

# hsm

management

TUDO SOBRE  
OS SQUADS

Sua empresa ainda  
vai ter um time assim

ESPECIAL

Inteligência artificial: por  
que começar já – e como

O que os gestores e o Brasil  
podem aprender com

# Mariana

Em 5 de novembro de 2015,  
o rompimento de uma barragem  
da mineradora Samarco levou a uma  
das maiores tragédias socioambientais  
que o mundo já viu. Três anos depois,  
a Fundação Renova, criada para gerenciar  
as consequências do desastre na região  
do rio Doce, faz um balanço  
de estratégias, execução e resultados,  
e compartilha seu aprendizado sobre  
gestão em ambiente "VUCA".



Volatilidade.  
Incerteza.  
Complexidade.  
Ambiguidade.

hsm  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE



R\$ 54,00  
Nº 131 NOV/DEZ.



# eu VOTO

Quem ama o seu país ajuda a construí-lo.

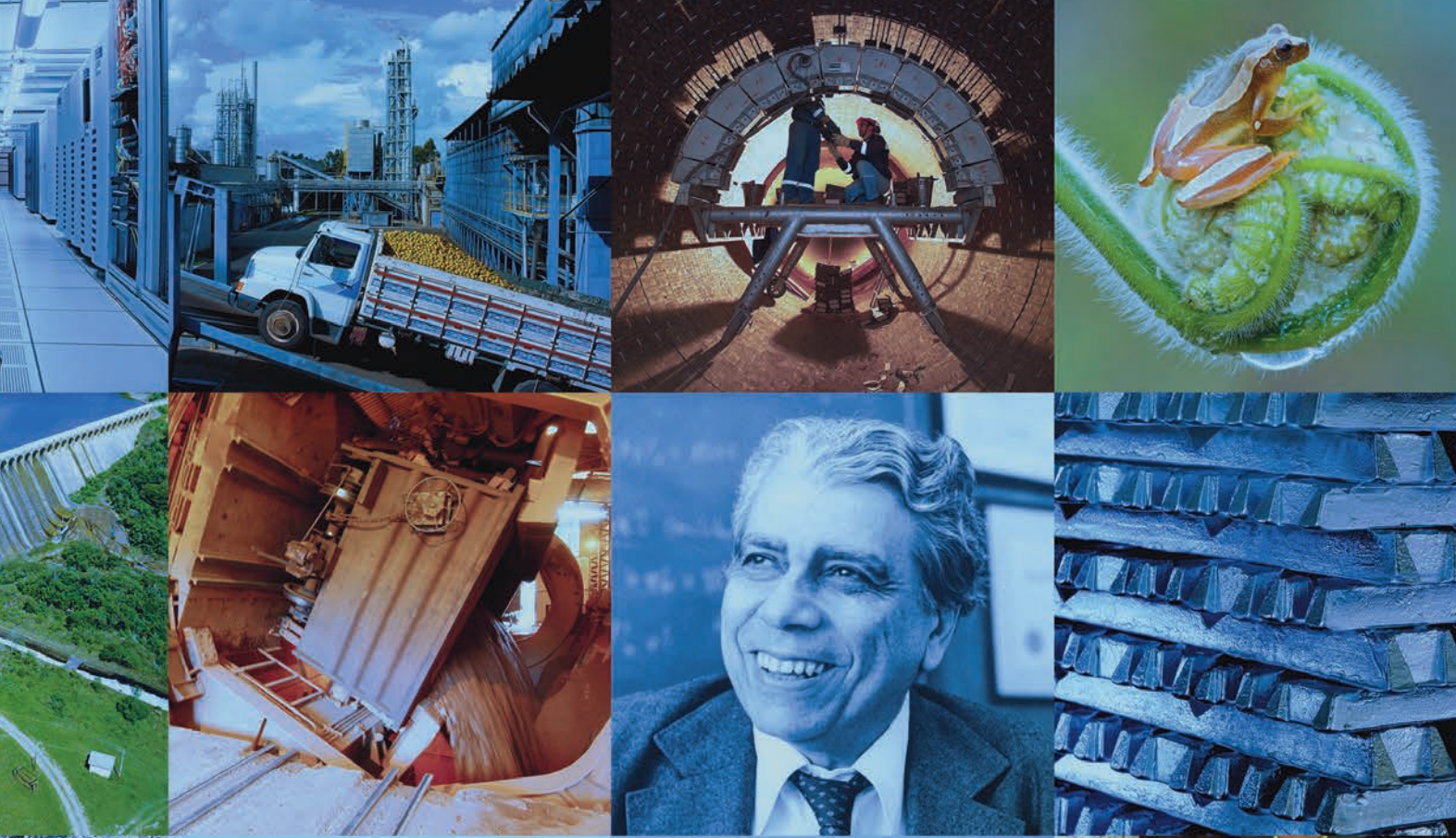
Em 2018, a Votorantim completa 100 anos de história, trabalho e empreendedorismo.

Para nós, empreender é multiplicar empregos, crescer junto e melhorar a vida das pessoas. E só existe um jeito de fazer isso: o jeito certo.

Investimos no melhor de cada um para alcançar o melhor de todos.

Temos voto no nosso nome e o propósito de contribuir com o desenvolvimento do Brasil.

Assim, construiremos o nosso futuro.



# NO BRASIL



N Ó S I N V E S T I M O S

E M I N O V A Ç Ã O

P R A V O C Ê

C O N H E C E R A I N D A

M A I S S U A

E M P R E S A .

## INFORMAÇÃO ÁGIL E PRECISA AUMENTA SEUS RESULTADOS.

A nossa solução em ERP é a primeira do Brasil com inteligência artificial. Ela te apresenta uma visão completa da sua empresa, facilitando a gestão e o alcance de resultados. Em poucos cliques te entregamos mais controle operacional e estratégico pra que sua empresa renda mais, como você sempre quis.

**60%** DE REDUÇÃO DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS.

**100%** DE AUMENTO NA EFETIVIDADE DA TOMADA DE DECISÃO.

**70%** MAIS VELOCIDADE NO PROCESSO DE COMPRAS

**30%** DE REDUÇÃO NO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA.



ERP



Gestão de  
Pessoas



B.I.  
Apoio à  
Decisão

**0800 940 0750**

Fonte: base de clientes Sankhya



# Nesta edição

novembro-dezembro 2018



## 24

### Como fazer perguntas melhores

Einstein dizia: "Se eu tivesse uma hora para resolver um problema vital, gastaria 55 minutos criando 'a' pergunta" e 5 respondendo. Que tal imitá-lo?

## 34

### Entenda seu grande potencial e defenda-se das trevas

Estresse dos colegas, notícias deprimentes, a maldade nas redes sociais – tudo isso atrapalha a performance. Proteja-se como um "Mont Saint-Michel", com cinco estratégias.

## 70

### Tirolez: cultura como vantagem competitiva

O mercado de queijos do Brasil atrai cada vez mais competidores internacionais, porém essa companhia nacional, familiar, continua a crescer de maneira consistente. Descubra os segredos dos irmãos Hegg.

## 28

### Os limites do "jeito 3G" de gerenciar pessoas

Francisco Homem de Mello explica por que o 3G não precisa ser um "dinossauro apavorado". Basta adicionar "algo" à sua máquina de execução.

## 60

### Rio Doce, a gestão após o desastre

Como pode sair algo bom de uma tragédia sem paralelo no mundo? Todos os dias, esse é o propósito que tira da cama os 511 funcionários da Fundação Renova e os ajuda a lidar com emoções e problemas extremos.



#### CONTAGEM REGRESSIVA

**10** com Cássio Pantaleoni, CEO do SAS Brasil

#### DIRETO AO PONTO

## 12

Tim Berners-Lee e seu plano radical para transformar a web

A ciência por trás da Cambridge Analytica

## 14

Os mercados de dados do futuro não venderão dados

## 16

É hora de pedir demissão?

## 17

Como ser um chefe inesquecível

## 18

E a geração Z entra no mercado de trabalho

## 20

O que pode tirar sua carreira dos trilhos...

## 22

Onde elas são melhores líderes do que eles



# 41 Squads: sua empresa ainda vai ter muitos

A maior parte das companhias realmente inovadoras descentraliza as decisões. É como se fossem formadas por mini-startups – times multidisciplinares e autônomos orientados a projetos. Conhecidos como “squads” (esquadrões, em inglês), eles ganharam visibilidade em 2012, quando o Spotify usou o formato para escalar seus métodos ágeis. Agora, começam a seduzir um número crescente de organizações convencionais. Mas oferecem desafios.

42 O modo mais fácil de agilizar seu negócio

46 As verdadeiras competências em jogo

52 Ser emocionalmente ágil é preciso

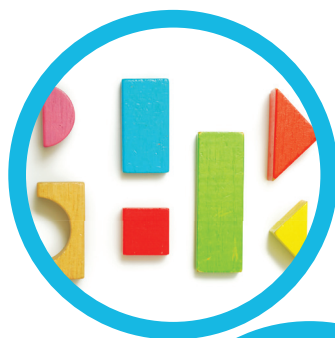
56 Como elas se tornam mais ágeis



# 80

## E-commerces e o desafio da cibersegurança

Bancos sempre foram o principal alvo de ataques hacker, mas os fraudadores olham mais e mais para o comércio eletrônico. Conheça um modelo defensivo focado em fazer prevenção sem piorar a experiência dos compradores.



# 86

## É hora de colocar a inteligência (artificial) para funcionar

Quando um recurso de IA é útil? Quando um algoritmo absorve dados, trata de processá-los e propõe ação. Mas o caminho entre os dados e a ação tem confundido muitas empresas.



### COLUNISTAS CONVIDADOS NESTA EDIÇÃO

# 40

Elas por elas:  
Betania Tanure  
e Luiza Helena  
Trajano

# 84

Era  
exponencial:  
Bruno  
Rondani

# 96

High  
potentials,  
com Wellington  
Vitorino

# 98

HSM:  
Guilherme  
Soárez

#### TEMAS ESPECÍFICOS POR CORES

LIDERANÇA E PESSOAS

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO



Guilherme Soárez,  
CEO da HSM  
Educação Executiva

# Quero meu rio Doce de volta

**N**a entrevista de Roberto Waack, diretor-presidente da Fundação Renova e personagem da nossa matéria de capa, ouvi pela primeira vez sobre “abordagem de paisagem”. Como Waack explica, é uma abordagem de gestão ainda muito nova no mundo, mas já sólida nos países escandinavos, que combina três elementos: o conhecimento material – técnico, científico, social etc. –, o aspecto sensível e a representação.

