica Linssen, que sempre enfatiza o fato de as pessoas amarem a sexta-feira e odiarem a segunda.

“Aprendi com um médico na Índia que é possível melhorar o mundo e ganhar dinheiro ao mesmo tempo; ele criou o maior e mais acessível sistema de saúde do mundo para erradicar a cegueira”, diz. Pela lógica do healthcare, 70% das pessoas recebem ajuda de graça, financiadas pelos 30% que pagam, porque podem. Isso gera alta qualidade a custo baixo. “E nós temos filosofia similar: quem pode paga e, para os outros, criamos formas gratuitas – ou quase – de adquirir conhecimento, como o e-book grátis que sairá, o programa ‘100 Coaches’, os conteúdos de mídias sociais (Goldsmith é influencer do LinkedIn) e até os livros vendidos”, observa Linssen.

A prova de que isso é também uma missão ainda está em se conformarem que seu método seja usado ilegalmente na China, como vem ocorrendo. “Não precisamos ganhar dinheiro com tudo, precisamos de fluxo de caixa para sustentar nossa missão.”

**Os livros de Goldsmith puxam mesmo o cordão.** Ele já emplacou três na lista de best-sellers do *New York Times*: *What Got You Here Won't Get You There*, *Triggers* e *Mojo* – muito pouca gente pode dizer o mesmo. E está trabalhando em mais quatro atualizações. Seus livros, além disso, costumam ser bem-escritos. Goldsmith montou um processo de produção

com padrão de qualidade, como, aliás, fez com a formação de coaches e com o processo de coaching. “Eu não escrevi nenhum deles. Meu amigo Mark Reiter é quem escreve os livros, na maioria. Eu falo, ele escreve. Tenho ótimas ideias”, diz, sem cerimônia.

O que Goldsmith também tem é faro para o sucesso. *Triggers* aprofundava a ideia dos hábitos ruins e bons; *Mojo* abordou uma força interior positiva que todos podem cultivar. *Leading Your Own Life* deve ter o mesmo apelo. Este ano, ele lançou *How Women Rise*, escrito com Sally Helgesen. Não que o coaching de mulheres deva ser diferente (o processo não varia nem por gênero, nem por país, garante). Mas há o padrão de auto-sabotagem feminino precisa ser reconhecido. “A mulher muitas vezes sacrifica a carreira por seu emprego. Esforça-se o dobro para aumentar a qualidade da entrega de 95% para 99%, em vez de aceitar os 95% e dirigir esforços para cuidar da própria carreira”, diz. “Além disso, a mulher também tem mais chances de se apaixonar por sua equipe e, assim, não querer ser promovida.” As mulheres são um alvo precioso: 50% do público de coaches e 50% de coaches.

Os livros são uma alavanca para o grupo conseguir certificar dez mil coaches em 25 anos. Mas isso cumprirá a missão? Linssen diz que sim e explica: “As empresas [da *Fortune 500*] têm cerca de 27 milhões de funcionários. Se os coaches do Marshall Group ajudarem a melhorar o comportamento dos 10% principais, muita gente vai voltar a gostar da segunda-feira. ☺



## A VIDA É BOA, MAS...

Talvez por ser um budista em San Diego, talvez por ter nascido no Kentucky, Marshall Goldsmith irradia “mojo”. Ele aceita, por exemplo, que em tudo há um lado bom e um ruim, e não tenta ficar consertando o ruim. “Já entendi que não me chamo Jesus Cristo e que não consigo ajudar quem não quer ajuda”, explica. Ele é bem resolvido em relação à concorrência – “um professor meu, Paul Hersey, me ensinou a usar definições. Eu tenho minha definição de coaching e não digo que é a única possível; você pode definir de outro jeito”. Ele tampouco pretende ser um especialista em gestão de empresas. “Ter um pouco de conhecimento de uma área é perigoso. Se você não for um especialista, é melhor admitir. Minha especialidade é ajudar líderes de sucesso a fazer mudanças positivas de comportamento – só isso.” E Goldsmith vira amigo para toda a vida de muitos coaches.

Mas tem uma coisa de que esse guru não gosta: o “mas”. Como qualquer jornalista, usei a palavra umas dez vezes durante a entrevista, e ele me interrompeu em todas. “Fiz o mesmo com seu colega do *New York Times*. Sou um coach mau! [risos]” Entrevistas são feedbacks, a seu ver, e o feedback ao outros deve ser positivo. O “mas” desmereceria o que o interlocutor falou. Aliás, Goldsmith nem é fã de feedbacks, relativos ao passado; prefere olhar o futuro – feed forward.

# Simplificação como **ideologia**

A simplificação se consolida como pilar de um mindset gerencial pautado por processos ágeis, eficiência e foco no que é essencial. Inspirado na dinâmica das startups, o modelo impulsiona negócios dedicados a facilitar a atuação das empresas em diversos âmbitos

| EMANUEL NEVES E RICARDO LACERDA

Nécessaire, caderno, caneta e um notebook. A mochila que cada funcionário da Cia de Talentos recebeu no começo de 2018, após a volta do recesso de Natal, estava forrada com esses e outros presentes. Não era bem um mimo para marcar a abertura do novo ano na consultoria de recrutamento. Tratava-se de um kit de mudança. Junto com o arsenal de trabalho, os colaboradores ganharam um cartão de acesso a um coworking. A sede da empresa, a partir de então, passou a funcionar em uma das unidades paulistanas da rede WeWork. Ao todo, a Cia de Talentos transferiu cerca de 120 pessoas para o espaço compartilhado. O motivo da migração: simplificar as operações.

Até o fim de 2017, a empresa ocupava um andar inteiro de um prédio no Brooklin, bairro nobre de São Paulo. O local possuía diversas salas dedicadas à equipe e a reuniões e treinamentos. Era uma estrutura que dava trabalho manter, exigindo tempo, atenção e energia. E ficava ociosa: das 120 posições de trabalho, não mais do que 80 eram ocupadas diariamente, porque há horários flexíveis, home office e funcionários atuando em campo. “Pensamos no presente e no futuro e decidimos otimizar”, conta Adriana Chaves, sócia e diretora da Cia de Talentos.

Para tornar a operação da Cia de Talentos mais leve – um sinônimo para *simples* –, o processo começou com uma campanha de desapego ainda na antiga sede. A empresa organizou uma limpa geral, na qual tudo o que não era essencial foi dispensado: papéis, arquivos, móveis. Até a biblioteca foi cedida a uma universidade. Restaram meia



CRÉDITO: GERAL/FOTOS DIVULGAÇÃO



**Ambientes do coworking WeWork em São Paulo; cresce o número de empresas que buscam a simplicidade em espaços compartilhados**



dúzia de livros, os mais estratégicos. Num primeiro momento, as sócias queriam apenas achar um lugar menor e mais enxuto para instalar o negócio, mas o fato de, num coworking, não precisarem pensar em cuidar do ambiente pesou na decisão. “Não nos preocupamos mais com coisas como comprar café ou manter a faxina em dia. E isso tomava muito tempo da gente”, diz Chaves. “A simplificação fez brilhar nossos olhos.”

A orientação tomada pela Cia de Talentos não representa um caso à parte no mercado atual. Ela reflete um movimento mundial. Em 2015, a consultoria Deloitte realizou uma pesquisa com 3,3 mil executivos de 106 países e descobriu que, para 71% deles, a simplificação do trabalho é item prioritário. Um modo de descrever o combate é o desapareço do supérfluo. “Como os profissionais estão sobrecarregados em razão dos processos burocráticos e da quantidade extrema de informações gerada pelos avanços da tecnologia, eles precisam desaparecer do supérfluo”, explica Roberta Yoshida, sócia na área de gestão de capital humano da Deloitte.

A chegada das novas gerações ao poder marca uma mudança de mindset que está acelerando isso. Em 2012, uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA-USP) mostrou que o objetivo do trabalho para os nascidos entre 1980 e 1993 é a realização pessoal. “O entendimento de que o essencial são poucas relações e poucos resultados figura na origem da simplificação de processos”, aponta Luciano Meira, sócio da Caminhos Vida Integral, consultoria dedicada ao desenvolvimento pessoal e autor do livro *A segunda simplicidade*, lançado em 2017.

Portanto, a guerra à complexidade parece despontar como a nova bússola da gestão. E como se simplifica? Com uma reengenharia de processos e, em particular, tirando da frente preocupações com administração de espaço, de transporte, de documentos, de pessoas e de equipamentos. Tudo para dar às pessoas mais energia e tempo, as duas maiores vítimas da complexidade.

## PROCESSOS

A General Electric foi uma das empresas que puxaram a onda da simplificação. A reputação da multinacional como complexa, e pesada, foi revelada em uma pesquisa feita com clientes e stakeholders e tem

a ver com o fato de ela atuar em quase 200 países e com 300 mil funcionários. Em 2012, a GE começou a firmar as bases de uma revolução gerencial, que não à toa foi batizada de “Simplification”.

O novo mindset da GE é calcado em processos mais simples. Um exemplo prático: a empresa aboliu as apresentações em PowerPoint. Nas reuniões globais, os executivos das 175 sedes precisam condensar o relatório em apenas uma página. As avaliações anuais – uma marca do conglomerado – foram substituídas por um aplicativo de feedback permanente. O app tem dois botões: “continue assim” e “reconsiderar”. Todos os funcionários podem opinar sobre colegas e líderes. As aprovações de projetos também foram aceleradas. Antes, uma ideia não saía do papel sem passar pelo crivo de, no mínimo, 12 executivos. Agora, são só três. O tempo de elaboração caiu de oito para dois meses.

A hierarquia da GE foi horizontalizada, e as sedes locais ganharam autonomia para decidir os rumos de boa parte de suas ações. “Essa cultura requer uma nova forma de pensar e liderar, a fim de trabalharmos de maneira mais ágil, mais simples e com maior foco no cliente”, afirma Viveka Kaitila, CEO da GE Brasil. Os pilares citados por Kaitila estão associados ao modus operandi enxuto das startups. Um conglomerado gigantesco jamais conseguirá ser tão simples como uma startup, mas a quebra dos processos deixa a gestão bem mais maleável.

Vista como  
complexa e pesada  
em uma pesquisa,  
a GE começou um  
processo batizado  
de “Simplification”  
em 2012 e  
puxou a fila



## ESPAÇO

O espaço influi na agilidade das pessoas direta e indiretamente. A mudança da Cia de Talentos para o coworking não acelerou a simplicidade só por acabar com as preocupações de manutenção; o fato de ter eliminado as mesas e as posições fixas fez os métodos ágeis “acontecerem organicamente”, como destaca Chaves. Um espaço simplificado pode convidar a processos mais ágeis, como avaliações em tempo real, erro permitido com aprendizado quase instantâneo, tomada de decisão rápida. Quanto menos entraves físicos, mais as coisas fluem.

O crescimento rápido do WeWork pode ser um sinal disso. Os 11 prédios do Brasil foram instalados de julho de 2017 para cá. “Cuidamos de tudo, de impressora e papelaria a recepção, segurança e limpeza. As empresas ficam livres para focar 100% no trabalho”, afirma Camila Weber, gerente de relações institucionais da WeWork. A WeWork mundial está avaliada em US\$ 20 bilhões, com 280 prédios.

Essa simplificação das instalações pode romper com um círculo vicioso se descomplicar as pessoas. “Estamos tão preocupados com a complexidade que não desenvolvemos as pessoas. E, se as pessoas são complexas, as estruturas jamais serão simples.”

A simplificação no espaço não é só sinônimo só de mudar para um endereço mais enxuto; ela assume diferentes formas. Tem a ver também com a maneira como as pessoas se distribuem no espaço. A Dasa, empresa de serviços de medicina diagnóstica, ilustra isso. Ela adotou modelo de células de trabalho pequenas e ágeis. As equipes, formadas de acordo com o projeto e com profissionais de diversas áreas, têm, no máximo, oito componentes, seguindo a recomendação da Amazon, que colaborou



Acima, Adriana Chaves, da Cia de Talentos; ao lado, Karim Hardane, da Mandaê, e Ricardo Orlando, da Dasa. Abaixo, Viveka Kaitila, CEO da GE Brasil



com a aplicação do modelo. É a “regra das duas pizzas”, como diz Ricardo Orlando, CIO da Dasa – a porção funciona como parâmetro para limitar o tamanho do time (dois pedaços para cada pessoa).

O home office também é considerado um descomplicador, não só por reduzir o espaço que a empresa precisa administrar, mas por simplificar a logística dos funcionários. A Dell Computer é uma que aposta no home office. “Queremos que o profissional consiga equilibrar a carga de trabalho de acordo com os interesses pessoais”, elucida Miriam Kimura, gerente sênior de aquisição de talentos da Dell no Brasil. O planejamento da empresa é chegar em 2020 com 50% do capital humano atuando de forma remota. Em um levantamento recente da consultoria Robert Half, feito com mil pessoas, 96% se mostraram favoráveis ao modelo de home office. Os motivos mais citados foram aumento de produtividade (29,4%), melhora da qualidade de vida (25,5%) e equilíbrio entre vida



pessoal e profissional (21,6%). Menos complexidade. Simplificar o espaço ainda tem a ver com simplificar a manutenção. Como o Google, que trocou as máquinas de cortar grama em sua sede, no Vale do Silício, por uma “equipe” de cabras alugadas de uma fazenda vizinha.

## TRANSPORTE

O crescimento da startup paulista Mandaê revela quanto as empresas estão perseguindo a simplicidade em outra frente: o transporte de encomendas. O serviço funciona com uma plataforma digital que organiza a cadeia de envio. Motoristas coletam as encomendas para uma triagem e quem efetua a entrega, a partir daí, é uma das mais de dez transportadoras parceiras. Como conta Karim Hardane, cofundador e head de operações, a Mandaê nasceu para suprir uma carência de empresas de e-commerce que só tinham os Correios como canal para escoar os produtos.

De 2013 para cá, a startup já enviou mais de um milhão de encomendas e tem crescido, em média, 15% ao mês. Fundos de investimento perceberam as promessas dessa fornecedora de simplicidade e aportaram R\$ 25 milhões em 2018 nela, para expandir a cobertura, hoje limitada à Grande São Paulo na coleta.

## DOCUMENTOS

Como descomplicar naquilo de que não se pode abrir mão em um país burocratizado como o Brasil – os documentos? O crescimento do outsourcing na gestão de documentos é uma prova de que um número crescente de organizações encontrou essa resposta, recorrendo tanto a meios físicos de fazê-lo como à digitalização.

A Redata, também de São Paulo, é uma das empresas que vem aproveitando essa oportunidade. “Analisamos os métodos internos do cliente e cus-

## EMPRESAS QUE SIMPLIFICAM

### • EMPRESA: WEWORK

- **Setor:** Coworking
- **Como simplifica:** Oferece uma rede de coworkings, disponibilizando opções customizadas de ambientes de trabalho para empresas de diversos portes.

### • EMPRESA: MANDAÊ

- **Setor:** Logística
- **Como simplifica:** É um hub de logística que facilita o envio de encomendas ao conectar empresas de e-commerce a uma rede de transportadoras em nível nacional.

### • EMPRESA: REDATA

- **Setor:** Acervo documental
- **Como simplifica:** Cria soluções customizadas para agilizar a organização de documentos e arquivos, usando mapeamento analógico e ferramentas digitais.

### • EMPRESA: ROBERT HALF

- **Setor:** RH
- **Como simplifica:** Amplia a contratação de profissionais especializados para projetos pontuais.

tomizamos soluções para organizar o acervo e garantir um controle ágil das informações”, explica Mariza Cardoso, a sócia-fundadora. A proposta vai além de oferecer a tradicional guarda documental; a ideia é prover uma ferramenta de inteligência que acelere tanto o arquivamento como a busca pelas informações, evitando extravio e repetição de arquivos, e o acúmulo caótico de documentos. “É normal vermos documentos importantes espalhados em armários e gavetas das empresas, sem nunca terem sido arquivados”, revela Cardoso. Uma das medidas aplicadas pela Redata, por exemplo, é o plano de classificação do acervo. Ela utiliza formulários de cadastro simplificados, com alguns campos preenchidos automaticamente.