Segundo Waack, o gestor que continuar a usar o modelo prescritivo, aquele que diz “estudei, é assim que você tem de fazer”, nunca vai ter êxito. Ele precisa prestar atenção às emoções dos envolvidos – mesmo quando a emoção em questão for a raiva –, seus sonhos e a imaginação coletiva, coisa para a qual nem conselhos nem diretorias-executivas estão preparados. E a representação é o que faz a ponte entre o material e o sensível – a pintura, a literatura, a poesia, a música etc. “Se a gente não trabalhar o lado sensível, o conhecimento simplesmente não vai fluir. A arte é onde esse diálogo entre material e sensível consegue se dar”, afirma.

Waack está trabalhando muito isso com os jovens do rio Doce. Mas, para as jornalistas Adriana Salles Gomes e Sandra Mara Costa, ele também ilustrou a abordagem de paisagem com o trabalho do fotógrafo Sebastião Salgado, de quem sou grande fã. Na fazenda Aimorés, do pai dele, na região do rio Doce, Salgado usou a materialidade ao plantar árvores com o melhor da engenharia florestal, mas conectou-a com as emoções do passado usando imagens como representação.

O papel de liderança de Waack é ingrato. Quando as pessoas atingidas pela tragédia dizem, com raiva, “quero meu rio Doce de volta!”, cabe a ele, e a seus liderados, dizer “isso não é possível, temos de trazer outro rio”. Mas, com a abordagem de paisagem, essa entrega

possível, diferente, está tendo mais chances de sucesso, porque está trabalhando com outros sonhos das pessoas enquanto promove a reconexão com o espaço (as pessoas estavam de costas para o rio antes) e a percepção do coletivo onde não havia mobilização alguma.

O legado do trabalho da Fundação Renova, que deve ir até 2030 ou além, pode ser extraordinário, apesar de tudo, e a ONU está reconhecendo a inovação embutida e o benchmark que isso cria para o mundo. Para nós, gestores, aprender com o trabalho deles tem um valor inestimável, porque todos operamos no Brasil, que é especialmente sujeito a desastres, reais ou metafóricos, e porque atuamos em um ambiente VUCA e com multistakeholders. Como Waack mesmo comenta, a recuperação do rio Doce não é um trabalho típico do terceiro setor, mas análogo às entregas das empresas.

Esta é a edição que circula com a HSM Expo 2018, cujo tema é a multiplicação de perspectivas. Nada melhor, portanto, que uma perspectiva tão radicalmente diferente para encabeçar esta revista.

Outra ponta de lança desta edição é a cultura. Levantamento feito pela Bain & Company mostrou que 83% dos líderes acham que a cultura é um fator tão relevante para obter sucesso empresarial quanto a estratégia, bem mais do que os cerca de 70% de Europa e América do Norte. Aqui, tratamos duas perspectivas bem distintas de cultura: a do Jeito 3G e sua necessidade de se atualizar e a da empresa familiar Tiroleza.

Nosso Dossiê trata das equipes de múltiplas perspectivas por excelência: os squads – equipes autogeridas, muitas temporárias, que reúnem – veja você – pessoas de perspectivas diferentes! Quero ressaltar, por fim, o artigo de Shawn Anchor sobre como se proteger em ambientes VUCA, já que precisamos nos conectar com os outros (e suas diferenças) para realizar nosso potencial. ◉



# VOCÊ PENSA GRANDE? ENTÃO O SEU LUGAR É NA MAIOR INSTITUIÇÃO DE COACHING DA AMÉRICA LATINA.

Se tudo o que você quer é fazer algo grande pela sua vida, o seu lugar é na Febracis. Somos a maior instituição da América Latina que forma coaches de alta performance em todo o planeta. Nosso curso de Formação em Coaching Integral Sistêmico tem certificação emitida por uma universidade Americana e tem a maior carga horária do Brasil: são até 445 horas de formação. Quer realmente alcançar as suas metas, desafios e objetivos? Faça agora a sua inscrição em um dos cursos da Febracis.

**SÓ A MAIOR, PODE FAZER  
A MAIOR TRANSFORMAÇÃO  
DA SUA VIDA.**

Conheça nosso cases de sucesso:  
**[YOUTUBE.COM/PAULOIPV](https://www.youtube.com/pauloipv)**



**SÃO PAULO** • (11) 4118-2924



# Construindo o ecossistema de dados e analytics

Apostando no crescimento do setor, o SAS Brasil está criando seu centro de inovação local, como conta seu presidente



**O site oficial diz que o SAS nasceu no departamento de agronomia da North Carolina State University, em 1976, para fazer a análise estatística de colheitas, sementes, clima, solo etc. Como isso evoluiu?**

O pioneirismo do SAS no desenvolvimento de software para apoiar processos que requerem o uso de analytics avançado define muito de nosso sucesso, assim como a explosão de dados com a internet. Mas um dos pilares desse crescimento foi, sem dúvida, o desenvolvimento de soluções orientadas a diversos problemas de negócios específicos, como gestão de riscos, prevenção de crimes financeiros, customer intelligence e soluções para atender marcos regulatórios importantes, como o GDPR agora.



**E no Brasil? O que esse crescimento implica aqui, em termos de mão de obra, estratégia e capitalização nas diferentes regiões?**

O mercado de data science tem crescido de maneira expressiva aqui também. O uso contundente de instrumental analítico tem demandado mão de obra mais qualificada – e mais bem remunerada –, que precisa ser formada. Nas regiões Sudeste e Sul, as universidades têm promovido cursos voltados para cientistas de dados e, de algum modo, têm disponibilizado profissionais para esses mercados. O SAS tem colaborado com professores, pesquisadores e estudantes, disponibilizando a plataforma “SAS on Cloud” sem custo para as universidades.



**As grandes empresas já entenderam a importância dos dados e do analytics. E as de pequeno e médio porte?**

As pequenas e médias empresas começaram a despertar recentemente para o poder do analytics. E o mercado de pequeno e médio porte também é foco da estratégia do SAS. A adoção de advanced analytics acontece por níveis de maturidade de empresa e as PMEs tendem a ser o primeiro nível de adoção. Nossa estratégia inclui a constituição de um ecossistema de parceiros [distribuidores] capazes de ofertar e implementar nossas soluções a um custo apropriado e esses parceiros estão preparados para trabalhar de maneira eficiente com o primeiro nível de adoção de analytics.



**Qual é a velocidade com que os dados e a inteligência artificial devem se disseminar no Brasil? Como impactarão o trabalho?**

O grande número de incubadoras e centros de inovação que se vê no mercado brasileiro é um bom termômetro para mensurar a capacidade do País de contribuir para o desenvolvimento de tecnologias de IA e ML [machine learning]. Acreditamos tanto nisso que, em breve, teremos no SAS Brasil um centro de inovação próprio, onde startups serão convidadas e apoiadas para complementar soluções de negócio que fazem uso dessas tecnologias.

Quanto ao trabalho, o impacto é imenso. Grande parte das tarefas monótonas, que dependem de pessoas, serão automatizadas



## SAIBA MAIS SOBRE CÁSSIO PANTALEONI

**QUEM É:** Presidente do SAS Brasil desde agosto de 2017. Com mais de 30 anos de experiência no setor de tecnologia, atuou em empresas como SAP, Oracle, BEA Systems e Tibco Software.

**TRAJETÓRIA:** Graduado e mestre em filosofia pela PUC-RS, é também escritor de ficção. Já teve nove de suas obras publicadas e uma delas, em 2015, foi selecionada como finalista do prestigioso prêmio Jabuti. Já teve uma editora de livros.

**SOBRE O SAS:** A empresa “Statistical Analysis System” é líder mundial de softwares gerenciadores de bancos de dados, com clientes em 140 países, 70 mil unidades espalhadas nos cinco continentes e mais de 13 mil funcionários. Em 2017, teve receita bruta global de US\$ 3,4 bilhões. Chamava-se SAS Institute até 2001, quando virou apenas SAS.

facilmente, claro, pois têm um padrão previsível de atividades repetitivas possível de ser replicado por algoritmos de machine learning. Mesmo certas atividades de grande complexidade, como aquelas que demandam o processamento de grandes conjuntos de dados em tempo real (por exemplo, veículos autônomos), aproveitarão os recursos da IA – seja observando, seja decidindo ou agindo em tempo real por meio de funções de otimização bem definidas.

A questão da empregabilidade diante de algo tão impactante é representativa, porque nunca o desenvolvimento do capital humano esteve tão dependente de uma estratégia lúcida e de longo prazo. A estratégia deverá estar fundamentada na ideia de aprendizagem contínua e exigirá políticas sociais e econômicas que lhe deem suporte. Precisar ser pautada pelo reconhecimento de que, em uma economia global que se transforma em grande velocidade, o conhecimento valioso de um trabalhador jovem poderá ser inútil nas décadas seguintes.



**Você tem formação de humanas. Qual é sua visão a respeito de um profissional de humanas em um futuro em que**

### o mercado será cada vez mais influenciado pela inteligência artificial?

A área de humanas como um todo precisa ser o contraponto para o entusiasmo com a inteligência artificial e desenvolver uma crítica contínua da sociedade digital diante das grandes questões humanas, como a ética, a estética e a ontologia. Penso que a filosofia e a literatura precisam continuar sua missão de revigorar as discussões em torno dessas grandes questões.

Agora, costumo dizer que há na filosofia um caráter necessariamente inútil, no sentido de não servir para nada nem para ninguém – e, assim, não ser refém de nada nem ninguém. Quando a filosofia quer ser útil, ela vira ideologia; e ideologia exige que nada [dela] seja rediscutido.

Vale dizer que os profissionais de humanas ainda podem dar-se as mãos com as tecnologias, servindo-se delas para compreender as habilidades das pessoas – fazendo análises de correlações, constituindo a curva normal de comportamentos humanos. Mas precisam evitar a estereotipia, porque traz o risco de reducionismo. Categorizar desmedidamente as pessoas pode retirar da nossa espécie algo que foi extremamente importante para seu desenvolvimento: a diversidade. As diferenças é que nos possibilitam pensar fora da caixa. ☺

# Tim Berners-Lee e seu plano radical para transformar a web



Com uma descentralização da rede, o inventor da web quer levar empresas como Google e Facebook a reinventar seus modelos de negócio

Criador da world wide web, Tim Berners-Lee não está feliz. Ele quer combater os impérios de Facebook, Google e Amazon. Em outubro, Berners-Lee lançou a Inrupt, uma startup cuja missão é descentralizar a internet e tirar o poder de quem lucrou com a concentração.

“É um momento histórico; temos de fazer isso agora”, disse ele à *Fast Company*. Desde o escândalo Facebook-Cambridge Analytica (CA) [em que os dados das pessoas foram mal utilizados por políticos], Berners-Lee sentiu-se impelido a colocar esse sonho digital no mundo real. Há anos ele desenvolve, com os colegas de MIT, uma plataforma de web descentralizada – a Solid. A Inrupt será a primeira empresa baseada na Solid e, se tudo der certo, será para a Solid o que a Netscape foi para muitos

usuários no início da web: a maneira fácil de entrar. O aplicativo Inrupt permite que uma pessoa acesse todos os seus dados sem interrupções – seu calendário, sua biblioteca de músicas, vídeos, bate-papo, pesquisa, mas mantendo tudo sob seu controle.