A maior parte dos clientes da Redata vem de setores com nível alto de regulação e compliance, como as áreas de finanças e cosméticos. Segundo Cardoso, a importância de a organização lidar de modo ágil e descomplicado com documentos costuma ser facilmente entendida pelas empresas nos momentos em que documentos necessários não são encontrados. Ela conta que um cliente contratou a Redata após quase pagar uma multa de R\$ 8 milhões por não achar o comprovante de uma conta já quitada.

A Petrobras também optou por esse caminho da simplificação de documentos. Em 2017, o órgão adotou uma plataforma digital que concentra todos os estágios burocráticos relacionados à contratação de fornecedores. Isso fez com que o prazo médio para a conclusão de uma licitação, por exemplo, fosse reduzido em 40%. Já o trâmite de cadastramento de fornecedores ficou 50% mais rápido e, com isso, a base de fornecedores aumentou 15% em relação ao ano anterior. A nova política gerou uma economia de R\$ 750 milhões em custos aos cofres da Petrobras. Embora pontual, o caso pode ser considerado emblemático.

Até em uma organização em que os documentos são protagonistas, como os tribunais de Justiça, a simplificação da papelada tem ganhado adeptos. O Tribunal de Justiça de São Paulo criou o projeto “Petição 10, Sentença 10”, para limitar a extensão de petições e sentenças a apenas dez páginas. Com o fim dos calhamaços, os juízes não despendem mais tanto tempo na leitura dos processos e podem julgar mais casos. Novamente, é a simplificação funcionando.

## PESSOAS E EQUIPAMENTOS

A flexibilidade dos vínculos empregatícios, estabelecida pela nova legislação trabalhista, está sendo brindada pelas empresas por conta, também, da redução da complexida-





LU BARCELOS



DIVULGAÇÃO

No alto, o consultor Luciano Meira, autor de *A segunda simplicidade*; acima, Mariza Cardoso, da Redata

de. Já é observado o aumento da procura por profissionais temporários em posições especializadas, por exemplo. “Começamos a perceber uma evolução dessa demanda, na verdade, nos últimos quatro anos. As empresas estão mais propensas a contratar profissionais apenas para implementar projetos durante um período determinado”, relata Lucas Nogueira, diretor de recrutamento da Robert Half. Além de prestar esse serviço aos clientes, a própria consultoria utiliza o modelo. Lá, essas contratações por projeto crescem mais de 10% ao ano.

A simplificação do vínculo empregatício é o caminho natural para os processos de contratação também do ponto de vista do trabalhador, na visão da Robert Half. “As gerações atuais não almejam mais uma carreira perene numa só empresa, como aconte-

## EMPRESAS SIMPLIFICADAS

### • EMPRESA: CIA DE TALENTOS

#### • Setor: RH

• **Como simplificou:** Abandonou a estrutura grande e parcialmente ociosa da sede própria e migrou a equipe para um coworking.

### • EMPRESA: RANDON

#### • Setor: Implementos automotivos

• **Como simplificou:** Formou um núcleo para mapear startups aptas a assumir parte de seus processos internos. Uma delas – a Gupy – elaborou uma plataforma de recrutamento baseada em inteligência artificial que diminuiu de 45 para 25 dias o prazo de seleção de novos profissionais.

### • EMPRESA: DASA

#### • Setor: Medicina diagnóstica

• **Como simplificou:** Implementou um sistema de células ágeis de trabalho, com equipes montadas de acordo com a demanda dos clientes.

### • EMPRESA: GENERAL ELECTRIC

#### • Setor: Tecnologia e bens de capital

• **Como simplificou:** Entre outras coisas, criou o modelo de gestão FastWorks, inspirado no mindset pró-experimentos das startups, que permite o erro e incentiva o aprendizado rápido a partir das falhas.

### • EMPRESA: GOOGLE

#### • Setor: Soluções de internet

• **Como simplificou:** Substituiu máquinas de cortar grama poluentes e barulhentas por cabras alugadas em uma fazenda da Califórnia.

### • EMPRESA: PETROBRAS

#### • Setor: Energia

• **Como simplificou:** Implementou uma plataforma digital para selecionar fornecedores. A ferramenta reduziu o tempo do trâmite em 50% e gerou economia de R\$ 750 milhões.

### • EMPRESA: DELL COMPUTER

#### • Setor: Informática

• **Como simplificou:** Incentivou a flexibilidade de horários e o home office. O plano é ter 50% de trabalho remoto até 2020.

cia com nossos pais. Elas querem somar experiências”, diz Nogueira.

Essa aceleração dos mais jovens inspirou o grupo empresarial Randon a adotar uma solução digital de RH para que o processo de seleção não dure um tempo desproporcional. O grupo, sediado em Caxias do Sul (RS), passou a utilizar uma plataforma de seleção com inteligência artificial, feita pela startup paulista Gupy, que encurtou os prazos de seleção da Randon de 45 dias para 25, com tendência a 19, como conta Daniel Ely, diretor de planejamento e RH.

Um modo de simplificar o relacionamento corporativo com pessoas também diz respeito ao outsourcing de equipamentos. [Veja quadro na página ao lado.]

## UMA CENTRAL SIMPLIFICADORA

Muitos esforços de simplificação ocorrem por meio de parcerias – com universidades, startups e

fornecedores em geral. Mas, muitas vezes, estabelecer e manter a parceria são coisas que geram complexidade. Como fazer a transição para esse mundo do modo menos complexo possível? O Grupo Randon resolveu essa questão com seu programa Randon:Exo, que justamente busca dar agilidade à gestão de parcerias da empresa voltadas a inovar e simplificar o modo de fazer as coisas. “Um projeto que pode levar dois anos para ser aprovado até percorrer todos os trâmites de planejamento e desenvolvimento às vezes é posto em prática imediatamente”, comemora Daniel Randon, vice-presidente das Empresas Randon.

## TEMPO, ENERGIA, LUCRO

O tempo e a energia das pessoas são as grandes vítimas da complexidade. Não há gestor de empresa que não reclame de falta de tempo para as questões realmente importantes e estratégicas, tanto profissionais como pessoais. Todas as soluções relacionadas neste texto – relativas a espaço, pessoas, equipamentos e tudo o que não é o core business – resultam em ganho de tempo, de um modo ou outro, fazendo com que sobrem mais horas para as atividades-chave ou para o descanso que reenergiza.



No alto à esq., Roberta Yoshida, da Deloitte,  
Ao lado, Miriam Kimura, da Dell Computer.  
Acima, Lucas Nogueira, da Robert Half

# A SIMPRESS E O NEGÓCIO DA SIMPLIFICAÇÃO

Por Adriana Salles Gomes

O leitor ouviu falar do Bendegó, certo? É o meteorito de ferro/níquel de 5,3 toneladas que sobreviveu ao devastador incêndio do Museu Nacional, ocorrido recentemente no Rio de Janeiro. Ele serve como analogia para o mundo do outsourcing de equipamentos de apoio. Apesar de sua importância – é o maior do mundo –, a pedra, que caiu no sertão da Bahia, foi sinônimo de complexidade para o governo brasileiro, como descreveu Carlos Cardoso, no site Meio Bit.

Primeiro, pela logística. Na primeira vez em que o governo tentou transportá-la, ela escorregou do carro de boi e foi parar no rio Bendegó (que lhe deu o nome). Ali ficou cem anos enferrujando até a segunda tentativa, que exigiu um ano de planejamento e mais quatro meses em trânsito por carro de boi, trem e barco a vapor. Depois, houve a questão do espaço: foi para o museu, que não teve a manutenção devida, e queimou.

Muitos equipamentos que apoiam a operação das empresas acabam sendo verdadeiros “benedegós” para elas. São valiosos – por sua utilidade, no caso –, mas representam uma dor de cabeça na hora de cuidar, porque aquilo não é uma especialidade dos funcionários da organização. Um exemplo claro disso são as impressoras, que exigem manutenção e logística. Isso fez florescer uma indústria de “printing as service”.

Há 21 anos, o empreendedor Vittorio Danesi fundou a Simpress para oferecer soluções de impressão ao mercado corporativo, acompanhada da gestão de documentos (por meio de impressoras multifuncionais, que integram um tablet com diversas aplicações para gerenciar documentos, como na foto ao lado). Danesi diz que o combate à complexidade está criando cada vez mais oportunidades para seu negócio. “Nossa missão é tornar a vida do cliente

mais fácil e há uma demanda maior por isso, à medida que todos esperam uma melhor experiência de usuário; uma nova reengenharia de processos vem acontecendo”, diz ele, que hoje é o CEO profissional da Simpress. As evidências são incontestáveis:

**1. Tamanho e capilaridade.** Faturando R\$ 650 milhões ao ano, Danesi diz atender mais de 160 grandes clientes, desde bancos e redes varejistas com unidades no Brasil inteiro até cooperativas e governo. Sua “frota” de impressoras é 120 mil e tem ao todo 1,6 mil funcionários, sendo mil deles embarcados em clientes.

**2. Investimento.** O negócio provou ser tão promissor, que em 2014 a divisão de impressoras da Samsung adquiriu a Simpress e, em 2016, a HP ficou com ela ao comprar essa área da empresa sul-coreana. O modelo de negócio da HP está migrando para o modelo da Simpress.

**3. Expansão das áreas de atuação.** Com sua versão de SaaS, “Simpress as a solution”, quer dobrar o faturamento em três anos com outros equipamentos – computadores pessoais e notebooks (mercado que deverá ser 70% maior que o da impressão) e mobile (50% maior).



DIVULGAÇÃO

Os acionistas sempre querem cortar custos, mas eles ficam tão felizes em combater a complexidade quanto os funcionários? Afinal, outsourcing pode ser associado à perda de controle e competitividade.

Entre 2005 e 2010, uma pesquisa da University of Birmingham, na Inglaterra, analisou os balanços das 200 maiores empresas do mundo, comparando

indicadores financeiros com o grau de simplicidade da operação – incluindo diversidade do portfólio e número de unidades de negócios. Resultado? As companhias com parâmetros de gestão mais complexos perderam, em média, 10% da margem operacional por ano – cerca de US\$ 1,2 bilhão. Ou seja, simplificar processos alegra os acionistas. 

# Seguros na era do big data

O setor foi mais lento do que os bancos, mas começa a abraçar as soluções inteligentes | POR HEINAR MARACY

O executivo Ítalo Flammia entrou na Porto Seguro Seguros em 2009, como um pioneiro da inovação aberta no Brasil e com uma experiência bem-sucedida no portfólio – a Natura. Com sua bagagem, e a cultura de foco no cliente da empresa, acreditou que não haveria dificuldade para implantar o mesmo modelo na seguradora. Mas fracassou. Foi preciso esperar quatro anos, até 2013, para conseguir vender internamente uma estratégia de inovação aberta.

Ele precisou criar histórias e personagens relevantes, casos de sucesso, e a estratégia muito bem delineada. As pessoas queriam inovar, ele sabia, mas elas não tinham ideia de como fazê-lo. Mesmo assim, conseguiu montar a aceleradora de startups Oxigênio só dois anos mais tarde, em 2015. Flammia entendeu que a inovação não é algo democrático nas empresas; precisa ser imposta de cima para baixo com o patrocínio do CEO ou do conselho de administração. Outro aprendizado valioso foi que a área de inovação deve sempre atuar como facilitadora, nunca como protagonista; todos os holofotes precisam ficar sobre as áreas de negócio, se o objetivo for ter sucesso.

Esse depoimento de Flammia, dado recentemente no evento InovaDay SP, mostra um pouco da dificuldade que um processo de transformação digital está enfrentando em empresas do setor. A indústria financeira como um todo é conservadora por natureza, o que a torna lenta nas mudanças. Dentro dela, os bancos, por exemplo, estão sendo mais rápidos do que as entidades de seguros na adoção de inteligência artificial, machine learning, big data, internet das coisas (IoT) e outras tecnologias.

Porém, isso está mudando. Segundo a pesquisa *Reimagining insurance processes with intelligent solutions*, da consultoria Accenture, 80% das seguradoras dos EUA já reconhecem o valor das soluções inteligentes para assumir tarefas mais complexas e se adaptar sem intervenção humana; 63% dos executivos setoriais concordam que a indústria será completamente transformada pelas tecnologias inteligentes, e 47% estão investigando ou testando soluções.

No Brasil, o movimento também embalou. A maioria dos players – seguradoras, corretoras e assistências – já vem investindo pesadamente no uso de big data, telemetria e aplicativos mobile que trazem funcionalidades avançadas, tanto para a força de trabalho quanto para o usuário final. “Estamos nos desprendendo de crenças eternas e experimentando”, diz Cristiano Barbieri, diretor de estratégia digital, inovação e tecnologia da seguradora SulAmérica, que criou uma “garagem de inovação” há três anos. “Entendemos que só vai liderar quem conseguir fazer essa mudança de cultura.”

Cristiano Barbieri, diretor de estratégia digital, inovação e tecnologia da SulAmérica





## A precificação dos contratos de carros evolui para o seguro baseado em uso

SHUTTERSTOCK

Para o professor Bruno Kelly, da Escola Nacional de Seguros, uma das principais instituições de formação de profissionais da área, a transformação digital das companhias de seguros é um caminho sem volta. “Elas podem ter demorado mais que o mercado bancário, mas agora todas estão correndo para adotar as novas tecnologias.” O fato é que o big data facilita – e muito – a seleção de risco, que é a essência do negócio.

Com isso, a precificação dos seguros de automóvel, por exemplo (o tipo de seguro mais comum no Brasil) está entrando em seu terceiro estágio evolutivo. “Primeiro, o único dado era o modelo do veículo. Em seguida, passamos a avaliar o perfil do motorista e adotar o perfil de risco para a precificação por idade, sexo etc. Agora começamos a nos preocupar com o hábito de utilização”, explica Kelly. É o seguro baseado em uso (UBI, na sigla em inglês), habilitado por uma solução inteligente. Como conta Kelly, todas as grandes seguradoras estão motivando seus usuários a instalar um aplicativo em seus celulares com telemetria embutida que, semelhante ao Uber, monitora e transmite informações como velocidade e horário em que o carro é usado, lo-

cais por onde passa e em que estaciona. “Se hoje o jovem paga mais caro pelo seguro, com esse monitoramento ele pode aparecer como risco menor conforme o uso, e pagar menos.”

A SulAmérica foi uma das pioneiras no uso de aplicativo mobile com telemetria embutida, em um app que já tem mais de 2 milhões de downloads. “Estamos passando por uma tremenda mudança comportamental”, diz Barbieri. “Nosso cliente não nos compara apenas com as outras seguradoras, ele nos compara com Amazon e Airbnb, e espera a mesma comodidade. E, como várias tecnologias viraram commodities, eu posso de fato comprar a mesma inteligência artificial usada pela Amazon e oferecer isso ao cliente em nosso aplicativo.”

A IDC projeta que os gastos com sistemas inteligentes no setor de seguros dobrarão entre 2017 e 2019, saltando de US\$ 322 milhões para US\$ 645 milhões. Em compensação, a Accenture estima que as seguradoras que se comprometerem totalmente com a IA e a colaboração homem-máquina podem aumentar suas receitas em 17% até 2022.

Bruno Kelly, professor  
da Escola Nacional de Seguros



## FOCO: O CLIENTE

A corrida tecnológica tem um grande estímulo: a conquista do cliente, seja com um preço menor, seja por um atendimento melhor e mais ágil. No primeiro quesito, por exemplo, as soluções inteligentes ajudam muito na busca de uma despesa administrativa (DA) menor. “A DA responde por 20% a 25% do valor de um prêmio hoje e o setor está lutando para chegar a uma DA de um dígito, o que representaria uma grande vantagem comparativa”, diz Kelly. No segundo, está o uso do aplicativo para agilizar o processo de reembolso de despesas médicas, por exemplo. “Digitalizamos o reembolso no seguro-saúde, trocando o envio e o manuseio de 150 mil papéis por uma foto da nota fiscal no app que é analisada e aprovada pela IA. Diminuímos o tempo de reembolso de 13 para um dia”, afirma Barbieri.

Para satisfazer o cliente, a Tokio Marine internalizou os serviços que eram prestados por assistências, o que só foi possível com o arsenal tecnológico atual. “Criamos uma nova empresa dentro da empresa, com mais de 250 funcionários”, diz Wilson Leal, diretor de tecnologia. “Agora temos controle total sobre serviços como guincho e manutenção. Com isso, ganhamos o controle dos dados produzidos por esses serviços, o que nos dá mais eficiência, e aceleramos o tempo de resposta para

o cliente, porque nossos guinchos são controlados com telemetria e têm distribuição totalmente automatizada.” O resultado? “Nosso NPS [índice de satisfação] cresceu 12% e, por isso, a companhia está crescendo em taxas acima do mercado mantendo sua rentabilidade”, garante Leal.

Na Tokio Marine, é só o começo da mudança. A empresa vem investindo anualmente R\$ 100 milhões em desenvolvimento de novas tecnologias, tudo feito internamente com tecnologias da Amazon e da DataRobot. “A inteligência artificial vai revolucionar o setor, na precificação e também na prevenção de fraudes. A possibilidade de cruzamento de dados e o uso de machine learning já vem reduzindo consideravelmente o tempo de detecção de fraudes. Em um prazo muito curto poderemos prevenir fraudes em tempo real”, diz Leal.

Até o blockchain deve entrar no arsenal da Tokio Marine. Na matriz, no Japão, a empresa usa o blockchain no seguro marítimo, compartilhando informações entre empresas de transporte, aduaneiras e despachantes. “Estamos estudando o uso dessa tecnologia no compartilhamento de informações de fraudes aqui no Brasil também.”

## COMO FAZER

A Accenture mostra em seu estudo que implementações bem-sucedidas de soluções inteligentes tendem a começar pequenas, mas geralmente estão ligadas a uma estratégia organizacional maior. De acordo com a consultoria, as seguradoras que registram os melhores resultados de soluções inteligentes concentram-se em três áreas inovadoras:

“Em um prazo muito curto vamos prevenir fraudes em tempo real”

# A ESTRATÉGIA DIGITAL EM SEGUROS – OS SEGREDOS DO SUCESSO

Segundo estudos da Accenture, para garantir o sucesso, existem cinco áreas-chave em que a seguradora deve acertar:

## 1 ESTRATÉGIA DIGITAL

Seja para uma única área funcional ou para toda a empresa, uma jornada de solução inteligente começa com uma avaliação completa das oportunidades disponíveis, priorizadas em relação a critérios de retorno do investimento e definidas de acordo com um plano de desenvolvimento claro.

## 2 MODELO OPERACIONAL INTELIGENTE

Embora projetos piloto possam ser executados por equipes isoladas, o investimento em gestão de soluções inteligentes exige uma nova estrutura de talentos, habilidades, processos, gestão, fornecedores – uma nova organização.

## 3 ARQUITETURA TECNOLÓGICA

A tecnologia em torno de soluções inteligentes continua a evoluir, mas isso não significa que as operadoras não devam ter uma arquitetura

inteligente central expansível. Eles devem fazer uso inteligente de software, dados e recursos baseados em nuvem e de software como serviço.

## 4 ABORDAGEM DE PORTFÓLIO

Soluções inteligentes podem agregar valor imediato a muitos processos do core business. Também têm o potencial de criar serviços e experiências completamente novas para clientes, corretores e funcionários. Ao adotarem uma abordagem de portfólio orientada a resultados para investimentos, as seguradoras podem obter rápido valor financeiro a partir da melhoria do core business, ao mesmo tempo em que investem em apostas transformadoras de alto risco/retorno.

## 5 MEDIÇÃO DE VALOR

O investimento em soluções inteligentes deve ser feito com o mesmo rigor dos outros investimentos de capital. O objetivo de valor para soluções deve ser definido de antemão e os resultados têm de ser acompanhados de perto e compartilhados para que projetos futuros possam entregar mais e mais valor aos negócios.

• **Automatizar processos para criar eficiências, melhorar a qualidade e implantar novas experiências de clientes.** Isso inclui análises avançadas para a tomada de decisões, a automação com robôs (RPA) aplicada a tarefas simples e soluções que combinam machine learning e robótica para estender a automação e criar o que tem sido chamado de “processos vivos”. A seguradora Vern Fonk, sediada em Seattle, nos EUA, usa uma solução de e-mail automatizada que adota personas semelhantes às humanas, lê textos e responde a sugestões de engajamento em qualquer e-mail para determinar as intenções de uma pessoa. O sistema lida com mais de 25 mil consultas por mês, dando a 90% dos usuários as respostas de que precisam em menos de três perguntas.

• **Permitir que os funcionários humanos tomem decisões melhores.** Isso pode acontecer em áreas como underwriting, reclamações, paga-

Wilson Leal, diretor de tecnologia da Tokio Marine no Brasil



mentos e experiência do cliente. Por exemplo, a Allstate desenvolveu o ABIE (Allstate Business Insurance Expert), um assistente virtual que orienta os agentes em produtos de processos complexos. A Ant Financial Services, da China, usa um sistema de reconhecimento de imagem orientado por IA para permitir que avaliações externas de danos a veículos sejam mais padronizadas e objetivas. Cerca de 80% dos executivos de seguros entrevistados para a pesquisa *Visão de tecnologia para seguros 2018*, também da Accenture, concordaram que a IA trabalhará com seres humanos nas organizações deles, como colaborador e conselheiro dentro dos próximos dois anos.

• **Transformar as experiências de clientes, corretores e funcionários com processos de ponta a ponta habilitados de maneira inteligente.** Um exemplo explica isso muito bem:

durante o trajeto da manhã, um segurado colide com outro carro. Ele entra em contato com a linha direta de sinistros da seguradora, preferindo falar com um ser humano, e conclui uma primeira notificação básica do relatório de danos. O consultor de sinistros estabelece que o cliente tinha culpa e pede que as fotos dos danos sejam carregadas no smartphone da seguradora.

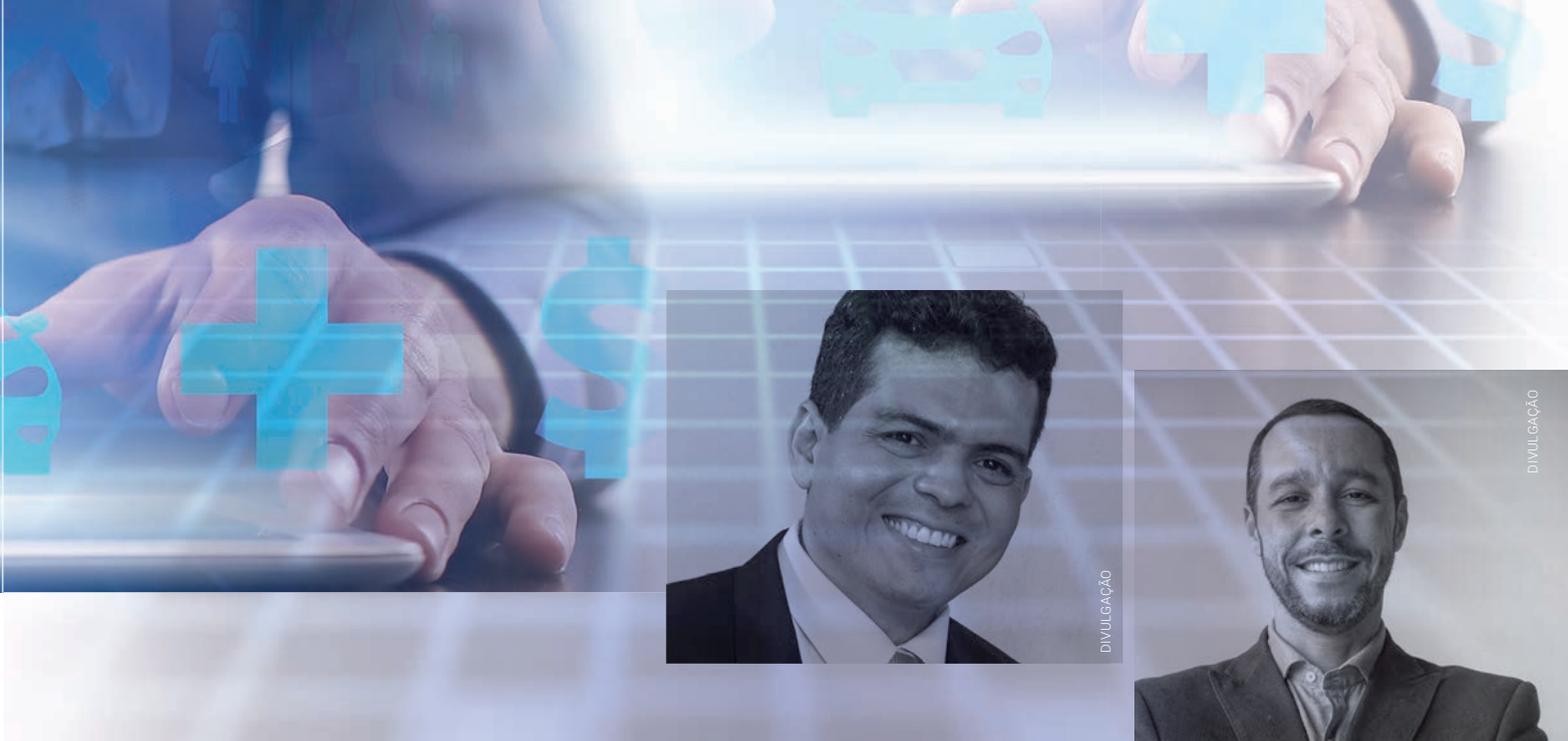
O sistema usa visão computacional e machine learning para analisar as imagens, confirma que o carro do cliente estava com defeito e automaticamente organiza para que seja coletado e para que um veículo de cortesia seja entregue. Simultaneamente, um algoritmo separado classifica automaticamente a reivindicação. Como a pontuação de risco prevista para lesões corporais é alta, a reivindicação é enviada a um especialista em sinistros.

## É O FIM DOS CORRETORES?

Em um mundo onde você pode contratar um seguro com um clique em um app, qual o papel do corretor? “Terá de haver uma grande transformação nesse mercado”, diz Leonardo Rochadel, CEO da O2OBots. “Metade dos corretores deve desaparecer, mas a outra metade aumentará sua produtividade com os robôs que avaliam o histórico de sinistro e o comportamento de direção, e fazem análise de perfis em redes sociais, para gerar uma precificação mais precisa”, diz ele. “Quanto mais complexo for o tipo de seguro, mais valioso será o corretor em seu papel consultivo. Já os seguros mais baratos e simples tendem a se comoditizar e passar para o atendimento online.”

O mercado deve migrar para o atendimento automatizado lentamente, no entanto. “No Brasil, temos um mercado de R\$ 430 bilhões, valor gerado pelos 18% da população que têm seguro. Esse volume está nas mãos de 39 mil corretoras pessoa jurídica e 66 mil corretores pessoa física. Esses clientes não vão sair desses canais de venda e ir para o mundo online de uma hora para outra. Isso não aconteceu em lugar nenhum do mundo.”

“Não podemos excluir o corretor, ele é o nosso maior parceiro”, diz Wilson Leal, diretor de tecnologia da seguradora Tokio Marine. “Somos responsáveis por fazer o corretor entrar nesse novo mundo, por isso criamos uma plataforma chamada Brokertech que ajuda o corretor a trabalhar digitalmente, como utilizar marketing digital, empreender etc. O corretor vai se livrar das tarefas mais tediosas e repetitivas e se concentrar no aconselhamento dos clientes, em criar uma relação com eles no meio digital.”



Acima, Marcio Pessoa, diretor de marketing da startup DriveOn; à dir., Leonardo Rochadel, CEO da insurtech O2OBots

## O PAPEL DAS STARTUPS

As soluções inteligentes dão muito espaço para uma empresa crescer nesse mercado, como diz Leal, da Tokio Marine – seja uma seguradora estabelecida, seja uma startup. Nos EUA já há experiências disruptivas de oferecem seguros de aparelhos domésticos em apps com apenas um clique e, na China, os miniaplicativos embarcados nos apps de mensagem. A tendência é simplificar produtos, o que é especialmente importante em um País como o Brasil, onde 82% da população não têm nenhum seguro.

Para esse tipo de inovação, um terceiro modelo vem sendo o das parcerias entre grandes e pequenas empresas – a inovação aberta pregada por Flammia, da Porto Seguro, e em franca ascensão. Por exemplo, a DriveOn é uma startup que surgiu para ser parceira das seguradoras na solução de um problema específico do seguro baseado em uso: o engajamento do usuário. “O UBI por meio de aplicativo não engaja o usuário”, explica Marcio Pessoa, diretor de marketing da DriveOn. “O usuário desliga o GPS para economizar bateria e os dados de uso são perdidos.” Como as seguradoras não querem arcar com os custos de instalação de um hardware específico, a plataforma criada pela DriveOn, baseada em blockchain, estimula o usuário a adquirir o hardware

em troca de descontos na hora de adquirir o seguro, com a garantia de que seu histórico de uso ficará em suas mãos e não com a seguradora. “Se o usuário da nossa plataforma trocar de seguradora, ele leva seu histórico de uso e pode negociar um valor melhor.” Além disso, segundo Pessoa, o hardware armazena informações sobre bateria, freios e outros itens, permitindo a manutenção preventiva do veículo; serve como certificação digital da saúde do veículo.

Outra startup que faz parceria com seguradoras e corretoras é a O2OBots, posicionada como a primeira insurtech voltada ao empoderamento do canal de vendas de seguros. “Já mapeamos 30 processos operacionais repetitivos que podem ser mais bem executados por robôs e nossa IA já consegue executar dez deles. Ela já sabe conversar com os usuários e qualificar leads”, diz Leonardo Rochadel, CEO da insurtech. A O2OBots tem como sócios a Confederação Nacional das Seguradoras, a B3 e a RTN.

## TSUNAMI NO BRASIL

“Engana-se quem acha que o tsunami da tecnologia vai chegar ao mercado segurador local. Já chegou”, diz Rochadel. Ele está confiante: “para poder inovar, já temos vários ecossistemas fortes unindo players consolidados e insurtechs, como o CNSeg Par e o InovaBra, ligado à Bradesco Seguros”. 

# Um novo jurídico em construção

Por João Feiteiro



JOÃO FEITEIRO

Foi gestor de departamentos jurídicos de grandes companhias e hoje é sócio do escritório Feiteiro & Araújo Advogados, com clientes principalmente nos segmentos de petróleo e gás, construção civil e laboratorial. Ganhou o prêmio "Restructuring Deal of the Year", entregue pela revista *Latin Finance*, como in-house counsellor do Grupo Lupatech.

Vivemos a transformação como uma constante. A maior parte dos gestores de empresas já entendeu o novo momento e se adaptou, mas alguns, como os advogados, resistem. Seguem encaixando as situações em formatos jurídicos preestabelecidos, como aprenderam na faculdade, procurando a saída menos arriscada em vez de buscar novas saídas, numa postura reativa.

Reagir, no entanto, não funciona mais, pois os negócios não se baseiam mais no que deu certo no passado, e sim no que vai dar certo no futuro. O profissional que trabalha só olhando para trás, não tem quase nada a oferecer. Em qualquer área. E, para os advogados empresariais, não pode ser diferente.