Como funciona? Cada bit de dados que o Inrupt cria ou adiciona na Solid existe dentro de um “pod” – que é um acrônimo, em inglês, para armazenamento de dados online pessoal. Esses pods dão aos usuários da Solid o controle sobre seus aplicativos e informações na web. É assim que as pessoas vão recuperar o poder da web, o poder que hoje está com as corporações.

Revolução? Talvez. Muitas empresas terão de reinventar seu modelo de negócio. ☺

## A ciência por trás da Cambridge Analytica

O pesquisador de Stanford Michal Kosinski garante que usar perfil psicológico nas redes sociais, como fez a CA, funciona mesmo – e muito

O Vale do Silício e Washington ainda estão em meio a um tumulto sobre as revelações de que a Cambridge Analytica, uma empresa de consultoria “psicográfica”, obteve dados pessoais detalhados sobre 87 milhões de usuários do Facebook e os utilizou pró-Donald Trump.

Mas, embora grande parte do furor tenha sido sobre a privacidade e a ética, uma questão prática permanece: o direcionamento psicológico é uma ferramenta eficaz de propaganda digital? A resposta, de acordo com

um pesquisador de Stanford, que foi pioneiro em muitas das técnicas psicográficas originais, é “sim”.

“Eu tenho alertado sobre esses riscos há anos”, disse Michal Kosinski, psicólogo e professor de comportamento organizacional da escola de negócios de Stanford à revista *Stanford Business*. “Esse tipo de segmentação psicológica não apenas é possível, como também é eficaz para a persuasão digital em massa.”

Ele dá o exemplo de um experimento feito com três campanhas publicitárias no FB. Mediu-se o efeito de anúncios direcionados a esses segmentos, e as pessoas ficavam 50% mais propensas a comprar os produtos quando viam o anúncio voltado para seu tipo psicológico.

Kosinski acha impossível proibir a segmentação psicológica como ferramenta de propaganda. Mas diz que as pessoas podem se defender tomando consciência disso. ☺



# Transforme a gestão de sua empresa.

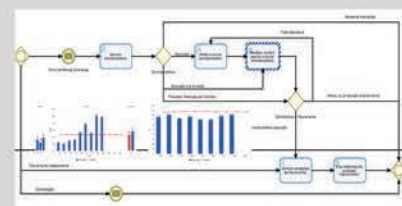
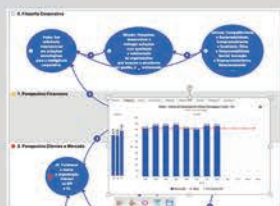
A tecnologia é sua maior aliada para melhorar a gestão de sua empresa, tornando-a mais produtiva, competitiva, conectada e segura.

Nossas soluções em software de gestão são fundamentais para a automação dos processos e controle das informações de forma a garantir a governança do dia a dia e a tomada de decisões com muito mais segurança e assertividade.

Seja um Parceiro Interact na América Latina.

## Segmentos:

Agronegócio | Comunicação | Educacional | Financeiro | Governo  
Logística | Manufatura | Saúde | Serviços | Tecnologia | Varejo



0800 643 5100



info@interact.com.br



interact.solutions



interact.com.br



interact-solutions

# Os mercados de dados do futuro não venderão dados

O professor Munther Dahleh, do MIT, sugere que se comercializem os insights que os dados geram, pois seu valor financeiro é mais facilmente estabelecido

| POR ELIZABETH HEICHLER



O Institute for Data, Systems, and Society (IDSS), do Massachusetts Institute of Technology (MIT), garante: os dados são ativos importantes para toda a sociedade – incluindo os negócios. No entanto, há um desafio a enfrentar na esfera empresarial: existe uma carência de modos adequados de auferir o valor dos dados – e, nos negócios, medir é crucial. Já há mercados de dados, mas são ineficientes, segundo o diretor do IDSS, Munther Dahleh. Para ele, então, é preciso construir um mercado melhor. A boa notícia? A tecnologia para isso está em desenvolvimento.

Nesta entrevista, Dahleh conta que o IDSS está criando um “laboratório de dados baseado na nuvem”. Ele armazenará conjuntos de dados de maneira segura e oferecerá serviços de processamento para indivíduos que queiram usar tais conjuntos de dados. E essa estrutura de data lab poderá ser aplicada para criar os futuros mercados.

**O sr. afirma que o mercado para dados existente hoje é inadequado. O que seria um mercado de dados eficiente?**

Um mercado tem dois lados: compradores e vendedores. Os preços são decididos com base em demanda e oferta, um equilíbrio de algum tipo. Quando o mercado é bem concebido, há confiança em sua maneira de precificar. Hoje, não existe isso. Não há um mercado de dados que opere como o de ações,

ou como o de anúncios online, baseado em estratégias de leilão. Hoje, nos mecanismos existentes, as pessoas têm de compartilhar seus dados em determinado mercado e confiar que seu gestor de fato vai remunerá-las apropriadamente pelos dados.

**Como uma empresa que precise de dados para tomar decisões usaria o mercado de dados que vocês vislumbram?**

Vamos dar um exemplo. Você chega ao mercado porque é varejista e está tentando prever seu estoque. Descreve o que quer, escolhe os algoritmos de que necessita e coloca uma oferta. O mercado avalia seu pedido e informa quais dados relevantes estão disponíveis. Conforme o valor que você oferece, ele diz a quais dados você terá acesso e fornece a taxa de predição que você solicitou.

**Então, se sou um varejista, compro a predição do estoque, sem ter acesso aos dados realmente usados nessa predição?**

Correto. Os compradores acessam o benefício dos dados, mas não os dados em si. Se você quiser usá-los em outra análise, terá de voltar ao mercado e fazer sua oferta novamente.

**De que modo insights de vendas (como essas predições, por exemplo) resultam em avaliações melhores de dados?**

Neste momento, as empresas que estão entrando no negócio de comercializar dados estão comprando e vendendo conjuntos de dados a preços fixos. Os compradores não sabem qual o valor financeiro

**ELIZABETH HEICHLER**  
é editora da *MIT Sloan Management Review*.



## SAIBA MAIS SOBRE MUNTNER DAHLEH

**QUEM É:** Diretor do Institute for Data, Systems, and Society (IDSS), ligado ao MIT, e professor emérito de engenharia elétrica e ciências da computação do MIT.

**ATUAÇÃO:** Supervisiona diversos projetos de pesquisa que utilizam a inteligência artificial (IA) e a ciência de dados para dar tratamento a desafios nos campos de energia, finanças, assistência médica, ambientes urbanos etc.

**LIVRO:** É coautor de *Control of Uncertain Systems: A Linear Programming Approach*.

que os dados gerarão, ou se lhes entregará algum valor. Se você não sabe que valor um conjunto de dados oferece, não sou capaz de dizer quanto você deve pagar por ele.

Mas é possível, isso sim, colocar preço no valor da predição. Voltando ao exemplo do varejo, se você está tentando estimar seu estoque, cada parcela de aperfeiçoamento se traduz em dinheiro para sua empresa. Se eu lhe disser: “Esta é quantidade de calças jeans que eu predigo que venderá”, você saberá exatamente em quanto dinheiro isso se converte na linha final do seu balanço. Você sabe precisamente quanto uma predição precisa beneficia seu negócio e isso determina quanto você está disposto a pagar por ela. Quando você coloca uma oferta justa que reflete o valor dos dados, o mercado pode precificá-los apropriadamente.

**Que outras vantagens uma companhia obteria ao comprar uma predição no mercado de dados,**

### **em vez de comprar diretamente um conjunto de dados potencialmente útil?**

A vantagem é a precisão. Um mercado centrado no valor dos dados incentiva as pessoas a coletarem dados cada vez melhores e mais úteis. O mercado pagará mais aos vendedores cujos dados contribuíram mais à tarefa de predição. Eu, como vendedor, vou ganhar mais se contribuir com melhores conjuntos de dados. Isso estimula as pessoas a oferecer dados importantes e úteis para um trabalho de predição.

Hoje, inúmeras empresas estão armazenando toneladas e toneladas de dados, e esperam que eles se traduzam em lucros. Acredito que será uma surpresa, para muitas, constatar que grande parte desses dados é inútil. Sua obsolescência é rápida.

### **Como vocês vêm trabalhando no sentido de lançar esse mercado?**

Os mercados de dados terão domínios específicos, tais como varejo, transporte ou publicidade. Desenvolvemos uma estrutura teórica e computacional para criar um mercado de dados online. Estamos no processo de construir o protótipo da plataforma a testar, com um software específico, e planejamos abri-lo a empresas para experimentarem e verem se funciona. Estamos considerando várias opções desse software e trabalhamos em parceria com empresas de tecnologia. E temos conversado com as companhias a esse respeito também, para conquistar sua adesão mais rápida. Afinal, levou muitos anos para o Google consolidar o mercado de publicidade online.

Realmente acredito que estamos nos dirigindo à adoção dos mercados de dados. Mas não diria que se trata de uma mudança de paradigma. ☺

© MIT Sloan Management Review.

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.  
Distribuído por Tribune Media Services International.

# É hora de pedir demissão?

Daniel Pink, autor do best-seller *Motivação 3.0*, recentemente lançou *Quando – Os segredos científicos do timing perfeito*, e responde sobre o melhor momento para ir embora



Uma das grandes decisões que alguém pode ter de tomar na vida é quando deixar um emprego que já não funciona mais. Caso você esteja em uma situação assim, veja estas quatro perguntas que podem ajudá-lo a decidir. Se responder “não” a pelo menos duas delas, talvez tenha mesmo chegado a hora de partir.

## 1. Você quer estar neste emprego em seu próximo aniversário de contratação?

O primeiro aniversário de um emprego é o momento em que as pessoas mais tendem a pedir demissão. Qual o segundo momento de maior probabilidade? O aniversário de dois anos. O terceiro? Adivinhe só.

Se você anda apavorado com a ideia de estar no mesmo emprego no próximo aniversário de contratação, é melhor começar a procurar outro trabalho.

## 2. Seu atual emprego é exigente, mas também lhe dá autonomia?

Os trabalhos mais satisfatórios possuem ao menos uma característica em comum: nos estimulam a trabalhar com padrões elevados, mas de modo que possamos ter algum controle sobre o que fazemos. Empregos que sejam exigentes, mas não ofereçam autonomia, nos sobrecarregam em excesso. Os que

oferecem autonomia, mas não são desafiadores, acabam por nos entediar. E os piores são aqueles que não têm nem uma coisa nem outra.