Por isso, começa a surgir, de modo ainda discreto, uma nova forma de atuação dos advogados, mais proativa. Duas mudanças, aqui ilustradas com exemplos, têm se mostrado essenciais:

1. *Não esperar ter segurança para tomar decisões.* O exemplo do home office para funcionários é emblemático. A reforma trabalhista, em vigor desde o fim de 2017, formalizou o instituto e a possibilidade de seu uso, mas deixou lacunas importantes (como o que pode ser considerado acidente de trabalho nesse caso).

O advogado tradicional aconselhará a empresa a aguardar o posicionamento dos tribunais a respeito antes de implementar, ainda que isso signifique um prejuízo. Um advogado com a nova postura recomenda que a empresa parta para a ação – com cenários antevistos e espaço para correções de rota.

2. *Entender que advocacia empresarial se faz respirando a cultura, conhecendo as pes-*

*soas e os detalhes operacionais das empresas, e não de dentro do escritório.* Veja a situação vivida por um de meus clientes, que tinha um problema seríssimo com seu passivo trabalhista. A primeira coisa que fizemos foi pegar o time de advogados incumbido da missão e colocá-lo por 15 dias dentro da operação da empresa. Nenhum escritório anterior havia feito isso: os advogados que nos precederam estavam preocupados com a consequência (o processo judicial) e não com a raiz do problema (a operação da empresa). Quando vivenciamos a situação, pudemos construir, com os gestores, formas inovadoras de atacar a questão: fizemos levantamentos estatísticos para derrubar algumas alegações, convidamos os juízes a conhecerem a operação da empresa, gravamos vídeos, cruzamos informações de processos relacionados etc. O resultado foi impressionante: redução de R\$ 50 milhões dos passivos trabalhistas, aumento de 200% no número de processos ganhos e retorno de R\$ 2 milhões em caixa para a companhia. Fez toda a diferença estar presente, olhar nos olhos e ouvir as pessoas de diferentes áreas. E aprendemos, inclusive, que o uso da equipe multidisciplinar na elaboração da solução também é fundamental para os problemas jurídicos na dinâmica empresarial de hoje.

Quem costuma fazer advocacia empresarial no ar-condicionado deve repensar seus paradigmas. Nossa área é cada vez menos uma atividade meio e cada vez mais comprometida com os resultados do negócio (sendo cobrada por eles). Um dia, seremos vistos pelos empresários e executivos do C-level como estratégicos para o avanço do business – e não mais como um “mal necessário”. Vale a reflexão! ☛

**“Nos tempos atuais, advogados olhando para trás já não têm quase nada a oferecer; eles precisam ser proativos”**

# hsm

expo '18

5, 6 e 7 Nov.  
São Paulo

**Inscreva-se!**

*A velocidade das mudanças não pode ultrapassar sua capacidade de manter-se atualizado. Multiplique perspectivas sobre cultura organizacional, criatividade e tecnologias exponenciais na HSM EXPO 2018.*

**#MULTIPLIQUE PERSPECTIVAS**

**Patty McCord**

Ex-Diretora da Netflix

**Ed Catmull**

Presidente da Pixar

**Peter Diamandis**

Cofundador da Singularity University

Confira todos os speakers já confirmados e acompanhe a programação atualizada no site [hsm.com.br](http://hsm.com.br) ou pelo telefone (11) 4689-6666



Patrocínio Diamante



Patrocínio Ouro



Patrocínio Arena



Patrocínio Auditório



Apoio Institucional



Mídia Oficial



Apoio de Mídia



Patrocínio Automóveis



Livraria Oficial

Locadora Oficial



Transportadora Aérea Oficial



Corretora de Seguros Oficial



Plataforma de Hospedagem Oficial



Agência de Viagem Corporativa Oficial



Apoio



Realização



Uma empresa do grupo



# Enxergue seu mercado pelos óculos das comunidades

É preciso usar a tecnologia para ir além das árvores, analisando as florestas que agora estão ditando os rumos para as marcas e, depois, respondendo a elas; as florestas são os conjuntos de consumidores hiperconectados | POR RODRIGO HELCER



EDUARDO LERENA

Com 16 anos de experiência em inovação e empreendedorismo, **Rodrigo Helcer** é fundador e CEO da Stilingue, empresa dedicada ao desenvolvimento da inteligência artificial para a língua portuguesa do Brasil e seus benefícios ao marketing, comunicação e influência. Com graduação em administração pela FEA-USP, atua como professor, palestrante e curador em instituições como FGV e ESPM, e em eventos de inovação como Festival Path e Youpix. No passado, fundou empresas como a boutique de estratégia Samurai, adquirida pela Interpublic/McCann Worldgroup, e a linha de alimentação saudável Pic-Me. Helcer escreveu este artigo com exclusividade para **HSM Management**.

**E**u me formei em gestão, mas – e talvez esse também seja o seu caso – sempre quis empreender em tecnologia. Só no caminho para isso, encontrei um conceito que é ainda maior: comunidade. Creio que seja um tesouro de que a maioria dos gestores não se deu conta. Porém, para contar essa história, preciso narrar um pouco da minha busca.

Primeiro, eu trabalhava em uma consultoria de gestão, quando fundei a Samurai, uma agência de publicidade, em sociedade com meus empregadores. Fiz isso quando ninguém ainda via link entre consultoria e publicidade. Vendemos a Samurai para um grande grupo. Havia tecnologia ali, mas na essência era de prestação de serviços. Depois empreendi um e-commerce de comidas faça-você-mesmo (o Gula-lá), mas o mercado brasileiro não estava pronto para ele – e e-commerces estão mais próximos de gestão logística do que de tecnologia. Eu queria tecnologia.

Meu sonho só começou a se materializar em janeiro de 2014, quando conheci dois rapazes da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop) na Campus Party. Eles eram brilhantes; tinham feito um aplicativo que agregava e resumia notícias com inteligência artificial (IA). Eu os desafiei: Qual a distância que os estrangeiros estão de fazer o computador entender a língua portuguesa? A resposta foi: “Longe”. Então, vi que havia nesse encontro um grande futuro.

Como um bom consultor que gosta de pesquisar, fui escanear o mercado e descobri quatro coisas. A primeira foi o início de uma corrida sobre como aproveitar o oceano de dados de consumidores, o tal “big data”. A segunda: diversos analistas (Gartner Group, IDC, Merrill-Lynch) destacavam o fato de 85% desse “oceano” serem os tais “dados não estruturados”, ou seja, um tesouro – perdido em posts, comentários, pesquisas, áudios e protocolos de contact centers, vídeos e outros formatos

em texto, som e imagem – que o computador não decifraria sem a ajuda da IA. Em seguida, descobri que a chave desse tesouro estava em um importante ingrediente chamado “processamento de linguagem natural” (NLP, na sigla em inglês). E, por fim, percebi que, pelo fato de os sistemas comerciais de NLP estarem programados para o inglês, os dados não estruturados em português representavam um gigantesco problema – ou melhor, uma gigantesca oportunidade. (Hoje, um estudo da McKinsey já confirmou que eu estava certo: segundo ele, o uso da IA sobre dados não estruturados só na área de customer service traz uma oportunidade superior a US\$ 500 bilhões.)

Então, em 2014, voltei aos rapazes de Ouro Preto, Milton e Brayan (Milton Stiilpen Jr. e Brayan Neves), com várias perguntas e, algumas respostas depois, decidimos montar um negócio juntos: a Stilingue, acrônimo de “sábias tecnologias de imagem e linguagem”. Fundamos a empresa com três missões claras: inserir o Brasil no mercado mundial de inteligência artificial ao incluir o português falado aqui; ajudar a impulsionar a transformação digital das companhias brasileiras (pelo #Cia, outro acrônimo; refere-se a “Cuidar dos clientes, creators e comunidades”, a “Inteligência de dados não estruturados” e “a Agilidade”); e dar oportunidade à moçada de Ouro Preto – a cidade histórica mineira, cheia de talentos, que virou nosso quartel-general.

Trabalhando com executivos-chefes de informação e marketing (CIOs como facilitadores em geral e CMOs como tomadores de decisão), aplicamos nossa inteligência artificial no marketing, no customer service e na comunicação corporativa. Nós a usamos para melhorar a experiência do cliente, dar mais produtividade para atendentes (com automatizações), antecipar crises e tendências, e possibilitar que diversas decisões de marketing e atendimento sejam guiadas por dados e evidências.

Nesse mundo, percebemos que a relação das empresas com o consumidor mudou. O consumidor hoje não busca mais as marcas e sim outros consumidores. Juntos, eles formam uma comunidade poderosa, com poder para promover o sucesso ou o fiasco das marcas. Sim, chegamos às comunidades. Nelas habitam consumidores, criadores (os tais influenciadores digitais) e diversos outros personagens. É uma nova arena, uma nova dimensão na forma como formamos opiniões, compramos produtos, buscamos atendimento, damos feedbacks.

O foco dos CMOs, portanto, deve mudar: a interação das marcas não deve apenas ser com o consumidor, mas com as comunidades – eles devem privilegiar a conexão e a integração com elas. Trata-se de um movimento de “pertencer” e não mais de “targetear”. Olhar o consumidor é olhar as árvores; a comunidade é a floresta. Isso requer um esforço para mudar a cabeça, porque associamos tecnologia ao caminho da personalização, do relacionamento one-to-one, sem dar o peso devido à importância das comunidades.

Cada influenciador também é árvore, aliás, uma árvore da floresta comunidade. Inclusive, os influenciadores não seriam nada sem uma comunidade que os admirasse, os aplaudisse, os seguisse. Não conheço cantor que faça sucesso cantando no banheiro, sem plateia. As comunidades oferecem grandes oportunidades às marcas que genuinamente as abraçam: conferem respeito, aumentam retenção, elevam vendas e defendem quem as ataque. Do mesmo modo, as comunidades oferecem riscos às marcas que as ignoram

ou as miram como um simples objeto de interesse, um “target”. Sua empresa esqueceu a comunidade? Que aceite o risco de ser esquecida por ela também. E de perder mercado para a concorrência mais disposta a criar laços com ela.

Em relação a tudo o que falamos, há um problema: não investimos devidamente em óculos para enxergar as comunidades. Para ilustrar isso, considere uma situação de gestão de crise. Quem começa uma crise hoje é um consumidor? Ou consumidores organizados em comunidades? Quem começou a crise que parou o País no primeiro semestre foi “um caminhoneiro” ou foram “os caminhoneiros”? A polêmica em torno do pedido de desculpas do Neymar após a Copa do Mundo, patrocinado pela Gillette, foi promovida por uma pessoa ou uma comunidade?

Achei marcante um caso que aconteceu no Canadá com o ketchup Heinz em 2016. Um post no Facebook de um usuário com somente 432 seguidores da cidade de Leamington tomou partido do ketchup concorrente French’s. E o que houve? Em apenas dois dias, 132 mil compartilhamentos e vendas triplicadas da French’s no varejo da região, acabando com seu estoque. Uma crise de anos para a Heinz Canadá.

Esse caso seria identificado analisando-se somente os influenciadores, olhando só as “árvores”? Não. Mas como monitorar essa floresta, ou melhor, essas florestas – e antecipar a formação de movimentos contra a imagem das empresas? São centenas de milhares de comunidades de interesse por aí, dos veganos às mães blogueiras e aos economistas e fãs de Star Wars.



## O CONCEITO EM PROFUNDIDADE

Antes de pensar em óculos específicos, precisamos entender que a articulação dos mercados em comunidades acontece em um nível muito profundo. É que nos traz novos problemas e dilemas com que lidar. Veja, por exemplo, a discussão das “notícias falsas”. O fenômeno “fake news” nada mais é do que uma consequência da nossa sociedade densamente conectada em rede. Notícia falsa é assunto velho, mas fake news, em toda a dimensão de seu impacto social, é novidade. É um novo problema de um mundo hiperconectado no qual o poder da in-

formação mudou de mãos. Saiu das mãos de poucos para as de muitos. As notícias falsas de hoje também saíram da regulação dos grandes grupos de comunicação – que oferecem sistemas capazes de checar fatos e dados – para o vale de plataformas colaborativas de criação de conteúdo, com informação criada e compartilhada entre comunidades.

Nessa “troca de poder”, há quem diga que nós – os cidadãos – ganhamos, por perdermos a velha “censura” dos grandes conglomerados. E há quem diga que empatamos, porque os algoritmos também

enviesam o poder. Mas é nítido que perdemos o controle da precisão dos fatos. Pois é, tempos modernos. Benefícios modernos. Problemas modernos.

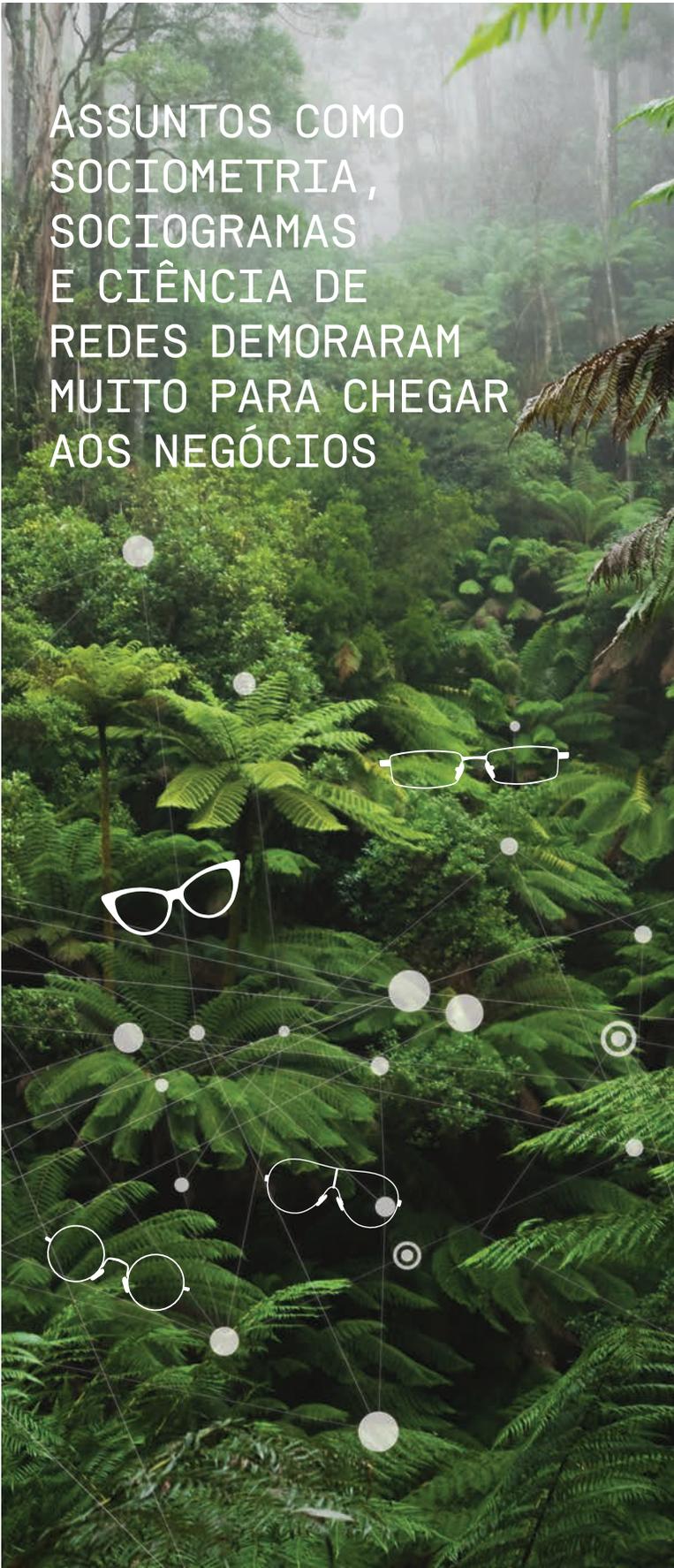
E podemos ir muito além das fake news como sintoma da nova força das comunidades. As transformações associadas impactam diversos outros setores. A economia compartilhada tem em sua raiz essa descentralização, a Wikipedia (e Wikileaks idem), os movimentos Open Source e Creative Commons também. O blockchain não existiria se não houvesse valor no processamento descentralizado entre computadores de uma grande comunidade, essencial para sua existência. E a Europa não teria aprovado uma lei de direitos autorais com potencial para mudar a internet se essa questão não fosse tão premente.