Se seu emprego atual não oferece nem desafios nem autonomia, e se não há nada a fazer para melhorar a situação, pense seriamente em deixá-lo.

## 3. Seu gestor possibilita que você faça seu melhor no trabalho?

Seu chefe lhe dá apoio e assume responsabilidades, em vez de apenas culpar os outros? Estimula seus esforços e também deixa seu caminho livre para que você possa fazer o melhor? Tem senso de humor e não é ranzinza? Se falar “sim” três vezes, provavelmente você está em um bom lugar para trabalhar. Mas, se não for desse jeito, fique atento.

## 4. Seu dia a dia de trabalho está alinhado com seus objetivos de longo prazo?

Quando seus objetivos individuais estão alinhados com os da organização, você tende a ficar mais feliz e produtivo. Portanto, reserve um momento para listar seus dois ou três principais objetivos para os próximos cinco ou dez anos. Se o atual emprego puder ajudá-lo a alcançá-los, ótimo; se não, considere a possibilidade de terminar esse relacionamento. ☹



# Como ser um chefe inesquecível

Você precisa ser um líder-coach que, entre outras coisas, observa seus liderados com frequência | POR DANIEL MARKOVITZ

Você leu o Dossiê sobre coaching na **HSM Management** n° 130? Nele mencionamos a importante figura do líder-coach. Mesmo em empresas que fazem do coaching uma parte do trabalho de seus gestores, a qualidade e o impacto do coaching corporativo raramente se compara com nossos líderes-coaches da juventude, que são professores-coaches ou treinadores esportivos-coaches dos quais geralmente nos lembramos com carinho.

Se você é um líder e quer ser um líder-coach lembrado com carinho também, vale a pena entender as principais características que eles compartilham. Em geral, sobretudo os treinadores fazem uma observação contínua dos jovens no local onde estão, têm um plano estruturado de longo alcance para cada um e o conectam a um propósito maior. Em contraste, o líder-coach corporativo típico tende a operar com observação não frequente, de modo *ad hoc* (só quando há necessidade de ação corretiva) e se concentrando quase exclusivamente nos benefícios que resultam para o aluno individual, não para a organização como um todo.

Então, como se tornar líder-coach de que as pessoas vão se lembrar ao longo de suas carreiras?

**1 Reserve um tempo para fornecer uma observação consistente *in loco*.** Os melhores líderes-coaches observam as pessoas regularmente no escritório, para que possam ver por si mesmos o que a pessoa está fazendo bem – e não tão bem.

**2 Tenha uma visão de longo alcance do desenvolvimento dos funcionários.** Em vez de treinar para correção, adote uma abordagem proativa. Trate cada pessoa como um funcionário vitalício e considere as habilidades que serão necessárias ao longo de toda a sua carreira.

**3 Crie um plano de aprendizado de longo prazo que desenvolva habilidades e experiências estrategicamente.** Mesmo que o funcionário não permaneça até a aposentadoria (e hoje, é improvável que ele o faça), você obterá os benefícios de um funcionário mais motivado e capaz.

**4 Conecte o desenvolvimento do funcionário ao bem-estar de sua organização como um todo.** No caso de um esporte coletivo, o “porquê” é óbvio, mas nem sempre é óbvio para os funcionários de uma empresa. Se o desenvolvimento do indivíduo puder ser conectado ao bem-estar geral, mudanças comportamentais serão mais sustentáveis.

**5 Saiba que o maior presente que um coach pode dar é desenvolver a capacidade de se adaptar e aprender.** Então, invista em construir a habilidade de resolver problemas, de superar desafios. 🌟

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

IMAGEM: SHUTTERSTOCK

**DANIEL MARKOVITZ** é consultor de empresas, sediado em Corte Madera, Califórnia, EUA, e faz intervenções de coaching baseadas nos princípios da gestão lean. É autor dos livros *A Factory of One* e *Building the Fit Organization*.

# E a geração entra no mercado de trabalho

Os nascidos depois de 1995 estão encontrando menos portas de entrada; eles prometem um nível sem precedentes de habilidades tecnológicas, mas preocupam quanto às habilidades de comunicação interpessoal



Você se lembra de seu primeiro emprego depois que saiu da faculdade? Marcou o ponto de virada da adolescência para a idade adulta e foi um tempo para experimentar em primeira mão como o mundo dos negócios realmente funcionava. Só que hoje não é mais assim. As escadas corporativas encurtaram, as opções de carreira parecem ter aumentado e a entrada no mercado de trabalho é frequentemente atrasada. Além disso, há menos portas de entrada e muitos dos que entram saem rápido. Como se dá o ingresso no mercado de trabalho nos dias atuais?

De um modo bem diferente. Segundo a revista *Stanford Business*, tem havido crescimento em trabalhos não rotineiros altamente cognitivos (incluindo trabalho profissional ou gerencial), ao menos nos Estados Unidos. O economista Robert Gordon observa que, de 1970 a 2009, o trabalho não rotineiro altamente cognitivo cresceu em 60%, enquanto o trabalho repetitivo diminuiu 12%.

Nenhum grupo foi mais afetado por essa mudança do que os trabalhadores iniciantes – a maioria com-

posta pela próxima geração que começa a trabalhar. Isso porque o primeiro emprego costuma girar principalmente em torno de trabalho repetitivo – responder cartas, atender telefonemas ou fazer cópias. Muitos trabalhadores iniciantes não precisavam de um diploma universitário para conseguir um emprego em uma organização estabelecida.

Hoje, as diferentes organizações pedem a seus trainees para analisar dados, realizar pesquisas e programar. Não só um diploma universitário tende a ser requisito básico para entrar, como algumas empresas exigem experiência de trabalho prévia – e específica. Essas mudanças, no trabalho e nas expectativas, mais as recessões econômicas e os avanços tecnológicos, estão causando impacto significativo na força de trabalho.

As organizações precisam fazer evoluir a experiência do “entry level” para aproveitar o melhor dos futuros funcionários e sustentar seu desempenho ao longo do tempo. Só assim darão oportunidades à geração Z, ou “Gen Z”, composta pelos nascidos



depois de 1995, que oferecem grandes habilidades tecnológicas ao mercado (embora gerem apreensões sobre a comunicação interpessoal). Como é possível fazer isso?

## 5 ESTRATÉGIAS

Incluir a geração Z nas empresas pressupõe redesenhar o “entry level” [leia mais sobre isso na revista *digital 130-extra*] e criar cinco condições cruciais, relativas ao mindset de liderança, segundo estudo da consultoria Deloitte, feito por Carolyn O’Boyle, Josefín Attack e Kelly Monahan:

**Apetite para solicitar e atuar sobre a contribuição dos profissionais Z:** dadas as amplas diferenças geracionais na força de trabalho e o fato de os tomadores de decisão serem de uma geração diferente da maioria de seus profissionais, é importante criar fóruns para o compartilhamento dos pontos de vista dos mais jovens e garantir que seus valores sejam incorporados à tomada de decisões.

**Coragem para romper com a tradição e as regras históricas:** os líderes podem precisar convencer seus contemporâneos do imperativo da

mudança e fornecer aos jovens as ferramentas necessárias para desempenhar seu papel – comprometendo-se a passar tempo com os profissionais juniores para transmitir conhecimento tácito. Também devem olhar “através” do ecossistema para achar os talentos jovens e lapidá-los.

**Abertura ao uso de dados de modos novos:** as estratégias de RH se beneficiariam da compreensão mais sutil de engajamento e desempenho do que uma análise de dados rigorosa pode fornecer. Uma análise forneceria insights sobre as motivações mais poderosas de cada talento e como esses fatores se relacionam entre si.

**Reconhecimento de que as necessidades individuais podem diferir das tendências geracionais:** ao mesmo tempo em que os RHs se preparam para as questões geracionais, é importante lembrar que os profissionais individuais são isso – indivíduos. Eles esperam que sua experiência seja específica para suas preferências e objetivos pessoais.

**Um entendimento de que esta geração ainda está crescendo e mudando:** muitas previsões foram feitas sobre como os millennials iriam perturbar o mercado de trabalho. Perturbaram, mas não tanto. O mesmo pode ocorrer com a geração Z.

Como dizem por aí, antes tarde do que mais tarde. ☺

# O que tira uma carreira dos trilhos

Era uma vez um profissional promissor que, de repente, é demitido, rebaixado ou fica estacionado em um patamar abaixo do que se esperava. O que deu errado? Para responder a essa pergunta, Carter Cast, professor de inovação e empreendedorismo da Kellogg School of Management, fez uma pesquisa – e encontrou cinco questões comportamentais que mais tendem a provocar acidentes de percurso e desvios em uma trajetória profissional.

1

## Problemas interpessoais



Entre os fatores capazes de levar uma carreira a sair dos trilhos, este é o mais predominante e mais danoso. Isso porque, à medida que alguém avança profissionalmente, o relacionamento com os outros se torna mais importante que o conhecimento e o domínio das informações. A confiança passa a ter um peso maior na comparação com as competências técnicas.

Há duas categorias de problemas interpessoais: as questões de relacionamento propriamente ditas, e as dimensões obscuras da personalidade.

No que diz respeito à forma com que o profissional se relaciona com as outras pessoas, as cinco características comportamentais negativas mais comuns, em ordem descendente de importância, são:

1. atitude defensiva;
2. falta de compostura em situações de estresse;
3. falta de sensibilidade para com os sentimentos dos outros;
4. ambição em excesso; e
5. arrogância.

Na categoria das dimensões obscuras de comportamento, estão 11 características negativas que costumam estar profundamente entranhadas em muitas lideranças, afetando diretamente suas ações. São:

1. arrogância; 2. propensão ao melodrama; 3. volatilidade; 4. excesso de cautela; 5. desconfiança crônica; 6. indiferença; 7. indisciplina; 8. excentricidade; 9. resistência passiva; 10. perfeccionismo e 11. ânsia de agradar.

2

## Baixo nível de entrega



Este é um comportamento que afeta a credibilidade pessoal e tem origem em cinco fatores:

1. Falta de planejamento e organização.
2. Dificuldade de estabelecer prioridades, entre o que tem alto impacto para a empresa e as tarefas mais corriqueiras.
3. Dificuldade em dizer “não”, o que leva à sobrecarga de trabalho.
4. Falta de compreensão sobre os processos internos e os fluxos de trabalho.
5. Complexo de superioridade, que afeta pessoas muito criativas que se envolvem demais com as etapas conceituais e não se dedicam adequadamente à execução.

3

## Não adaptação à mudança



A maioria das lideranças cujas carreiras saíram dos trilhos é descrita como incapaz de mudar ou de se adaptar. Três fatores principais costumam ser os gatilhos para isso:

1. Ser promovido sem as capacidades necessárias ou sem o tempo para compreender os requisitos da nova função. Muitas pessoas também têm dificuldade de entender e aceitar mudanças fundamentais no cenário organizacional.

2. Dependência excessiva em relação a um chefe ou a uma figura protetora. Quando perdem essas referências, as pessoas têm dificuldade de se adaptar a uma nova agenda ou um novo estilo de gestão.

3. Há quem mostre resistência em buscar orientação ou aceitar o direcionamento recebido.

Medo da mudança, interesses muito restritos, falta de curiosidade e resistência ao novo são outros gatilhos.

4

## Falta de orientação estratégica



Nesse caso, há três componentes essenciais:

1. Dependência excessiva de uma habilidade. Significa não dar a devida importância à ampliação do conjunto de capacidades, ficando restrito à expertise em certas áreas. E, “para quem só tem martelo, todo problema é prego”.

2. Não ser estratégico. Inclui não compreender o contexto estratégico, ser técnico demais em suas abordagens, preocupado apenas com os detalhes dos projetos, e se ressentir de

uma visão mais abrangente sobre como as diversas partes da organização se encaixam.

3. Apresentar uma deficiência de formação. Na prática, significa não contar com a capacitação essencial para ter sucesso na posição que ocupa. Isso pode ocorrer por diversas razões, como achar que é muito tarde para adquirir novos aprendizados ou, no outro extremo, ainda ser muito inexperiente.

5

## Dificuldade para construir e liderar equipes



Os principais entraves que ameaçam as carreiras neste front das equipes são:

**Excesso de gestão (overmanaging).** Líderes que centralizam tudo e querem controlar detalhes não empoderam suas equipes. Seus subordinados perdem o senso de autonomia e o desejo de tomar iniciativas.

**Falta de liderança.** Gestores assim não transmitem adequadamente as prioridades do negócio nem apresentam o contexto estratégico das tarefas que passam. E a equipe não entende como seu trabalho se encaixa no movimento geral da organização.

**Falta de gestão de equipe.** Precisa ficar claro: gerenciar os membros de uma equipe um por um não é a mesma coisa que gerenciar uma equipe.

Gerenciar de verdade uma equipe inclui fazer a gestão do contexto em que ela atua, a saber:

1. Monitorar o ambiente competitivo e fazer ajustes baseados nas avaliações que vão sendo feitas.

2. Garantir os recursos de que a equipe necessita.

3. Assegurar o alinhamento de estratégia e projeto com as demais áreas da organização.

4. Garantir que objetivos e indicadores de desempenho da equipe estejam claramente definidos – e sejam cumpridos.

© Rotman Management

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

\* Agora descubra o que recoloca uma carreira nos trilhos, na revista digital 130-extra, que excepcionalmente sai ao mesmo tempo que esta edição.



# Onde elas são melhores líderes do que eles

Pesquisa do Pew Research Center mostra que as gestoras são percebidas como mais eficazes em oito aspectos

Mulheres são boas líderes, nos negócios e na política. A pesquisa de opinião pública *Women and leadership 2018*, do Pew Research Center, realizada nos Estados Unidos, confirma algo que **HSM Management** sabe faz tempo. Perguntou-se a 4.587 pessoas quem era melhor em uma série de traços de liderança, de negócios e de política. Nos negócios, elas se destacaram em nove traços [veja quadro abaixo] – e eles, em três. Isso é importante, como reforça a revista *Fast Company*, porque a maioria de nós não faz ideia desse destaque, devido à presença insignificante de mulheres em posições de alta liderança.

Três itens saltaram aos olhos na percepção de traços mais importantes de um líder, qualquer que seja seu gênero: criar um ambiente respeitoso e seguro, ser honesto e ético, e proporcionar remuneração justa e bons benefícios. Nesses três, elas são vistas como líderes melhores – para 43%, 30% e 26% dos entrevistados respectivamente. Também se dá ênfase à capacidade de um líder de chegar a um acordo, abrindo mão

de algo para resolver um problema (o que, em inglês, é traduzido pelo verbo “to compromise”). Para 42%, elas são melhores nessa arte.

E os homens?

As três qualidades em que os homens se classificaram mais alto foram:

- capacidade de trabalhar melhor sob pressão: eles são melhores para 22%; elas, para 14%; não há diferença por gênero para 64%.
- capacidade de negociar acordos lucrativos: eles se destacam nesse front para 28%; elas se saem melhor para 9%; não há diferença para 63%.
- disposição a assumir riscos: eles são melhores na opinião de 41%; elas é que se destacam, para 8%; e não há diferenças por gênero para 51%.

Vale repetir o lembrete da *Fast Company*: esses números tendem a ser distorcidos pela baixa presença feminina no mundo dos negócios – há apenas 25 mulheres no comando de empresas da *Fortune 500*. 🍀

TRAÇO DE LIDERANÇA	TRAÇO É ESSENCIAL para	MULHERES SÃO MELHORES para	HOMENS SÃO MELHORES para	NÃO HÁ DIFERENÇA para
Exercitar compaixão e empatia	58%	59%	4%	37%
Criar um ambiente de trabalho respeitoso e seguro	89%	43%	5%	52%
Ceder e chegar a um bom termo	78%	42%	11%	47%
Valorizar pessoas com trajetórias distintas	68%	35%	3%	62%
Levar em conta o aspecto social das decisões de negócios	65%	33%	8%	59%
Dar mentoria aos funcionários jovens	65%	33%	9%	58%
Defender o que acredita	67%	32%	10%	58%
Ser honesto e ético	89%	30%	3%	67%
Proporcionar remuneração justa e bons benefícios	84%	26%	5%	69%

Todo mundo já sabe que é preciso transformar o *mindset* do líder. Agora nós vamos mostrar como.



## Programa Clínica de Liderança

Uma experiência inovadora que transforma o *mindset* do líder para obter resultados extraordinários.



LIGHT

### CARGA HORÁRIA:

16 HORAS

### DATA:

21 e 28 de novembro  
05 e 12 de dezembro

4 encontros | aulas expositivas |  
apresentação de casos | discussão em grupos |  
trabalhos | exercícios individuais e coletivos

Este programa convida profissionais que exercem papéis de liderança a embarcar em uma experiência inovadora baseada nos **conceitos da Psicanálise** a fim de lidar com um cenário competitivo em constante transformação.



com  
**Hamilton  
Frediani  
de Faria  
Corrêa**

pensamento mágico | mente de grupo | projeção | narcisismo | princípio de prazer | atributos de processos que estão por trás de decisões que nem sempre trazem os melhores resultados.

desejo | princípio de realidade | autodeterminação | tolerância à frustração | podem transformar a maneira como os participantes olham e agem com suas equipes.

Sócio fundador da Empíria, estrategista para marcas, administrador de empresas, especialista em Comunicação e Marketing, psicanalista e professor pelo Centro de Estudos Psicanalíticos.

A proposta é extrair resultados extraordinários não apenas **das pessoas, com as pessoas e pelas pessoas**, mas principalmente **de si mesmo**.

Entre em contato e fale com uma de nossas consultoras acadêmicas e garanta já sua vaga:

[contato@casaeducacao.com.br](mailto:contato@casaeducacao.com.br)

**11 3097-8476**



• Programa elaborado com base nos artigos publicados na Harvard Business Review Brasil.

MAIS UM PROGRAMA  
COM ALTO IMPACTO  
NA SUA CARREIRA

Realização:





# Como fazer perguntas melhores


**Boas perguntas levam a respostas mais assertivas para resolver os problemas de clientes. A ideia não é nova, mas aqui reunimos insights práticos que vão ajudar você a ir ao X do problema**

Não é de hoje que se reconhece a importância de fazer boas perguntas para chegar a respostas mais certas. Era o que Sócrates – o filósofo grego – propunha com sua maiêutica, que é a base da filosofia ocidental: um encadeamento de perguntas

cada vez mais profundas para que cada indivíduo chegasse a sua própria verdade.

Pouco mais de 2 mil anos depois, o físico Albert Einstein afirmou: “Se eu tivesse uma hora para resolver um problema e minha vida dependesse da so-





Se tivesse uma hora  
para resolver um  
problema, Einstein  
gastaria 55 minutos  
criando a pergunta e  
5 minutos na resposta

lução, eu gastaria os primeiros 55 minutos determinando a pergunta adequada a ser feita, pois assim que eu soubesse a pergunta certa, poderia resolver o problema em menos de cinco minutos”.

Para Tom Puthiyamadam, líder digital global e consultor de mercados e competências da PwC, sediado em Nova York, a pergunta certa a ser feita é aquela que permite obter mais insights e ir além do que está na superfície. Em um ambiente de negócios disruptivo, afirma, há quatro perguntas que os líderes devem se fazer regularmente:

- 1 Quais são as grandes tendências que vão remodelar seu ambiente de negócios?
- 2 Como essas tendências vão afetar o setor como um todo e o negócio em particular?
- 3 Quais são as questões de maior impacto e mais incertas que essas mudanças trazem – e que possíveis cenários futuros sugerem?
- 4 Quais são as implicações desses cenários no futuro próximo?

Em sua prática de consultoria, Puthiyamadam observa que os executivos se sentem mais estimulados a compartilhar e debater o que as três primeiras questões provocam, mas que o resultado só aparece quando conseguem responder à quarta. “Aconselho as pessoas a serem realmente específicas quanto às implicações das tendências”, afirma. “Quando a quarta pergunta é respondida, você terá desenvolvido um ponto de vista futuro e pode então pensar em quais ações são necessárias hoje para que sua organização possa colocar o processo de transformação em andamento.”

O consultor acredita que as crianças, com seus eternos porquês, têm muito a nos ensinar. “Aconselho as pessoas a desenvolver o hábito de questionar suas perguntas. Assim como as crianças questionam nossas respostas, pergunte-se por que você está fazendo as perguntas, e tente descascar as camadas do que está tentando trazer à tona com elas”, afirma.

Puthiyamadam dá um exemplo para explicar isso. Digamos que você seja o executivo de uma empresa varejista que de repente começa a perder market share e se pergunta: “Por que nosso concorrente está ganhando market share?”. Essa pergunta é a mais óbvia, mas não a melhor. É preciso ir mais fundo:

- Por que os clientes esperariam receber, na loja, serviços sem relação com o que estão comprando?
- Por que alguns concorrentes estão ajustando preços em tempo real?
- Por que compradores pela internet querem alternativas à entrega em domicílio?
- Como a tecnologia transformará prateleiras de loja em showrooms?

As respostas a perguntas como essas podem oferecer orientação sobre como melhorar o market share, que é o verdadeiro objetivo do questionamento.