Em organizações empresariais, igualmente, a tensão é essa: a organização piramidal, inspirada nas forças armadas com seus comandos centralizados, clama por um novo formato, que dá mais autonomia a grupos menores interconectados. É coincidência a atual discussão sobre organogramas horizontais, em squads e cogestão em células?

Todas as transformações sociais ao longo da história são definidas por palavras-chave. São termos que buscam concretizar em palavras o que sentimos quanto à transformação dos tempos. Estou convencido de que a transformação vivida agora (não só digital, mas socioeconômica) tem a palavra-chave “comunidade”.

Sempre houve comunidade, você dirá, e tem razão. Mas nunca houve uma hiperconectividade social como a que vemos hoje. Blockchain, economia compartilhada ou fake news não surgem só em razão das “comunidades”, diriam alguns. Mas é fato que encontramos comunidade e descentralização de poder (ou, ao menos, poder mudando de mãos) na intersecção de todos esses assuntos. Basta ver o poder que tem quem detém os dados das comunidades – Alphabet e Facebook principalmente.

A história nos mostra que a ciência e a academia percebem os movimentos com antecedência. Eis que em 2009 a revista *Science* fez uma edição especial dedicada ao estudo de redes, que é a base do comportamento de comunidades. A sociologia há décadas estuda “sociometria”, os “sociogramas” e a ciência de redes (ou SNA, na sigla em inglês). Nos MBAs norte-americanos, escutei que SNA já “figura na ementa”.



ASSUNTOS COMO  
SOCIOMETRIA,  
SOCIOGRAMAS  
E CIÊNCIA DE  
REDES DEMORARAM  
MUITO PARA CHEGAR  
AOS NEGÓCIOS



Surpreendeu-me o fato de eu ter tomado contato com esse assunto somente em 2015. Em anos de carreira com profissionais e clientes brilhantes no Brasil, não me recordo de ter cruzado com nenhum conhecimento profundo, acadêmico e científico sobre “comunidades” e “redes”.

Depois disso, fui a fundo. Comecei com livros do Albert-László Barabási e um curso fantástico do Matthew O. Jackson, professor de “social and economic networks” de Stanford. E quanto mais lia, mais en-

xergava a grande transformação – nos dias atuais e no que está por vir.

Se o CMO precisa vender, defender a empresa, reter consumidores e não deixar a marca ser esquecida, ele precisa ter a seu lado sua comunidade – cada vez mais. E necessita dos óculos da inteligência artificial para conhecer essa comunidade e gerenciá-la melhor. A IA é, como toda tecnologia, a ferramenta (o meio), não a transformação desejada (o fim). As comunidades são o fim.

## OS ÓCULOS: WAR ROOM



Se para trabalhar com comunidade é preciso de inteligência artificial, como se faz isso? Vou contar a receita que nós encontramos na Stilingue. Aqui criamos uma plataforma colaborativa cross-departamentos (marketing, customer service, comunicação corporativa e outros), chamada War-Room.

É colaborativa por termos a certeza de que essa transformação não se faz em silos, e sim em times multidepartamentais. Na War-Room, aplicamos nossa IA “made in Ouro Preto” para o português brasileiro. Nossa IA resume, organiza, identifica padrões e facilita interações ao vivo sobre “zilhões” de conversas, opiniões e feedbacks de comunidades que movem marcas e mercados. Unifica dezena de canais digitais em uma fonte única de informação para decisões de negócio (imprensa, redes sociais, protocolos de contact center, CRM, surveys e outros).

Com esse arsenal, nossos clientes corporativos cuidam melhor de suas comunidades, ganham inteligência sobre o tesouro de dados não estruturados e agem em tempo real quanto a oportunidades que nossa IA identifica juntamente com seus analistas internos. Assim, apoiamos hoje organizações como BRF, Hypera, BR Malls, Red Bull, DASA, AACD e outras.

Toda IA hoje tem nome próprio, não é? Mas a nossa, não. Batizamos a nossa como “EnergIA”. Não quisemos um nome humano, porque não queremos passar a mensagem de que o ser humano pode ser substituído pela tecnologia. Que fique claro: não acreditamos em robôs para ajudar as empresas a se relacionarem com as comunidades. Acreditamos no Homem de Ferro, que é uma pessoa pilotando uma armadura com tecnologia de ponta.

E, por falar em pilotar, quem seriam os pilotos dessa transformação? Mais do que um departamento – marketing, atendimento, TI ou outro qualquer –, vejo que vale discutir a função. Já existe nas empresas um cargo chamado “gestor de comunidades” (“community manager”), infelizmente ainda pouco valorizado nos desafios que o papel exige.

Com a falta dos “óculos” de comunidade, diversas empresas tratam a função de gestão da comunidade como uma simples administradora de páginas em redes sociais. Ela não está incluída na agenda estratégica das lideranças e tampouco tem visão de carreira clara para níveis mais seniores. Isso é um desperdício e um problemão. Principalmente porque IA sozinha não resolve a transformação que temos pela frente.

Precisamos mudar o mindset dessa função. Conheci profissionais de community management brilhantes. E tenho certeza de que, quando receberem o espaço, o respaldo e o assento que lhes cabe nas discussões estratégicas, serão os “Homens de Ferro” de que precisamos em “gestão de comunidades”. Quer entender melhor na prática o que a função deveria gerenciar? Conheça o “community canvas” e avalie o gap no seu caso: <https://community-canvas.org/>.

Para terminar, uma breve analogia. Sabe aquele momento em que decidimos comprar um carro novo de determinado modelo e marca? Olhamos na rua e só vemos carros exatamente iguais ao que queremos comprar, não é? É que colocamos os óculos do carro novo. Faça a mesma coisa em sua empresa, e coloque os óculos de gestão de comunidades. Com tecnologia. É a tecnologia sendo usada não como fim, mas como meio, que vai transformar seu negócio. 🍎



# Criamos uma startup de aluguel popular

Por Lilian Veltman



**LILIAN VELTMAN**  
é educadora social e diretora-executiva do Alpop, que ajudou a conceber. Teve experiência nas secretarias de Habitação do Estado de São Paulo e da capital, criando e coordenando projetos como Vida Melhor e Fundo Municipal de Habitação, e dirigindo a negociação com as famílias dos projetos Lote Legal, Cingapura e Guarapiranga.

Seria possível inovar com uma solução privada para atender o déficit crescente de habitação no País, já no patamar de 6 milhões de moradias? Acreditando que sim, o Instituto de Urbanismo e Estudos para a Metrópole (Urbem) e a Caiena, empresa de tecnologia e design, começaram a discutir no início de 2017 a criação de uma. A base era o entendimento de que a oferta de habitação de qualidade não deveria estar vinculada ao conceito de propriedade, que pauta hoje as políticas públicas de atendimento habitacional, mas que precisaríamos ir em outra direção: garantir o acesso fácil da população aos imóveis disponíveis já construídos, por meio do aluguel.

Daí foi concebido o Alpop – Aluguel Popular, uma espécie de imobiliária digital voltada para a locação de imóveis para a população de baixa renda, com três grandes diferenciais: (1) ser acessível pela internet ou pelo celular, (2) não restringir o acesso às pessoas com o nome sujo nos serviços de proteção ao crédito, ou sem comprovação de renda e (3) garantir o pagamento do aluguel em dia ao proprietário do imóvel.

Para atender a essas condições, o Alpop criou uma plataforma de fácil uso e a seguir customizou um modelo de análise de confiabilidade, no qual o perfil do locatário é avaliado por indicadores de credibilidade (existência de ações de despejo, permanência num mesmo en-

dereço etc.), o que gera um *score*. Finalmente, para garantir o pagamento em dia ao locador, foi criado um modelo de contratação em que a imobiliária certifica diretamente, com recursos de um fundo próprio, o recebimento na data prevista, sem que haja seguro, fiador ou caução envolvidos na negociação.

Os estudos que realizamos antes de colocar a plataforma no ar nos mostraram três fatores: a população de baixa renda usa a internet; há imóveis para locação popular, mas esse mercado se realiza na informalidade; o aluguel é o segundo item priorizado para pagamento, só depois da alimentação.

Os testes da plataforma aconteceram na Zona Leste de São Paulo, e a experiência do usuário foi observada e melhorada. O lançamento efetivo ocorreu em Campinas, para que a experiência ainda pudesse ser controlada, pela proximidade com a sede da empresa. Ainda este ano a plataforma atenderá a Grande São Paulo e, até 2020, todo o Estado.

O Alpop oferece imóveis de até R\$ 1.700,00 para famílias com renda até seis salários mínimos. Todo o processo de locação acontece no site, onde proprietários colocam seus imóveis para divulgação, e os usuários podem escolher por filtros de localização e tipo de construção os imóveis de seu interesse, agendar visitas e negociar. É, ou não, um modo exponencial de resolver um problema social sério? **■**

**A oferta de habitação popular de qualidade não deveria estar vinculada ao conceito de propriedade, mas ao acesso fácil da população a imóveis disponíveis**



# O sucesso e o fracasso do capitalismo de laços

Há alguns anos, o modelo de capitalismo praticado no Brasil era saudado como um novo e promissor caminho para o mundo. Com os recentes desdobramentos e a mudança de cenário para a economia mundial, amplia-se a percepção de que o modelo precisa de ajustes que maximizem seus aspectos positivos e minimizem seus riscos | POR SÉRGIO LAZZARINI



Sérgio Lazzarini é professor e pesquisador do Insper, e autor de *Capitalismo de laços – os donos do Brasil e suas conexões* (ed. BEI), em cujos highlights este artigo se baseia.

FOTO: DIVULGAÇÃO - ILUSTRAÇÕES: SHUTTERSTOCK

## SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA DE LAZZARINI

O que o professor e pesquisador do Insper Sérgio Lazzarini chama de “capitalismo de laços” pode ser visto como um fator estrutural da cultura empresarial brasileira. A expressão ganhou visibilidade pela primeira vez em 2005, no meio acadêmico, quando, depois de investigar o suposto aumento da participação estrangeira em nossas empresas, que decorreria das privatizações do governo FHC, Lazzarini publicou uma descoberta que contrariava a intuição geral: alguns poucos grupos privados tinham aumentado sua participação nos negócios – e não diminuído –, juntamente com entidades ligadas ao governo (como o BNDES e fundos de pensão). Os laços entre eles criavam um “mundo pequeno”.

Na esteira da crise financeira mundial em 2008, quando, em todo o mundo, houve a volta do Estado como elemento ativo para a capitalização das empresas, Lazzarini atualizou sua pesquisa, convertendo-a no livro *Capitalismo de laços*, que seria lançado em 2010.

Lazzarini começava o livro com a descrição de episódios de intervenção na Vale em 2009, que ilustravam o “emaranhado de contatos, alianças e estratégias de apoio gravitando em torno de interesses políticos e econômicos”. E, assim, confirmando que o poder econômico no Brasil está concentrado nas mãos dos que se inserem e se articulam em uma rede de laços corporativos, unindo alguns grupos privados e o governo.



Em seu discurso perante o Comitê Internacional que elegeu o Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos de 2016, o presidente Lula afirmou que o Brasil passava por “um excelente momento”, com “uma economia organizada e pujante, que enfrentou, sem sobressaltos, a crise que ainda assola tantas nações”. À época do discurso, em outubro de 2009, o mundo ainda se debatia para escapar da forte contração trazida pela quebra dos mercados financeiros nos países desenvolvidos. Pouco a pouco, as atenções se voltaram para mercados emergentes, como o Brasil, cuja trajetória de crescimento trazia esperança de uma recuperação mais rápida da economia mundial. Antes tidos como nações-problema, acometidos por dívidas vultosas, setores empresariais letárgicos e maus governos, muitos países emergentes despontariam como eixos globais de dinamismo econômico na primeira década do século 21.

Ao fascínio com o crescimento dos emergentes, juntava-se certa estranheza. Como poderiam ter sucesso países que, em grande medida, se distanciavam do modelo liberal, “de mercado”, preconizado no final do século anterior? Nos novos países que despontavam – notadamente nos chamados “BRICs” (Brasil, Rússia, Índia e China) –, um capitalismo diferente surgia, nutrido por um profundo entrelaçamento entre atores públicos e priva-

dos. E vozes ao redor do globo decretaram a falência do sistema “de mercado” em prol de um modelo econômico mais “coordenado”, envolvendo extensos canais de interação entre empresas e setor público. Estaria correto celebrar a vitória do capitalismo de laços?

Várias facetas do capitalismo brasileiro convergem para a ideia de mundo pequeno: aglomerações interligadas entre si por alguns poucos atores centrais de conexão. Donos estabelecem laços societários cruzados e participam conjuntamente como sócios de conglomerados empresariais. São aglomerações que surgem devido a dois atributos típicos das redes societárias brasileiras: os consórcios (vários donos associados a um mesmo projeto ou empresa) e as pirâmides de controle (donos com participações em uma empresa intermediária, que, por sua vez, agrega posições em diversas outras). Há até um instrumento legal servindo como amálgama dessas junções: o acordo de acionistas, definindo a distribuição de poder de in-

fluência em contextos que envolvem sócios múltiplos.

Os principais conectores, por sua vez, são atores direta ou indiretamente ligados ao governo – especificamente, o BNDES e fundos de pensão de estatais e, em menor grau, alguns poucos grupos domésticos que mais se aproveitaram dos eventos de liberalização ocorridos no Brasil após meados da década de

## Com os BRICs, um capitalismo diferente pareceu se impor

Agora, em 2018, Lazzarini atualiza novamente sua pesquisa, após o ciclo de sucesso marcado pelo fato de o País ter sediado eventos mundiais como a Copa do Mundo de Futebol e a Olimpíada, e pelo fracasso simbolizado pela Operação Lava-Jato, que expôs as vulnerabilidades do modelo. E lança uma nova edição do livro, agora pela BEÏ Editora.

Com a análise dos principais proprietários das empresas brasileiras, Lazzarini mostra que o “mundo pequeno” está mais forte que nunca; atores governamentais e grupos privados tidos como “campeões nacionais” aumentaram sua centralidade. Como exemplo dos segundos, ao final de 2012, Eike Batista era o homem mais rico do Brasil, com fortuna de US\$ 30 bilhões. Como exemplo dos primeiros, os ativos do fundo de pensão Previ

na mesma época (US\$ 82 bilhões) e das participações em renda variável do BNDES (US\$ 53 bilhões). **HSM Management** publica com exclusividade um trecho da nova edição do livro.

Como lembra Claudio Haddad, presidente do Insper, no prefácio da nova edição, nosso capitalismo de laços é uma versão do modelo corporativista que teve origem na Europa continental entre o fim do século 19 e o início do 20. Nele ficava clara a predominância de um setor privado liderado, protegido e regulado pelo governo, composto de grande grupos favoritos e, do lado do trabalho, havia a prevalência de sindicatos fortes que negociavam com esses grupos e eram supervisionados pelo governo.