Pense no que uma moldura faz por uma pintura. Ela ajuda a focar a atenção para produzir um impacto maior. Do mesmo modo, é preciso criar molduras para as perguntas. Você sabe o motivo de sua preocupação, mas se pensar nas molduras certas

para suas perguntas, pode chegar a soluções mais poderosas. “À medida que se aprofunda em um problema e decide como emoldurá-lo, você pode encontrar uma solução nova e melhor do que a que considerou originalmente”, diz o consultor.

Por exemplo, uma empresa de eletrodomésticos pode tentar fortalecer os laços com seu cliente lançando um app de casa inteligente. Porém, se os líderes do negócio fizerem perguntas exploratórias como as que Puthiyamadam propõe, talvez reconfigurem o problema e descubram que o que os clientes querem de verdade é um atendimento personalizado e na hora – é isso que fortalecerá os laços. Então, a empresa responderia treinando melhor os técnicos de serviços e oferecendo a eles ferramentas digitais para resolver os problemas dos clientes mais rápido e com mais eficiência.

## 6 PERGUNTAS QUE RENDEM DECISÕES MELHORES

Por Chip e Dan Heath

Se você está tendo dificuldade para tomar uma decisão, as seis perguntas a seguir podem dar uma boa sacudida no seu pensamento. Todas dependem de um impacto repentino – uma mudança rápida na perspectiva ou a reformulação forçada de um dilema.

### 1 **Imagine que a opção para a qual você está mais inclinado simplesmente não fosse mais uma alternativa viável. O que mais você poderia fazer?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Uma armadilha muito comum na tomada de decisão é o “enquadramento estreito”, ou seja, ficamos presos a uma forma de pensar sobre nosso dilema, ou que não conseguiremos considerar outras opções que estão disponíveis para nós. Forçando-nos a gerar uma segunda alternativa, muitas vezes podemos ter um novo insight.

### 2 **Imagine que a alternativa que você está considerando atualmente acabará sendo uma terrível decisão. Onde você encontraria provas disso exatamente agora?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Provavelmente o inimigo mais pernicioso de uma boa tomada de decisão é o “viés de confirmação”, que é a nossa tendência a buscar informações que apoiam o que queremos que seja verdade, enquanto não conseguimos ser tão ávidos na busca por informações contraditórias. Essa pergunta obriga você a buscar informações discordantes.

### 3 **Como você pode colocar o pé na água sem mergulhar de cabeça nesta decisão?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Ao decidir o que será bom para elas, as pessoas geralmente fazem inferências. Pense na universitária que se inscreve na faculdade de direito, pensando que vai amar a vida de advogada, ou no profissional da área de tecnologia que deixa o emprego para se graduar em serviço social, convencido de que terá uma vida com mais significado. Mas não há razão para inferir quando se pode saber. A primeira aluna pode passar três meses estagiando em um escritório

## A diversidade contribui para a formulação de boas perguntas

A diversidade também ocupa um papel importante na formulação de boas perguntas, segundo Puthiyamadam. “É fundamental enxergar um problema de mais de um ângulo. Todo grupo de tomadores de decisão deveria ser formado de pessoas diferentes,

que, juntas, possam chegar a insights mais profundos. Por exemplo, quando trabalhamos com clientes, podemos unir especialistas em experiência do usuário, designers, especialistas em finanças e anunciantes, esquecendo seus títulos e atuando lado a lado para criar a melhor solução para o problema em questão”, afirma. Enxergar uma pergunta por lentes múltiplas, de maneira completa, viabiliza a transformação real, em vez de mudanças incrementais.

Para começar a ter isso em mente, vale a pena conferir, abaixo, as seis perguntas preparadas pelos irmãos Chip e Dan Heath, respectivamente de Stanford e da Duke, que escreveram três best-sellers do *New York Times*: *Decisive*, *Switch* e *Made to Stick*. ◉

© Rotman Management.

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

de advocacia (ou, melhor ainda, um mês em cada empresa diferente), e o profissional de tecnologia pode acompanhar um assistente social aos fins de semana ou à noite. Chamamos isso de “impulso” – um experimento que fornece a você informações do mundo real sobre suas opções.

### **4 O que você aconselharia seu melhor amigo a fazer, se ele estivesse na mesma situação?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Essa talvez seja a pergunta mais importante que descobrimos para resolver decisões pessoais. Parece simples, mas testemunhamos em primeira mão o poder dessa pergunta: consultamos pessoas que estavam com dificuldades de tomar decisões há meses e, quando perguntamos isso, em dez segundos chegaram a uma resposta – o que as deixou muito surpresas.

### **5 Se você fosse substituído amanhã, o que seu sucessor faria com seu dilema?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Essa é a versão profissional da pergunta do “melhor amigo”. Como a anterior, depende de uma simples mudança de perspectiva que ajuda a se libertar da emoção de curto prazo e enxergar o panorama geral de forma mais clara.

### **6 Daqui a seis meses, que evidências fariam você voltar atrás nessa decisão? O que o faria dobrar a aposta?**

**POR QUE ESSA PERGUNTA É BOA:** Algo curioso sobre nossa tomada de decisão é que tratamos nossas escolhas como permanentes quando, em quase todos os casos, elas são provisórias. Por exemplo: nós achamos (mas não sabemos) que determinado funcionário é certo para uma vaga; achamos (mas não sabemos) que gostaríamos de abrir nosso próprio negócio; achamos (mas não sabemos) que o plano de mídias sociais de John será eficaz. Então, considerando que nossas decisões são simplesmente nossos “melhores palpites” em determinado momento, não deveríamos prestar mais atenção às circunstâncias que nos fariam reconsiderar?

E, por fim, uma recomendação-bônus: tome cuidado com perguntas do tipo “sim ou não”. Se um amigo ou colega vem até você com uma pergunta “sim ou não” – “Devo ou não deixar meu emprego?”, “Devo ou não comprar um novo iPad?” –, é um sinal de que pode ser pego em um enquadramento estreito. Significa que esse amigo está considerando apenas uma opção, quando provavelmente há várias a seu dispor. Então, experimente cutucá-lo com a pergunta número 1.

# Os limites do “jeito 3G” de gerenciar pessoas

O que parecia uma técnica praticamente infalível agora pode ser um “dinossauro apavorado”; surge um novo equilíbrio entre execução e inovação

| POR FRANCISCO HOMEM DE MELLO

Há quase cinco anos, deixei para trás uma carreira bem-sucedida no mercado financeiro para dedicar minha vida ao tema de cultura organizacional. Mais especificamente, ao que faz certas culturas serem in-críveis e outras não. Você sabe o que determina isso?

Nessa jornada, meu primeiro passo foi estudar as culturas organizacionais que mais admiro. A primeira parada foi na cultura dos 3G (sigla para “os três

do Garantia”, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, que hoje controlam empresas como AB Inbev, Kraft Heinz e Restaurant Brands International, conhecida como Burger King). O resultado dessa pesquisa foi um livro que publiquei primeiramente nos Estados Unidos, e que sai ano que vem em português, chamado *The 3G way*, ou “O jeito de ser 3G”.



**FRANCISCO HOMEM DE MELLO** é fundador da Culture.Rocks, startup de tecnologia que desde 2015 produz softwares e aplicativos para a gestão de desempenho empresarial. Ele é um estudioso de culturas organizacionais e gestão de desempenho, e autor dos livros *The 3G Way: Dream, People, and Culture* e *The End of Performance Management (as you know it)*, que figuram entre os mais vendidos da Amazon em estratégia e negócios. Antes de abrir sua startup, atuou no BTG Pactual, “onde sentia falta de feedbacks constantes”.

Além das empresas sob o guarda-chuva 3G, estudei também a GE, o Walmart, o Google, a Netflix e muitas outras culturas incríveis. E como não foi para virar autor que embarquei no tema, resolvi empreender, aplicando o aprendizado. Assim nasceu a Qulture.Rocks, startup que fundei em 2015, e que produz softwares e aplicativos para a gestão de desempenho empresarial.

Lá atrás, em 2014, o Jeito 3G parecia praticamente infalível. A tática era: investir em setores de atividades superprevisíveis, comprando empresas com marcas conhecidas e mal administradas, frequentemente sem acionistas controladores claros (ou melhor, controladas de fato por executivos que eram acionistas minoritários), com enorme ajuda de dívida barata. E essa tática vinha marcando gol atrás de gol para o trio empresarial.

Agora façamos um fast-forward para os dias de hoje. O jeito já não parece tão infalível. A cultura talvez não pareça tão incrível. Em maio deste ano, Jorge Paulo Lemann se declarou um “dinossauro apavorado” em conferência do Milken Institute. Foi além, e disse que vivia em um “mundo aconchegante de marcas antigas e volumes grandes, em que nada mudava drasticamente”, em que “você poderia apenas focar em ser mais eficiente e tudo ficava bem”. Disse

mais: “De repente, nós estamos sendo desafiados de todas as formas. Se você vai a um supermercado, vê centenas de novas marcas na prateleira. O cliente já não quer sair mais de casa, quer tudo entregue na casa dele. Em cerveja, houve todas essas novas marcas [artesaniais] entrando no setor. Estamos sendo afetados por tudo”.

Há limites para o Jeito 3G? É possível adaptar esse jeito de ser para a realidade empresarial de hoje, baseada em mudanças tecnológicas? Acredito que a resposta curta para as duas perguntas seja “sim”. E a resposta longa está em equilibrar a execução 3G com inovação.



### DA MÁQUINA DE EXECUÇÃO...

Os 3G criaram uma cultura que é uma máquina de execução. Vou explicar. Por meio do casamento entre a energia de Marcel Telles e a metodologia de Vicente Falconi – com raízes japonesas na gestão pela qualidade total, ou TQM –, a Brahma, e subsequentemente Ambev, InBev e hoje AB InBev, desenvolveram um modelo de gestão baseado no desdobramento de metas e projetos anuais agressivos para toda a organização, e que serve de base para pagamento de bônus para seus executivos.

Posteriormente, o modelo foi “exportado” para outras empresas do grupo, como as investidas pela então GP Investimentos, entre elas, a ALL – América Latina Logística e, mais recentemente, para as incursões da 3G Capital em solo norte-americano, entre elas, Kraft Heinz e Burger King, que depois virou Restaurant Brands International.

Segundo diversos ex-colaboradores dessas empresas, o modelo é remuneração fixa abaixo do mercado, e perto do topo de mercado para aqueles que batem suas metas. Ou seja, o percentual do pacote de remuneração oriundo dos bônus é grande, e sem ele o colaborador ganha pouco. Assim, a empresa desenvolveu uma cadência de metas que envolve até quatro meses de desdobramento e “catch-ball”. Esse processo envolve negociação interna para determinar metas e planejamento das ações a serem realizadas para que as metas sejam batidas, seguido do resto do ano em modo de execução e ajuste dos planos, baseados em reuniões mensais de resultado.