1990. A elevada centralidade desses atores se dá devido à sua extensa participação em múltiplas aglomerações. BNDES e fundos de pensão passaram a surgir com frequência no capital acionário de grupos e como instrumentos de capitalização em consórcios. Para o governo, especialmente durante os leilões de privatização, o envolvimento desses atores ajudou a dirimir críticas de que as estatais estavam sendo entregues aos interesses do setor privado. Já sob o ponto de vista de grupos privados, o elevado volume de capital trazido por aqueles atores públicos também era extremamente vantajoso. Muitos grupos se capitalizaram com recursos do governo e conseguiram preservar o controle, ainda que muitas vezes compartilhado, das empresas das quais participavam. Esse processo continuou após as privatizações, com o envolvimento ativo do BNDES e dos fundos de pensão em consórcios e iniciativas de consolidação setorial.

Há dois principais traços característicos do capitalismo de laços brasileiro: aglomerações de proprietários privados e atores públicos como nós centrais nas redes [veja figura abaixo]. Considere, primeiro, o efeito das aglomerações de proprietários. Em um país com escassez de crédito, infraestrutura deficiente e elevados custos de transação, a formação de “círculos de confiança” permite juntar capital financeiro e recursos complementares para suportar investimentos de grande escala. Sob bem desenhados acordos de acionistas, é possível trazer à mesa empresários e investidores com competências e interesses sinérgicos.

Além disso, participações cruzadas de proprietários em múltiplas firmas permitem espalhar investimentos em um grande número de indústrias – o que contribui para reduzir o risco do patrimônio dos proprietários e também para irrigar a economia brasileira.



A experiência brasileira mostra, entretanto, dois potenciais perigos das aglomerações. Como muitos proprietários se agrupam por meio de pirâmides societárias e blocos de controle bem definidos, surgem conflitos diversos dentro e fora desses círculos. A lógica de ação é voltada para se buscar controle – ou poder diferenciado de influência –, cooptando parceiros e formando coalizões. Ainda que várias iniciativas tenham caminhado na linha de mais proteção a minoritários (como a constituição do Novo Mercado), as estruturas societárias no Brasil ainda são muito calcadas em pirâmides societárias complexas e com capital concentrado em poucos donos. Quem não conhecer em detalhes as regras do jogo de todo esse processo terá mais dificuldade para entrar e prosperar no mundo corporativo brasileiro.

Adicionalmente, o entrelaçamento societário de alguns proprietários – especialmente grupos econômicos – é um mecanismo que tende a suportar práticas anticompetitivas. Se três grupos se juntam em um consórcio, são dois concorrentes a menos em um setor. Participando conjuntamente de múltiplos se-

tores, os grupos podem se coordenar informalmente dividindo mercados e evitando ataques agressivos. Com seus diversos laços societários – um grupo com posição em uma firma de outro grupo –, essas estratégias de coordenação tornam-se ainda mais factíveis.

Já a participação do BNDES e dos fundos de pensão de estatais em diversas empresas e consórcios soma-se ao já citado efeito das aglomerações de proprietários: permite um aporte de capital, a menor custo, para se financiar investimentos de larga escala e de longa maturação. Além disso, alguns empresários ressaltam que esses atores ligados ao governo trazem outro aspecto relevante: são sócios com horizonte de mais longo prazo, que não se submetem às pressões temporárias do mercado financeiro. Assim, facilitam a execução de projetos de grande porte e mais arriscados, com grande proporção de capital imobilizado em ativos dedicados à sua atividade-fim (por exemplo, plantas industriais e maquinários). Investidores “de mercado” acabam exigindo juros altos demais para se associar a projetos desse tipo.

## QUESTIONAMENTOS

A irradiação da presença do governo na teia societária das empresas brasileiras suscita uma série de questionamentos, no entanto. Embora as participações do BNDES e dos fundos de pensão de estatais sejam minoritárias, estes são atores que agem alinhados às iniciativas do governo. Dessa forma, possibilitam que o braço estatal interfira nas dinâmicas internas do setor privado. Sob o estímulo do governo, grupos se fundem, consórcios se formam, empresas se expandem. Não fosse assim, muitos diriam, dificilmente ícones nacionais como a Vale ou a Embraer teriam prosperado.

Então, três perguntas devem ser respondidas

• **A primeira: qual é o custo dessas intervenções?** Ao alocar discricionariamente capital societário em diversas firmas, o governo deixa de direcionar recursos para projetos tão ou mais meritórios e com impacto social mais amplo (aeropostos, portos, estra-

das, ferrovias, rodovias, escolas, saneamento, energia, saúde, ciência e tecnologia, só para citar alguns exemplos). Além disso, a contrapartida direta da capitalização recebida pela empresa é a maior incerteza em sua gestão, pois esta poderá ser influenciada politicamente de acordo com o gosto do governante em exercício.

Nesse ambiente, as empresas costumam responder de duas maneiras:

1. Podem transformar, artificialmente, o que deveria uma restrição em uma oportunidade. Se o governo quiser estimular o desenvolvimento de determinado setor, os empresários que mais rapidamente se movimentarem terão, possivelmente, mais vantagens. Mais ainda, argumentando que sua entrada foi incitada pelo governo, poderão clamar por operações de “salvamento” caso seus projetos se mostrem pouco competitivos.

2. Podem formar laços clientelistas como forma de obter benefícios diretos ou se proteger contra mudanças adversas. Cultivando laços com o sistema político, e especialmente com a coalizão vigente, os grupos empresariais podem contrabalançar o poder de influência do governo e, de quebra, ter acesso a oportunidades e recursos diferenciados. Um jogo para poucos.

• **A segunda pergunta é: no cômputo final, os aspectos positivos desses padrões de entrelaçamento no Brasil compensam suas disfunções?**

Certamente, seus diversos benefícios não devem ser ignorados. Porém, isso não implica que seus custos devam ser esquecidos ou simplesmente tomados como mero efeito colateral. Da mesma forma que os ardorosos defensores do livre mercado tendem a fechar os olhos para os benefícios de uma maior “coordenação” da economia, aqueles que pregam maior presença do Estado em associação com grupos domésticos jogam sob o tapete as possíveis consequências deletérias dessas ações.

Dito isso, o argumento de que o Brasil precisa de mais entrosamento do governo com o setor produtivo e mais ênfase em grupos domésticos e aglomerações privadas é de difícil justificação. Dada a notável resistência do capitalismo de laços brasileiro e o seu fortalecimento nas últimas décadas, pode-se contra-argumentar que o

grau de “coordenação” da economia brasileira já é elevado. No começo do século 21, o Brasil já apresentava o chamado indicador de mundo pequeno similar ao México, 2,8 vezes superior à Coreia do Sul, 5,1 vezes superior à Itália, 7,8 vezes maior que o do Chile e 12,2 vezes acima do observado nos EUA. Os movimentos subsequentes de reforço das participações do BNDES e dos fundos de pensão só fizeram acentuar essa tendência.

• **Há uma terceira pergunta a fazer: é possível mudar “o que sempre foi”?** Afinal, só vale a pena tentar se for algo possível. O economista Douglass North, laureado com o Prêmio Nobel em 1994, argumenta que é muito difícil promover mudanças em dinâmicas profundamente enraizadas na matriz institucional de um país. Por que tomadores de decisão, públicos ou privados, se preocupariam em transformar algo que lhes convém? Sob essa perspectiva, estaríamos presos à nossa própria história: se for para mudar algo, é para que tudo fique como está.

No entanto, o Brasil já teve algumas experiências de transformação do seu capitalismo de laços –, ainda que efêmeras. Vale citar, por exemplo, as mudanças ocorridas na Primeira República, notadamente entre 1890 e 1915, que o historiador econômico Aldo Musacchio examinou em detalhe.

## MUDAR É POSSÍVEL? O CASO DA 1ª REPÚBLICA

A evidência disponível mostra que, entre 1890 e 1915, o capitalismo brasileiro floresceu com uma intensidade que só seria vista novamente no final do século 20. Muitas empresas lançaram ações em bolsa, em setores diversos como manufatura, ferrovias, portos e bancos. O mercado acionário movimentava um volume expressivo de recursos, e o controle das empresas passava mais facilmente de mão em mão. Todas as ações tinham direito a voto, e muitas empresas estabeleciam um número máximo possível de votos que poderiam ser concentrados em um único acionista. Em vez de recorrer apenas a bancos públicos, as firmas se financiavam amplamente por meio de emissão de títulos de dívida privada (debêntures). O estoque

desses títulos atingiu, em 1915, 18% do PIB brasileiro – um valor bastante alto, se comparado com os meros 3% observados no início do século 21. Era, nas palavras de Aldo Musacchio, um período de “democracia financeira”. (Como é costume ocorrer em períodos de euforia, houve excessos, é claro. O conhecido episódio do “Encilhamento”, entre 1890 e 1891, foi uma onda especulativa na bolsa que trouxe várias perdas, acompanhadas de casos de fraude.)

Um exame mais minucioso das condições institucionais daquele período mostra um cenário mais positivo. O então ministro da Fazenda, Rui Barbosa, reduziu os custos para lançar empresas e vender papéis depois da emissão. Existindo





somente ações com direito a voto, e com limites à concentração de controle, mais investidores minoritários se motivaram a capitalizar as empresas. Do lado do mercado de dívidas, a legislação vigente promovia proteção aos credores em caso de falência da firma. Com a garantia de proteção a credores, a oferta de crédito se expandiu, beneficiando as empresas. Isso não era apenas consequência da prosperidade econômica da época.

O que fez, então, o capitalismo brasileiro recuar naquele momento? Com a Primeira Guerra Mundial, e especialmente com a Grande Depressão de 1929, o fluxo internacional de capitais secou. A Inglaterra, que era o centro financeiro da época, viu seus mercados se deteriorarem. Dependente de recursos externos, o Brasil sofreu um choque direto e decisivo por conta disso.

Com o golpe que tornou Getúlio Vargas presidente provisório da República em 1930, as condições políticas internas também mudaram radicalmente. Criticando a ênfase liberal e a abertura externa do período anterior, Getúlio, de

pronto, demarcou de maneira bastante explícita sua visão de Estado: “Julgo ainda aconselhável a nacionalização de certas indústrias e a socialização progressiva de outras, resultados possíveis de serem obtidos mediante rigoroso controle dos serviços de utilidade pública e lenta penetração na gerência das empresas privadas, cujo desenvolvimento esteja na dependência de favores oficiais”. Tratava-se, nas palavras de Raymundo Faoro, de uma “mistura de privatismo com estatismo”.

O que teria acontecido se Getúlio Vargas tivesse preservado algumas características positivas da Primeira República? Com um controle societário menos concentrado, baixos custos de transação para lançar empresas e maior proteção a credores, é possível que o Brasil voltasse a ter, em meados do século 20, condições institucionais altamente atrativas para novos investidores e credores privados. E, com maior número de empreendedores prosperando, poderia ter havido, no final das contas, menor concentração de renda e um desenvolvimento industrial mais rápido.

## CONSTRUIR SOBRE OS ASPECTOS POSITIVOS

Não vamos nos ater ao que poderia ter acontecido, contudo. O Brasil precisa de ação imediata, a partir do modelo de negócio que já está posto. Apesar de ter exibido um crescimento vigoroso na primeira década do século 21, os excessos do capitalismo de laços brasileiro colocaram o País em

uma trajetória de incerteza, com elevados gastos públicos e privilegiando poucos.

Há muito ainda o que fazer para construir sobre os aspectos positivos do capitalismo de laços e, ao mesmo tempo, mitigar seus riscos potenciais. Esse é o claro desafio que se impõe aos novos governantes. ◻

# Como estar presente

Especialista desvenda os três pilares do processo de presencificação, que vão permitir a você estar aberto ao novo, atingir a alta performance e liderar melhor

| POR EDUARDO FARAH

A saga de livros Harry Potter já vendeu mais de 500 milhões de exemplares. No entanto, antes de alguma editora querer publicá-lo, várias recusaram a proposta de J. K. Rowling, como já é sabido. No Brasil, quando o livro já chegava nas livrarias inglesas mas ainda não tinha repercussão, uma grande editora recebeu o original e declinou, inclusive. Os gestores dessas editoras eram incompetentes? Não. O que aconteceu é que não estavam abertos ao novo, uma história que se repete todos os dias, em todas as empresas, e talvez o leitor mesmo tenha alguns episódios desse em seu currículo.

Várias abordagens são propostas para evitar essa cegueira em relação ao diferente, que é bastante indesejável para os negócios e até perigosa em uma época em que as startups e o empreendedorismo inovador ditam novas regras competitivas. Minha visão é de que talvez o maior obstáculo para enxergar o novo seja a fragmentação do indivíduo, a existência de diversas partes dentro de nós. A fragmentação nos impede de ter uma inteireza na ação e, conseqüentemente, impede nossa conexão com o que está fora de nós.

A fragmentação também é o maior obstáculo à alta performance, ou, como gosto de dizer, à autoper-



formance. “Só há um lugar para você procurar pelo seu melhor. E esse lugar é dentro de si mesmo.” Uso essa frase para ajudar a explicar outro conceito com o qual trabalho, a partir de uma ressignificação dessa palavra, que é o conceito de autoperformance. Para mim, autoperformance significa trabalhar a performance voltada para dentro. Quanto mais trabalha-

mos nossas questões internas, mais podemos evoluir nelas, o que vai refletir posteriormente na nossa performance no ambiente externo. A autoperformance conduz à alta performance.

A fragmentação ainda dificulta a prática da liderança, tão relevante nos dias atuais. No caso dos líderes, eu diria que a fragmentação aumenta a ansiedade e o estresse da equipe diante das demandas da empresa. Reduz a atenção, o foco, a percepção e a presença, elementos necessários para o líder se desenvolver, decidir e agir – ao se conhecer, conhecer e perceber/ouvir seus liderados e a realidade. O engajamento depende disso, inclusive. Piora os relacionamentos, dificulta enxergar a realidade com clareza e abrir espaço para a criatividade e a inovação, como já foi dito. Atrapalha o líder na hora de lidar com os dilemas de sua posição, a cuidar melhor de si e a ser mais saudável, física e mentalmente.

Embora contradições de um ser humano fragmentado sejam normais, isso não significa que sejam boas. O lugar em que essas forças contrárias são realinhadas, por sua vez, é o que tem sido chamado de presença, inclusive no mundo da gestão organizacional e da tão desejada inovação. E o caminho para atingir a presença é o que eu chamo de presencificação. Significa estar 100% conectado com o seu propósito e ao mesmo tempo perceber-se como parte de algo maior, que envolve tudo e todos – e, assim, nos torna receptivos ao novo.

A “presencificação” está diretamente ligada a outro conceito que ganha mais e mais adeptos no mundo dos negócios, que é o mindfulness, o estado de atenção plena, capaz de nos levar à alta perfor-



**EDUARDO FARAH** atua como consultor de empresas há mais de 26 anos, atuando nas áreas de relacionamento e desenvolvimento humano com abordagens inovadoras; é responsável pela consultoria Invok e professor da Fundação Getúlio Vargas. Pratica diversas técnicas de meditação (desde 1995), com 16 viagens à Índia, e acaba de lançar o livro *Mindfulness para uma vida melhor* (ed. Sextante), em cujos highlights este artigo se baseia.

mance no que quer que seja, à autorrealização e à tão almejada felicidade.

De modo geral, é necessário recorrer à prática de muitos exercícios de foco da atenção para que a presencificação se torne um estado natural, para estarmos completamente abertos ao novo o tempo todo, da mesma forma que respiramos.

Como sabemos que estamos no estado de presença? Ele nos oferece uma sensação de preenchimento no coração por meio de sentimentos positivos, como uma alegria genuína de saber que, seja qual for o resultado de qualquer ação, está tudo certo, pois fizemos a nossa parte e nos sentimos completos.

A presença é um estado em que ocorre uma equanimidade mental (condição em que o nosso ânimo é sempre igual, tanto na alegria como na adversidade). E quando somos serenos naturalmente, não importa o que aconteça, pois nada nos perturba.