O modelo, altamente centralizado e robusto, funciona muito bem em uma indústria que até há pouco tempo demandou pouca agilidade de seus membros. De um lado, o ciclo anual é mais do que suficiente para a definição das metas, que eram raramente revistas e baseadas em décadas de indicadores e conhecimento. Os colaboradores, por outro lado, raramente despendem energia em algo que não esteja previsto nas metas, focando seus esforços no que realmente importa para alcançá-las. O incentivo econômico gera “foco de lazer”

nos executivos, pois eles temem metas não batidas, que significam “dinheiro fora do bolso”.

Foi com isso que as empresas 3G registraram anos e anos de muito sucesso, principalmente quando medido por indicadores financeiros, como margens e rentabilidade. A Ambev sempre foi conhecida pelos investidores por seus resultados previsíveis e invariavelmente crescentes. Já sua “matriz”, a AB InBev, virou a gigante de hoje a partir de várias aquisições de competidores enormes e ineficientes (ainda que relativamente) e da implementação rápida de seu modelo de gestão nessas operações, o que gerava enormes “sinergias” de custos.

### ...PARA A MÁQUINA TAMBÉM DE INOVAÇÃO

Assim, chegamos aos dias de hoje e lembramos as declarações de Lemann, o “dinossauro apavorado”. O bilionário tem total consciência de que o modelo de execução que criou com seus sócios, o “Jeito 3G”, tem seus limites, e que estes vêm sendo testados diariamente. O maior deles é que o modelo de gestão baseado nas metas anuais e remuneração variável é excelente para aquisições alavancadas de negócios grandes e ineficientes, mas não conduz as pessoas à inovação e à agilidade.

Os ciclos anuais são longos demais para “startups enxutas” e conceitos afins, como “MVPs” (os produtos mínimos viáveis) e “pivotagens” (mudanças de curso). O bônus baseado nas metas leva ao foco excessivo nas lacunas que já são conhecidas, e garante pouca atenção à exploração do desconhecido – que é, justamente, o processo de inovação.

Assim, as empresas dos 3G vivem um dilema: o que fazer para equilibrar inovação e execução? O que fazer para manter seus negócios atuais eficientes e lucrativos, enquanto se incentiva a inovação e a tomada de riscos?

A meu ver, há dois grandes caminhos à frente:

- **Rasgar o manual da gestão de desempenho tradicional.** Refiro-me a tentar fazer o que a

GE fez há alguns anos, e que vem sendo posto em xeque com a demissão do seu então CEO, Jeff Immelt, que é esquecer a “Era Jack Welch” e começar algo novo, baseado em ciclos mais ágeis e menos centralização para toda a empresa. O modelo é ambicioso, e presume que um novo formato de gestão de desempenho é desejado para toda a organização.

• **Adotar o modelo “core x satélite”.** Nesse modelo, que batizei assim, o negócio central continua sendo gerido da forma tradicional, com metas anuais e remuneração variável diretamente ligadas ao atingimento das metas, mas outra cultura é “incubada” fora do negócio. Nessa cultura satélite, as regras do jogo têm de ser outras, com pouquíssimos vasos comunicantes com a nave-mãe.

A AB InBev já vem dando passos importantes nessa segunda direção: sua aceleradora de startups e incubadora de negócios ZX Ventures, baseada em Nova York, é tocada por uma vice-presidência exclusiva e tem seus espaços físicos e modelo de gestão próprios. A metodologia de gestão por metas adotada pela ZX Ventures é baseada nas OKRs, modelo ágil de gestão por metas popularizado pelo Google. As OKRs são, em essência, metas bem menos ligadas à remuneração variável do colaborador (e portanto muito mais flexíveis e descentralizadas) e geridas em ciclos mais curtos, de dois a quatro meses.

### UM NOVO JEITO 3G

Esse novo modelo, com um equilíbrio mais saudável entre execução e inovação, tem a vantagem de promover mais colaboração e maior fluxo de informações entre equipes, áreas e indivíduos. O satélite sai correndo à frente, inovando e gerando crescimento de receita, enquanto o core anda mais lento, roda eficiente e garante que o leite das crianças – ou melhor, o dividendo dos acionistas – seja entregue no prazo combinado.

Talvez ainda faltem inovações em gestão de desempenho para incorporar à cultura satélite do 3G, no

entanto, que não OKRs. Talvez o próximo passo da ZX, como é conhecida internamente a iniciativa, seja a adoção de uma cultura de feedbacks contínuos e check-ins de desempenho mais frequentes, que promovam agilidade e correção de rota, além de mais proximidade entre uma gestora e suas lideradas.

Assim, o foco do processo todo de gestão de desempenho deixa de se resumir a notas e conceitos sob os quais cada colaborador é avaliado, e que antes alimentavam uma curva de crescimento forçada, para ser a promoção de conversas significativas de coaching e desenvolvimento entre todos na empresa. ❁

“A adoção de uma cultura de feedbacks contínuos e check-ins de desempenho constantes pode ser o próximo passo da máquina de inovação que o 3G precisa construir”





apresenta

# Quer uma Estratégia de IA de Sucesso? Comece com Liderança e Visão

Informações sobre inteligência artificial (IA) estão inundando o mercado, as mídias e canais sociais. Sem dúvida é um tópico que merece atenção. Mas, pode ser difícil peneirar a excitação do mercado e promessas grandiosas para entender exatamente como a IA pode ser aplicada em soluções práticas e confiáveis. Como a maioria dos avanços tecnológicos, a incorporação de novas tecnologias nos processos de negócios requer uma liderança significativa e uma direção eficaz que todos os envolvidos possam entender facilmente.

Os avanços em machine learning nos permitiram criar sistemas que podem automatizar tarefas complexas por meio do aprendizado constante. Podemos estar inclinados a dizer que esses computadores são inteligentes com base nas tarefas que realizam e na maneira como interagem conosco durante a execução dessas tarefas. De fato, os computadores podem aprender, entender e fazer avaliações sobre o mundo com base nas informações que fornecemos a eles.

Mas o computador não entende estratégia. Está limitado a uma tarefa específica, que é executada de uma maneira muito inteligente. Sua capacidade de aprender e fornecer insights é limitada no escopo. Ainda é necessário que os seres humanos utilizem esses insights e determinem qual o papel que desempenharão em uma estratégia maior que atenda aos objetivos identificados. Se pudermos aproveitar os pontos fortes das máquinas e da inteligência artificial e, ao mesmo tempo, reconhecer suas fraquezas, poderemos usar as tecnologias atuais para alcançar o sucesso futuro.

## Construindo Capacidades de IA

Uma capacidade é a tarefa operacional que você quer que a máquina realize e isso requer que você considere o objetivo que você quer alcançar. Capacidades de IA podem aprender de modo contínuo e ser ajustado conforme alterações nas condições dos dados. Aqui estão algumas ideias de como você pode usar as habilidades de IA em um contexto de negócios:

- **Reconhecimento de padrões.** Entenda tendências ou comportamentos típicos para transações financeiras de clientes e identifique anomalias nos dados de gastos de uma conta para identificar comportamentos possivelmente fraudulentos.
- **Predição.** Capture a variabilidade de curto e longo prazo nos dados para melhorar a previsão do consumo de energia.
- **Classificação.** Examine imagens de trilhas de animais e agrupe-as por espécie para apoiar os esforços de conservação da vida selvagem.
- **Reconhecimento de imagem.** Determine se os nódulos em uma tomografia computadorizada bruta são malignos ou benignos.
- **Fala para texto.** Transcreva mensagens de voz do centro de atendimento ao cliente para texto para detecção de sentimento e análise posterior.
- **Pesquisa cognitiva.** Ofereça recomendações personalizadas aos compradores on-line, ligando seus interesses a outros clientes que tenham comprado itens semelhantes.
- **Interação de linguagem natural (ILN).** Informe um aplicativo de software para gerar um relatório sobre previsões de receita de vendas sem precisar executar os relatórios por conta própria.
- **Geração de linguagem natural (GLN).** Obtenha resumos de tudo que foi analisado a partir de uma grande coleção de documentos.



## Identificando Oportunidades de IA

A IA requer um objetivo claro. Seu objetivo não é um cortador de frios, então seu aplicativo de IA também não deveria ser. Entender como usar os elementos e capacidades para construir um sistema de IA requer uma estratégia que seja suportada por etapas deliberadas e bem medidas para alcançar seu objetivo (*ao lado*).

Banco	Governo	Saúde e Ciências da Vida	Manufatura e energia	Comunicação
Detecção de fraudes	Cidades inteligentes	Predictive diagnostics	Otimização de cadeia de fornecimento	Robôs de atendimento
Análise de crédito	Fusão de sensores	Geração de imagens biomédicas	Automatizado	Contextual
Consultores Financeiros Automatizados	Reconhecimento facial	Monitor de saúde	Detecção de defeitos	Marketing
			Previsão de energia	Análise de redes

Reconhecimento de padrão • Classificação • Reconhecimento de imagem •  
Fala para texto • Pesquisa cognitiva • Interação de linguagem natural •  
Geração de linguagem natural

## Integrando Inteligência Artificial na sua Estratégia Analítica

Apesar da excitação, a inteligência artificial não é a solução correta para todos os problemas. Entender onde, quando e como aplicar esses recursos dentro de uma estratégia maior requer conhecimentos em indústria e inteligência analítica. Haverá problemas que são melhor resolvidos por métodos mais tradicionais e outros que são ideais para a aplicação de inteligência artificial.

Um diferencial para o SAS é a nossa capacidade de combinar métodos tradicionais e modernos de machine learning na mesma plataforma, trabalhando nos mesmos dados com um modelo de segurança integrado. É simples – uma plataforma operando com qualquer método analítico.

Nós acreditamos que a inteligência analítica deve ser aplicada sempre que houver dados. É por isso que estamos incorporando recursos de inteligência artificial

em nossa Plataforma SAS®. À medida que continuamos a fazer avanços no campo da inteligência artificial, você se beneficiará automaticamente de futuras versões da tecnologia SAS.

Os grandes líderes tornam-se grandes ao equilibrar estratégia com tática, a visão do futuro com a da realidade atual e os pontos fortes com pontos fracos para atingir um objetivo claramente definido. Você entende sua estratégia; nós entendemos de inteligência analítica. Com a nossa orientação, você pode integrar inteligência analítica avançada, incluindo inteligência artificial, à sua estratégia – e entender os pontos fortes e fracos de vários métodos com base em seus objetivos. Juntos, aplicaremos análises práticas do mundo real que definem um caminho claro para concretizar sua visão e realizar seus objetivos.