Como o estado de presença é difícil de ser descrito em palavras, entender o processo para se chegar a ele é uma forma de facilitar sua compreensão e sua efetiva experimentação. O processo da presencificação se baseia em três pilares:

**1. MINDFULNESS** – meditação, com todo o seu conteúdo filosófico/científico e, principalmente, suas práticas.

**2. AUTOCONHECIMENTO** – a compreensão do que existe dentro da gente, as diversas partes e fragmentos, algo que vai além de um entendimento puramente racional, envolvendo também os sentimentos e as emoções. Traz a possibilidade, pelo conhecimento, de transformação, ressignificação e unificação desse conteúdo.

**3. PROPÓSITO E ÉTICA** – estão relacionados com o que fazemos e por que o fazemos, direcionados de forma positiva e motivadora.

Vejamos um por um.

## MINDFULNESS

Não há consenso quanto à associação entre meditação e mindfulness. Alguns estudiosos dizem que são a mesma coisa, outros discordam. Existem diversas definições para meditação, que vão desde uma contínua e profunda contemplação de caráter

anímico ou espiritual até conotações de características primordialmente cognitivas, quase um sinônimo de reflexão. Uma linha interessante apresenta a meditação como uma forma de treinamento mental que visa melhorar as capacidades psicológicas básicas do indivíduo, como autorregulação da atenção e das emoções. Muitas definições de mindfulness estão mais associadas à qualidade da atenção.

Podemos classificá-las em aspectos distintos, sendo mindfulness uma técnica mais voltada para o foco e a meditação, um estado de união profunda com todos e com tudo o que existe. No Ocidente, percebo que o uso da palavra mindfulness teve maior impulso – e existe um uso mais amplo dessa palavra nas pesquisas sobre seus efeitos – por ser uma alternativa para designar o estado meditativo e as técnicas de foco e atenção sem associá-los a uma visão religiosa, já que a meditação é muitas vezes entendida como uma prática exclusiva de determinada religião.

Eu uso os dois conceitos como sinônimos neste artigo. O importante é entender que, quando entramos efetivamente em estado meditativo, nos conectamos primeiro conosco mesmos, com nossa essência – com o “observador” que contempla nossos pensamentos e o silêncio que se manifesta na ausência deles. Adquirimos ciência do que é real, do que está acontecendo naquele momento, sem precisar pensar a respeito, e vencemos a barreira de dualidade, separação e percepção

Em estado  
meditativo,  
entramos em  
contato com o  
“observador” que  
contempla nossos  
pensamentos



Faça um experimento:  
busque cultivar o silêncio  
por um minuto diário;  
se perceber algum  
benefício, estique  
para 20 minutos

finita que todos temos. E isso pode acontecer em diferentes níveis de profundidade. Em outras palavras, trata-se da capacidade de prestar atenção, com intenção, de uma forma aberta e curiosa no momento presente, sem julgamento de qualquer natureza. Julgamento aqui significa toda classificação e comparação mental que fazemos das pessoas e das coisas; uma apreciação crítica, uma opinião (favorável ou desfavorável) sobre alguém ou algo. Trata-se de atribuir uma qualidade – Como ele é bonito, feio, certo, errado, alto, baixo, gordo, magro etc. – com base em referências anteriores, originadas do passado, sendo muitas vezes uma compulsão que ocupa a nossa mente, uma distração que nos impede de ver e viver o momento presente.

Julgar, nesse caso, significa atravessar a linha da verdade, da realidade. “Uma pessoa não me deu um pedaço de doce” é um fato. “A pessoa foi egoísta e não me deu um pedaço do doce” é um julgamento.

E o que é praticar mindfulness? É ampliar nossa capacidade de perceber a realidade externa – o mundo, as pessoas, as relações, as coisas etc. – e a interna – tudo o que acontece em nós, nosso processo decisório, nossos sentimentos, nossas reações etc. A partir daí, sem estar identificados com emoções desfavoráveis, restritivas, presos em circuitos neurais viciados – que frequentemente nos levam a atitudes negativas em várias áreas de atuação –, podemos abrir espaço para uma reflexão clara e assertiva de cada situação, o que nos levará a tomar decisões mais acertadas e escolher aquilo que será melhor para nós e também para os outros. Algo que será baseado na intenção

positiva, não em reflexos condicionados e amortecidos de memórias inconscientes.

Na prática, sugiro um experimento: todo dia, reserve um minuto para cultivar o silêncio. Se perceber algum benefício, estique para 20 minutos, mas comprometendo-se com isso por 21 dias, de preferência sempre no mesmo horário. Se bem-sucedido no intento, aumente o prazo para 40 dias. Depois, para três meses. Após três meses, um novo hábito terá sido “instalado” em você: a sensação de esforço e as resistências desaparecem; meditar se torna um estilo de vida.

## AUTOCONHECIMENTO

A presencificação, além de mindfulness, necessita de um profundo autoconhecimento, que nos permite compreender não só cognitiva ou intelectualmente, mas também no nível dos sentimentos, sensações e emoções, as diversas camadas e aspectos que constituem a nossa psique.

Um exemplo são as próprias dificuldades e a resistência que temos durante o estudo e a prática de mindfulness. Elas servem de pistas de pensamentos e comportamentos condicionados que necessitam de autoconhecimento. Quando silenciarmos, propiciamos a auto-observação e começamos a nos dar conta de histórias que se repetem em nossa mente e nos impedem de concentrar a atenção. Esses pensamentos – que também podem ser vistos como

vozes – não estão ali à toa, e sim para nos dar algum aviso de que há algo importante a ser trabalhado internamente. O que mantém sua circulação repetitiva em nossa mente é justamente sua ligação com sentimentos reprimidos ou negativos que mantemos guardados fora do alcance de nossa consciência.

O mindfulness vai nos ajudar, primeiro, a nos distanciarmos dessas vozes. Precisamos identificá-las sem nos identificarmos com elas. Essa distância nos revelará que por trás da compulsão de pensamentos existe um observador. E se podemos observar os pensamentos, compreendemos que eles acontecem dentro de nós, mas não são o que compreendemos como “nós”. Aos poucos, como cientistas de nós mesmos, vamos investigando, elaborando e liberando sentimentos atrelados a memórias biográficas.

O tema do autoconhecimento é extremamente vasto. Aqui vou trazer apenas algumas reflexões. Por exemplo, quando nascemos, nossos pais nos dão um nome. Os meus me batizaram de Eduardo. Mas qual é meu verdadeiro nome? O nome pelo qual sou designado indica realmente quem eu sou? Pode parecer estranho, mas será que o nome que alguém nos dá faz com que sejamos aquilo que ele significa? Algo que está carregado de uma bagagem genealógica, social e cultural – além, é claro, das projeções pelas quais os pais imaginavam moldar um “Eduardo” aos seus anseios, seus sonhos e suas vontades – inclusive os não realizados? Quem seria o “Eduardo” sem essas projeções? Quem seria você sem as projeções de seus pais, da sociedade, do seu meio? Somos colocados dentro de certas



formas, que tentam modelar até o que devemos ou não devemos sentir. Existe algo em mim além desse pacote? Algo único? Como saber disso? Vejo que estamos presos em sentimentos negativos porque os tememos, já que acreditamos que não os suportaremos se os trouxermos à consciência. E é essa prisão que nos impede de viver outros sentimentos, inclusive e principalmente os positivos, de forma plena. Robert Fisher, em seu belo conto sobre o cavaleiro preso na armadura, aponta que o cavaleiro, para abrir mão da sua armadura, que o impede de sentir, precisa, entre outras coisas, passar pelo palácio do silêncio. Esse silêncio nos ajuda a entrar em contato com os nossos sentimentos, que nos levam a outros pensamentos e a nos conhecermos melhor.

Para nos guiar no caminho do autoconhecimento, algumas perguntas ajudam a avaliar o que sabemos a respeito do nosso mundo interno:

- **O que realmente quero para mim?**
- **O que sinto?**
- **O que me gera insatisfação?**
- **Onde percebo que não sou tão bom quanto gostaria?**
- **Onde tenho falhas?**
- **Quais são meus sentimentos de impotência ou de inferioridade?**
- **Quais são minhas incoerências?**



Como em um conto de Robert Fisher,  
o cavaleiro que quer abrir mão da armadura  
precisa entrar no palácio do silêncio



- O que faço diferente daquilo que falo?
- O que falo diferente do que penso?
- O que penso diferente do que sinto?
- Quais são meus principais dons e talentos?
- Quais são minhas características positivas?
- O que valorizo e gosto de verdade?
- Quais são meus valores – aquilo a que dou importância e que direciona o meu comportamento?
- Como e por que faço escolhas de uma determinada maneira?

Todas essas questões aos poucos nos amadurecem para que possamos desembocar nas duas principais perguntas da nossa existência: “Quem sou eu?” e “O que eu vim fazer aqui?”. Essas questões nos levam ao campo do sentido da vida e, dependendo da interpretação, da espiritualidade.

## PROPÓSITO E ÉTICA

Além de mindfulness e autoconhecimento, para estarmos presentes com totalidade, precisamos ter clareza do nosso propósito e estar conectados com a ética. Na verdade, entendo que ambos são fruto do autoconhecimento, mas gosto de separá-los para lhes dar um maior destaque devido à sua importância.

Estamos falando em conhecer com clareza qual é o nosso propósito, ou seja, o sentido da nossa vida, e assim agir de forma ética. Ética é a reta razão, é fazer o bem para si e para os outros. É ter uma ação positiva, com consequências benéficas e construtivas, baseada em uma intenção positiva. É nutrir o sentimento de conexão com tudo e todos. É caminhar para perceber que somos parte de um todo – uma unidade na totalidade. Propósito e ética estão ligados a essa concepção de unidade interior – com nós mesmos – e exterior – com tudo e todos.

Por isso, quando aliamos propósito e ética ao autoconhecimento e a mindfulness, estamos falando de presencificação, de estarmos plenamente atentos,

## A presença não é esotérica. A teoria U de Otto Scharmer, do MIT, já trouxe o tema ao mundo dos negócios

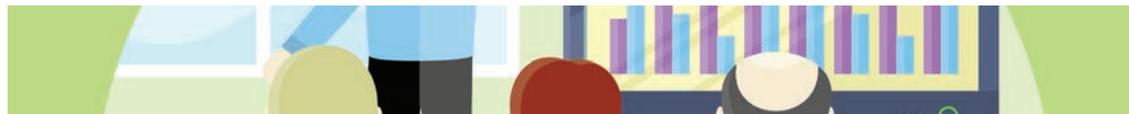
conscientes, presentes, conectados a nós mesmos e a tudo ao nosso redor. Esse é o estado unificado.

## HIPPIE OU BUSINESS?

Esse tema parece muito hippie, ou esotérico, para você? Será que não haveria aí uma dificuldade de se abrir ao novo? Deixe-me acrescentar uma provocação: nesses tempos VUCA, está sendo cada vez mais aceita a ideia de que a qualidade dos resultados em qualquer tipo de sistema socioeconômico é função da consciência e da atenção das pessoas que estão operando no sistema, entre outros aspectos.

Exemplo disso é a teoria “U”, que vem do Massachusetts Institute of Technology (MIT), uma das mecas da inovação nos negócios. É baseada em um conceito central chamado “presencing”, que é uma mistura das palavras “presence” (presença) e “sensing” (sentindo). Segundo o Presencing Institute, fundado por Otto Scharmer, a palavra significa “sentir, sintonizar e agir a partir do maior potencial para o futuro” e se refere à capacidade de “ver a partir de nossa fonte mais profunda”, o que só é possível a partir da conexão com o presente.

Se você ainda não se abriu ao assunto, nunca é tarde para começar. ☺



# Yasmim Chang Lee, uma jovem líder de valor

Por Dario Neto



**DARIO NETO**  
é CEO do Grupo Anga,  
estrategista da Eureka e  
conselheiro do Capitalismo  
Consciente Brasil

Desde pequenina, quando cursava a Escola Bosque, na zona sul de São Paulo, Yasmim Chang Lee dava indícios da sua personalidade e capacidade. Aos 5 anos, a menina de ascendência chinesa mostrava interesse por assuntos avançados para sua idade e se adaptou melhor a uma turma adiante da sua. Ela acabou por pular uma série, com a concordância do MEC [Ministério da Educação]. De certa maneira, isso a preparou para o que aconteceria mais tarde – por fatores diversos, teria de mudar cinco vezes de escola. Porém, essa intensa movimentação só contribuiu para fazê-la desenvolver uma de suas principais competências: a adaptabilidade.

Aos 16 anos, sua sensação era de que precisava trabalhar o mais cedo possível, mas sem deixar de estudar. Ela achava que a teoria aprendida na escola só ficaria completa com a parte prática e que, trabalhando, entenderia as áreas profissionais com que se afinava. Estava no primeiro ano de graduação na Fiap, faculdade que cursava de noite com bolsa de mérito por ser uma das três melhores alunas da turma de engenharia da computação. E, de dia, com boa dose de autodidatismo, trabalhava com desenvolvimento de software na SPI, “empresa que viabiliza produtos inovadores”, como ela a definiu.

Meses depois, Yasmim estagiou por um curto período na Prodam, empresa de tecnologia da informação do município de São Paulo, cuidando de front-end. Só que logo buscava um novo desafio: aos 17 anos, inscreveu-se num processo seletivo aberto pela multinacional SAS Institute, dos EUA. Entrou como suporte técnico, mas foi notada por outras diretorias, e convidada para pré-vendas, onde atuou por quatro anos.

Perto de se formar, e sempre desenhando a própria carreira, Yasmim quis viver a realidade do lado do cliente, e também viver um novo mundo – o financeiro. Foi aprovada no programa de trainee do Citibank

para a área de tecnologia. Ali enfrentou desafios para inovar com sua visão aos 20 anos – e aprendeu muito. A parada seguinte foi a área de vendas da gigante SAP. “Como ela se energiza para uma carreira tão frenética?”, o leitor deve se perguntar. Esse segredo é chinês: a prática ancestral do chi-kun, que vem do kung fu.

E o que uma organização deve fazer para atrair e engajar uma high potential intraempreendedora como ela? “Ter gestores preparados para receber jovens dispostos a transformar o status quo são um ponto importante”, diz. Um bom programa de desenvolvimento interno para apoiar os jovens em seu crescimento também é fundamental. “Os jovens querem poder implementar suas ideias.” Suas muitas ideias.

Conheci Yasmim por ocasião do Prêmio “Valuable Young Leaders”, do qual ela foi uma das vencedoras, e entendi que seu diferencial, em vendas ou em qualquer outro lugar, não está só na velocidade de ação: Yasmim faz as coisas, e busca as transformações, realmente querendo gerar valor para todas as partes envolvidas. Ela é um espécime do capitalismo consciente. 🍀



**SAIBA MAIS SOBRE YASMIM CHANG LEE**  
Executiva de conta na SAP aos 23 anos, foi estagiária da Prodam, e atuou como pré-vendas no SAS Institute e trainee do Citibank. Na SAP, entrou pelo programa Sales Academy e vem tendo uma trajetória intraempreendedora. Em 2017, ficou entre os top 5 no Prêmio “Valuable Young Leaders”, organizado pela *Harvard Business Review Brasil* e pela consultoria Eureka.

# hsm

2018

## Live events

**novembro**

**HSM Expo**  
*Multiplique perspectivas*  
Dias 5, 6 e 7

INFORMAÇÕES:

 [hsm.com.br](http://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 ▼

|                            |            |                              |        |                            |        |
|----------------------------|------------|------------------------------|--------|----------------------------|--------|
| 020 Bots                   | 70         | Grupo Anga                   | 96     | Petrobras                  | 62     |
| AACD                       | 78         | Grupo Lupatech               | 70     | Picarelli Human            |        |
| Accenture                  | 70         | Grupo RBS                    | 48     | Consulting                 | 48     |
| Allstate                   | 70         | Gula-lá                      | 78     | Polydor                    | 18     |
| Alphabet                   | 78         | Gupy                         | 62     | Porto Seguro Seguros       | 70     |
| Amazon                     | 41, 62, 70 | Harley-Davidson              | 48     | Presencing Institute       | 90     |
| Ant Financial Services     | 70         | Harvard Medical              |        | Procter & Gamble           | 26     |
| Apollitical                | 20         | School                       | 48     | Prodram                    | 96     |
| Apple                      | 48         | Heinz                        | 78     | Randon                     | 62     |
| AT&T                       | 48         | HP62                         |        | Red Bull                   | 78     |
| Axis                       | 41         | Human Concept Group          | 48     | Redata                     | 62     |
| BNDES                      | 84         | Hypera                       | 78     | Robert Half Consultoria    |        |
| BR Malls                   | 78         | IBM                          | 26, 48 | de Recrutamento            | 62     |
| BRF                        | 78         | ICF Brasil                   | 42, 48 | Rotman School of           |        |
| BTG Pactual                | 26         | IDC                          | 78     | Management da University   |        |
| Caixa Econômica Federal    | 42         | IMR-Coaching                 |        | of Toronto                 | 36     |
| CaminhosVida Integral      | 62         | &Development                 | 48     | Salton                     | 10     |
| Cia de Talentos            | 42, 62     | Inova Consulting             | 26, 42 | Samsung                    | 41, 78 |
| CIBC                       | 36         | Inspere                      | 42, 84 | Sanofi                     | 41     |
| Citibank                   | 96         | Institute for Gender         |        | SAS                        | 96     |
| Dasa                       | 62, 78     | and the Economy              | 36     | Simpress                   | 62     |
| DataRobot                  | 70         | Institute of Coaching        |        | Skype                      | 42     |
| Delivery Center            | 48         | Professional Association     | 48     | SMZTO                      | 24     |
| Dell Computer              | 62         | Instituto Brasileiro de      |        | Sociedade Brasileira de    |        |
| Deloitte Consulting        | 26, 62     | Coaching                     | 42, 48 | Coaching                   | 42     |
| Digital House              | 26         | Instituto EcoSocial          | 42, 48 | Sociedade Brasileira       |        |
| Disney                     | 14         | Instituto Holos              | 42, 48 | de PNL                     | 42     |
| Embraer                    | 84         | Instituto Veridiana          |        | Sociedade Latino-Americana |        |
| Erickson College Brasil    | 48         | Cavalheri                    | 48     | de Coaching                | 48     |
| Escola Bosque              | 96         | International Association of |        | Stanford University        | 78     |
| Escola Nacional de         |            | Coaching Institutes          | 42, 48 | Stilingue                  | 78     |
| Seguros                    | 70         | International Coaching       |        | Stitch Fix                 | 26     |
| Escola Superior de         |            | Federation                   | 42, 48 | Stryker Corporation        | 36     |
| Propaganda e Marketing     |            | Interpublic/McCann           |        | SulAmérica                 | 70     |
| (ESPM)                     | 78         | Worldgroup                   | 78     | Talent                     | 48     |
| Eurecal                    | 96         | Invok People & Purpose       | 90     | Telltale                   | 14     |
| Facebook                   | 78         | Lemonade                     | 26     | The Inner Game School      | 48     |
| Faculdade de Administração |            | LFG Assessoria               | 48     | Tivit                      | 26     |
| e Economia (FEA)           | 78         | Mandaê                       | 62     | TMX                        | 36     |
| Febracis Coaching          | 42         | Marshall Goldsmith           |        | Tokio Marine               | 70     |
| Feiteiro & Araújo          | 70         | Group                        | 42, 48 | Trajeto Empresarial        | 48     |
| Fellipelli Coaching        | 48         | Massachusetts Institute      |        | TV Globo                   | 42     |
| Fiap                       | 96         | ofTechnology (MIT)           | 90     | Uber                       | 70     |
| Florida International      |            | McKinsey                     | 78     | Universidade Federal de    |        |
| University                 | 16         | Mentoring4You                | 42     | Ouro Preto (Ufop)          | 78     |
| Flytour Franchising        | 24         | Merrill-Lynch                | 78     | University of Birmingham   | 62     |
| French's                   | 78         | MIT Sloan School of          |        | Vale                       | 84     |
| Fundação Getulio           |            | Management                   | 26     | VBA                        | 42, 48 |
| Vargas (FGV)               | 78         | Motorola                     | 41     | Verisign                   | 41     |
| Fundação Instituto de      |            | MoviePass                    | 14     | Vern Fonk Insurance        |        |
| Administração (FIA)        | 62         | Mobile                       | 48     | Services                   | 70     |
| Gartner Group              | 78         | Natura                       | 70     | WeWork                     | 62     |
| General Electric           | 48, 62     | NeoHub Solutions             | 42     | Wharton School of          |        |
| Gillette                   | 78         | Netflix                      | 14     | Business                   | 22     |
| Global Risk Institute      |            | NeuroLeadership Group        | 48     | Wikipedia                  | 78     |
| for Financial Services     | 36         | Oxigênio                     | 70     | Yakisoba Factory           | 24     |
| Google                     | 62         | Panelli Motta Cabrera        | 42, 48 | YouTube                    | 14, 42 |
| Graacc                     | 48         | Parker Hannifin              | 36     | Zoom                       | 42     |

## Nossos patrocinadores ▼

### Banco do Brasil, 2 e 3

bb.com.br  
0800 729 0001

### Casa Grande Hotel Resort

& Spa, 23  
casagrandehotel.com.br  
(13) 3389-4000

### Escola Nacional

de Seguros, 19  
ens.edu.br  
0800 025 3322

### Febracis, 9

metodocis.com.br  
(11) 4118-2924

### HSM Expo, 77

hsm.com.br  
(11) 4689-6666

### Instituto Singularidades, 99

institutosingularidades.edu.br  
(11) 3034-5445

### Interact, 21

interact.com.br  
0800 643 5100

### Nortus, 100

nortus.com.br  
(19) 3243-8848

### SAS Software Brasil, 4 e 5

sas.com  
(11) 4501-5300

### Senior Sistemas, 13

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](mailto:sylvia.cardial@hsmpublishing.com.br); (11) 3097-8463

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

[revistahsm.com.br](http://revistahsm.com.br)

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

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

Editora-chefe: **Adriana Salles Gomes**, [adriana.salles@hsmpublishing.com.br](mailto:adriana.salles@hsmpublishing.com.br)

Diretor de arte: **Pedro Ursini** • Colaboradores desta edição: **Heinar Maracy, Emanuel Neves, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal, Alexandra de Sousa e Ricardo Lacerda**

• 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 Paulistânia, 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

**ãnima**  
EDUCAÇÃO

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](mailto:assina@hsm.com.br).

Instituto  
Verificador de  
Comunicação





# Métodos ágeis, casa de ferreiro, espeto de...

Por Denis Garcia



DENIS GARCIA

é diretor de digital, inovação e novos negócios da HSM.

Aqui na HSM, o contato com os maiores pensadores de gestão do Brasil e do mundo nos deixa quase sempre por dentro das tendências mais avançadas nessa área. É um privilégio, mas, de modo algum, é garantia de conseguirmos aplicar o aprendido em nosso dia a dia de empresa. Às vezes, conseguimos. Em outras, tentamos e falhamos. Em alguns casos, nem tentamos.

De uns tempos para cá, temos nos esforçado para ser mais disciplinados nisso. Queremos que o espeto seja de aço inox na casa deste ferreiro. Por exemplo, decidimos mergulhar de cabeça nas metodologias ágeis e testar os resultados que elas oferecem – equipes multidisciplinares e horizontalizadas, reuniões mais curtas e objetivas, foco na resolução de problemas para o cliente, entre tantos outros. Assim, termos como OKRs, scrum, squads, sprints, design thinking e customer centricity têm sido recorrentes em nossa rotina.

Não é fácil, confesso. Não basta ler um livro ou assistir a uma palestra sobre o assunto. Também não basta deixar o escritório cool, usar post-its coloridos e falar disso exaustivamente nas reuniões. Essas coisas importam, sim, mas, no final das contas, o alicerce de tudo é mudar o mindset das pessoas e da organização. E, na minha opinião agora balizada, tal mudança só ocorre quando testamos, erramos, aprendemos, corrigimos e tentamos de novo.

Compartilho com o leitor lições que aprendi como líder ao participar da implantação do ágil aqui:

1. Deixe quem sabe fazer: a não ser que você tenha se aprofundado no assunto e queira botar a mão na massa, é melhor que especialistas rodem o proces-

so pela primeira vez. Podem ser consultores externos que apoiam o time (e não fazem por eles) ou membros do time que já estudaram ou fizeram isso antes em outras empresas.

2. Dê autonomia aos times: cuidado para não voltar à velha máxima de comando e controle. Se testar e errar são partes do processo, apoie os times permitindo erros honestos, fomentando a mensuração de resultados e o registro de aprendizados – e, claro, incentivando a continuidade do processo. Vaidade zero: deixe que as lideranças naturais aflorem.

3. Esteja presente e lidere pelo exemplo: não seja aquele chefe que encomenda um trabalho e aparece dois meses depois para cobrar os resultados. Exagere na comunicação, chame as pessoas para rodas de conversa sobre o assunto, participe de algum squad, destaque as mudanças visíveis e invisíveis que começam a ocorrer.

4. Celebre as conquistas grandes e pequenas: faça os times mostrarem seus resultados a outros líderes e a toda a organização. E festeje não só as conquistas, mas o envolvimento das pessoas; esse é um passo fundamental na mudança de mindset.

Temos um caminho longo e cheio de pedras a percorrer. Mas já vejo sinais. Os problemas atacados por grupos ágeis começam a roubar a cena daqueles enfrentados pelos métodos tradicionais. (Senti isso na pele outro dia, quando tive de falar de um processo tradicional logo após a apresentação de um dos grupos ágeis!) Pessoas inicialmente resistentes se juntam ao movimento. E, lá na frente, uma empresa mais leve e moderna nos espera. 🍷

**Vaidade zero:  
deixe que  
as lideranças  
naturais  
aflorem**



singularidades@singularidades.com.br  
blog.singularidades.com.br

## COMO PREPARAR OS JOVENS PARA EMPREGOS QUE AINDA NÃO EXISTEM: DE RETROVISORES A FARÓIS.

A escola sempre foi espaço de tradição. Nela, os conhecimentos da humanidade vêm sendo empacotados para ser transmitidos. O conteúdo segue um caminho da pesquisa pura e aplicada da universidade até a transposição didática na educação básica. Nesse sentido, o estudante acabou sempre olhando para o retrovisor. Desde a popularização da escola, no século XIX, decorrente da Revolução Industrial, esse modelo mostrou-se ideal para a formação de mão-de-obra da intensa industrialização e urbanização dos dois últimos séculos.

No entanto, a partir dos anos 1970, com o acesso aos meios de comunicação e o surgimento da cultura digital, abriu-se um hiato entre a escola e sociedade. O Bug do Milênio, se não foi um apocalipse, prenunciou modificações decisivas, desde os meios de trabalho à produção artística, dos processos de formação à fofoca pueril, em rápida transformação não acompanhada pelos currículos.

A escola de agora não pode se debruçar apenas no conhecimento produzido. Ela deve projetar as possibilidades do futuro. Além do retrovisor, os currículos precisam acender os faróis dianteiros e iluminar caminhos não trilhados. Elaboradores de currículo e professores deverão cada vez mais ler tendências e projetar aulas para o admirável mundo novo.

Nesse ecossistema imprevisível, muitas profissões estão sendo extintas ou modificadas e diferentes atividades aparecem a cada dia. Temos contratos lidos por algoritmos e diagnósticos médicos elaborados via inteligência artificial. Profissões consagradas vão sofrendo transformações que pedem aprimoramentos ou novas competências. Mas como identificar e desenvolver conhecimentos duradouros, se não há como prever o que ocorrerá nos próximos meses?

Nessa nova escola, será preciso “enxugar” conteúdos enciclopédicos e aprimorar a curadoria, identificando essências e eliminando obsolescências; criar experiências de contextualização e aplicação; e incentivar um comportamento investigador e aberto ao desconhecido. Os currículos têm de ganhar flexibilidade e contextualização, agregando inovações e abrindo-se às emergências do mundo complexo. Ensinando menos e melhor, professores precisam promover o diálogo e respeitar a cultura infanto-juvenil e a diversidade da sociedade. Não se trata de focar apenas o politicamente correto. Mais do que isso, a demanda pela resolução de problemas exigirá diferentes pontos de vista. Todo processo inovativo exigirá soluções coletivas e negociadas. Nesse contexto, será fundamental desenvolver empatia e alteridade como valores, aceitar o outro com suas ideias e idiossincrasias, mais do que prender-se a moralismos.

No lugar de sujeitos passivos, será necessário incentivar a cultura maker, de fazedores proativos, sempre dispostos a encaminhar soluções para os problemas, dos mais simples aos mais complexos, num eterno jogo de desafios. Para isso, a escola deve trazer questões contemporâneas para seu interior e levar os estudantes a imersões extraescolares, promovendo a cultura da emergência, da complexidade e do empreendedorismo.

Essa escola focada na transitoriedade, conectando tradição à modernidade, vinculada à contextos reais e eticamente responsáveis, tem tudo para trazer significado aos estudantes e contribuir decisivamente para a sociedade. Com essa visão, ela terá condições de apresentar ferramental efetivo de modificação do mundo, ampliar a empregabilidade dos jovens e até desenhar novas funções com base em demandas de suas próprias invenções.

Mas a via é de mão dupla. No novo paradigma é importante que o mundo do trabalho se aproxime da escola. O ambiente corporativo precisa se humanizar, abrir-se para a inovação com tolerância aos erros, aceitar a cultura jovem como fator decisivo para o rejuvenescimento das corporações e como elemento de aprendizado, num processo constante de retroalimentação.

***O Instituto Singularidades é uma faculdade especializada na formação de professores e seu propósito é transformar a educação pública brasileira de maneira inovadora.***

Miguel Thompson

CEO do Singularidades



# Chega ao Brasil o primeiro NeuroTrainingLab

## Compreenda o que seu cérebro informa sobre o modo como você lidera.

A Nortus, empresa referência em soluções para gestão contemporânea, com sede em Campinas-SP, traz para o Brasil o **NeuroTrainingLab**. A iniciativa é fruto da parceria com o neurocientista belga e Ph.D. Steven Poelmans.

O que o **NeuroTrainingLab** proporciona?

- Um diagnóstico preciso que permite mensurar *soft skills* de liderança;
- Observações feitas por especialistas com apoio de medições de atividades neurofisiológicas;
- A verificação do desenvolvimento das capacidades do participante a partir de indicadores;
- *Feedback* imediato e relatório descritivo que permitem a criação de planos de ações;
- Contribuir com o melhor aproveitamento de ferramentas organizacionais, como avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências e *coaching*;
- Uma imersão metacognitiva nas suas competências de liderança.

## Entenda como funciona o NeuroTrainingLab:



**1 - Briefing** - A partir do *briefing* realizado com o participante é escolhido o *case* mais adequado para ser simulado no **NeuroTrainingLab** com base nas competências que precisam ser observadas em ação.



**2 - Interação** - É realizada uma interação, em um ambiente seguro, entre o participante e uma atriz preparada para atuar com o *case* definido. A interação é observada por profissionais que analisam a atividade cerebral, a comunicação verbal e a comunicação não verbal do participante.



**3 - Meditação** - Momento de introspecção do participante que permite aos observadores registrarem o *baseline* (medidas padrões) de suas atividades neuronais.



**4 - Feedback** - O participante recebe o *feedback* do *coach* da Nortus.



**5 - Pós-sessão** - O participante recebe um relatório com as suas informações neurofisiológicas durante a interação, as recomendações de desenvolvimento dadas pelo *coach* e o vídeo da sessão realizada.



 [www.nortus.com.br](http://www.nortus.com.br)

 /Nortus

 /company/nortus