# Entenda seu grande potencial e defenda-se das trevas

Cinco estratégias podem impedir que ambientes negativos solapem sua inteligência, criatividade e engajamento | POR SHAWN ANCHOR

Quando estava fazendo pós-graduação em Harvard, gostava de conhecer as diferentes bibliotecas do campus para mudar de ares. Cada uma delas, como a biblioteca da faculdade de direito e a biblioteca da faculdade de design, não só tinha uma aparência diferente como também uma atmosfera distinta.

Comecei a notar que, sempre que eu estudava na biblioteca da faculdade de direito, por exemplo, saía frustrado, irritado e esgotado, sem nenhuma razão aparente. O que poderia estar drenando a minha energia e o meu foco na biblioteca de direito e não em qualquer outra biblioteca de Harvard?

Encontrei a resposta em uma conversa com outra estudante de pós-graduação. Ela já estava havia um tempo na universidade e conhecia todos os locais para estudar que havia no campus. A estudante me disse que a Biblioteca Widener [da faculdade de artes e ciências], onde a maioria dos alunos estudava, era “uma

mistura agradável de otimismo da juventude e empenho nos estudos, com uma leve redução da inadequação” ou, em outras palavras, um bom lugar para encontrar a motivação a fim de recuperar o terreno perdido em projetos nos quais você estivesse ficando para trás.

Já a biblioteca da faculdade de teologia, ela descreveu como “um lugar austero, mas com profundos e ocultos toques de inspiração”, ou seja, um bom lugar para escrever trabalhos sobre temas amplos. As bibliotecas “aveludadas e entulhadas” dos dormitórios da graduação eram boas, segundo ela, para mandar e-mails e namorar.

E a biblioteca da faculdade de direito? Tinha “um belo layout, mas com um tom ácido penetrante que deixa um gosto amargo na boca”. Concordei. A biblioteca da faculdade de direito era realmente uma das mais bonitas, mas, depois de algumas visitas, passei a evitá-la como o diabo evita a cruz.

A explicação para isso me permite introduzir o tema do meu novo livro, o que eu chamo de “grande potencial”. Cada pessoa tem um pequeno potencial e um grande potencial. O pequeno é o poder de um indivíduo isolado, enquanto o grande é o poder desse indivíduo reforçado por outros indivíduos.

Assim como a felicidade, o potencial é um conceito coletivo. Isso entendido, fica fácil

**SHAWN ANCHOR** é considerado um dos maiores pesquisadores de felicidade da Harvard Business School. Autor de *O jeito Harvard de ser feliz*, ele acaba de lançar no Brasil seu novo livro *Grande potencial* (ed. Benvirá). Este artigo se baseia em highlights do livro.

Mont Saint-Michel: a atração turística francesa é utilizada como metáfora pelo especialista em felicidade Shawn Anchor para a proteção que precisamos criar contra ambientes nocivos, no trabalho e na vida



compreender como é importante cercar-se de influências positivas, especialmente em ambientes hipercompetitivos – seja na universidade, seja nas empresas. Só que as influências negativas nunca foram tão numerosas.

E o que acontecia na biblioteca da faculdade de direito de Harvard, que deixava um amargor na boca?

Todo mundo sabe que, por ser uma das faculdades mais hipercompetitivas de uma universidade já hipercompetitiva, a faculdade de direito de Harvard é uma verdadeira placa de Petri de negatividade, ansiedade, frustração e estresse das pessoas. Em suas pesquisas, minha colega Liz Peterson descobriu que, apesar de os calouros entrarem na faculdade de direito com níveis médios de pessimismo e depressão, depois de quatro meses esses níveis triplicam em relação à média nacional.

Além disso, ao contrário dos alunos da escola de negócios, que se encontram toda semana para eventos sociais, os alunos de direito só participam de dois eventos por ano organizados pela instituição, levando a mais concorrência e menos conexão. Por

## Nosso cérebro é programado para o contágio emocional e social – que pode ser tanto positivo como negativo

isso você se sente tão vulnerável naquela biblioteca; devido à interconexão com o estresse alheio. Nosso cérebro é programado para o contágio emocional e social. Se a presença de uma única pessoa positiva em uma comunidade pode “contagiar” as demais, pesquisas demonstram que também podemos ser contagiados por negatividade, estresse e apatia – como se fôssemos fumantes passivos disso tudo.

O estresse passa por visão, audição e até pelo cheiro. Cercarmo-nos de pessoas negativas e estressadas

## 5 perguntas a Shawn Anchor

Por Adriana Salles Gomes

Em seu livro anterior, *O jeito Harvard de ser feliz* (ed. Saraiva), o especialista em felicidade de Harvard Shawn Anchor tinha escrito sobre como podemos ser mais felizes adotando hábitos como exercitar a gratidão, ser otimista quanto à própria força e meditar. “Experimente mandar um e-mail de agradecimento por dia, para alguém, durante 21 dias”, já sugeriu ele como exercício. O pesquisador também entendeu que, se focarmos apenas a felicidade individual, não conseguiremos sustentá-la. Para Shawn, o único jeito de sustentar nossa felicidade é ajudar os outros a serem felizes também. A felicidade não apenas é uma escolha, ela é interconectada.

O que Anchor descobriu agora é que também o potencial – o poder de realizar coisas – é mais interconectado do que individual. Pesquisas parecem confirmar que todos os atributos de nosso potencial – como inteligência, criatividade, engajamento, liderança e personalidade – são interconectados com os de outras pessoas. Em seu novo livro, *Grande potencial*, Anchor advoga que, para atingir nosso pleno desenvolvimento físico, emocional e espiritual, precisamos buscar esse grande potencial interconectado. Não basta ser inteligente; é preciso ajudar outras pessoas a serem inteligentes. Não basta ser criativo; deve-se inspirar a criatividade alheia. Não basta se engajar em fazer algo; há que contagiar a equipe. E, com o big data e o analytics, ficou mais fácil avaliar como cada um de nós afeta a inteligência, a criatividade ou o engajamento

dos outros.

“A sociedade ocidental tem se concentrado demais no pequeno potencial”, argumenta o autor no novo livro. “Hollywood o enaltece a tal ponto que chega a gravar os nomes de suas celebridades em calçadas. Os avanços tecnológicos e o advento das mídias sociais possibilitam anunciar nossas realizações individuais 24 horas por dia, 7 dias por semana.” Porém, quando adotamos essa postura nas empresas e nas escolas, é mais difícil que o potencial de cada um se concretize. “Quando o foco é a realização individual, eliminando os ‘outros’ da equação, nosso verdadeiro poder permanece oculto”, argumenta. E mais: para ele, a busca de métricas de sucesso individual nas organizações está levando as pessoas a trabalhar mais, dormir menos e se estressar como nunca. “Um jeito melhor de fazer as coisas começa a surgir”, garante. Em entrevista exclusiva a **HSM Management**, Anchor, cuja mulher tem família brasileira, explica um pouco mais de seu trabalho.

### A diferença entre o pequeno e o grande potencial é, realmente, tão grande?

O pequeno potencial ocorre quando tratamos a felicidade como “autoajuda”. O grande potencial, que você cria quando se conecta com o ecossistema de potenciais ao seu redor, é exponencialmente maior. A maioria de nossos traços é interconectada. Você fica mais criativo quando está perto de certas pessoas,

nos modifica rapidamente; passamos de motivados e positivos a ansiosos e negativos.

Passamos o dia vulneráveis ao estresse de nossos colegas de trabalho em escritórios sem divisórias, absorvendo notícias deprimentes ou tensas, além de comentários maldosos nas mídias sociais. Sentimos profundamente a linguagem corporal ansiosa das pessoas no metrô, no ônibus, no avião. Essas forças são inevitáveis e é impossível fugir delas. São forças nocivas que se infiltram em nosso ecossistema sem percebermos.

Por isso, proponho um minicurso de “Defesa Contra as Artes das Trevas”, como o feito pelo personagem Harry Potter, de J. K. Rowling, do qual sou fã. Não vou ensinar nenhum feitiço aqui, mas apresentarei cinco estratégias para de defesa, desarme e derrota das forças que ameaçam drenar seu potencial [por causa da interconexão ambiental]:

- ESTRATÉGIA 1: Construir um fosso.
- ESTRATÉGIA 2: Uma fortaleza mental.
- ESTRATÉGIA 3: O aikidô mental.
- ESTRATÉGIA 4: Tirar férias.
- ESTRATÉGIA 5: Escolher as batalhas.

Shawn Anchor, que ficou popular nos Estados Unidos depois de participar de um programa de TV da apresentadora Oprah Winfrey

mais engraçado quando está perto de certos amigos, mais extrovertido perto dos introvertidos. Ignorar o papel dos outros no seu potencial joga contra você.

### **Você sabe muito mais de felicidade do que a maioria de nós, mas teve um momento de depressão. O que houve?**

Sim, fiquei deprimido enquanto estava em Harvard ensinando aos calouros como não ficarem deprimidos [risos]. O pior é que eu pensava que poderia sair dessa sozinho, não queria sobrecarregar os outros. Eu estava tendo uma reação de pequeno potencial à minha depressão. A virada ocorreu quando procurei meus oito amigos e familiares mais próximos e pedi ajuda. A onda de apoio foi incrível, porém o mais valioso foi o fato de termos feito um intercâmbio de ajudas. O que me tirou da cama pela manhã foi “eu preciso ver minha amiga no café da manhã porque sei que ela está se sentindo sozinha” ou “eu preciso sair do meu quarto porque preciso me encontrar com meu amigo para ajudá-lo a não beber hoje”. Em vez de tentar brilhar sozinho, ajudamos uns aos outros a subir a montanha.

### **Em que medida a responsabilidade por fracassos e sucessos é coletiva? Posso culpar os outros por erros que acontecem?**

É muito fácil culpar os outros quando coisas ruins acontecem. Isso, porém, nos destitui de nosso poder dentro do coletivo. Quando você sente que o controle sobre os eventos existe somente fora de você, você tem um “lócus” de controle externo. Já as pessoas que têm um lócus de controle interno acreditam que seu comportamento acabará importando quando estiverem ligadas umas às outras. Pesquisas mostram que ter um lócus de controle interno está altamente

correlacionado com altas taxas de sucesso e renda.

### **Entendi: é o individual e o coletivo, não um ou outro...**

Isso. Até porque, como diz a pesquisadora Carol Dweck, quando sentimos que o resultado está determinado para nós e não podemos mudá-lo, não nos esforçamos muito para mudar o mundo externo.

### **O brasileiro é muito sociável, conforme os estudos do Geert Hofstede. Isso pode aumentar suas chances de atingir a felicidade sustentável e o grande potencial? Nós também somos bem hierárquicos, por outro lado...**

Sou casado com uma mulher que é metade brasileira e concordo totalmente quanto a essa sociabilidade. Acho que o foco na conexão social torna os brasileiros mais felizes e mais resilientes do que pessoas de muitas culturas. Enquanto alguns países ocidentais valorizam a simples independência que produz um pequeno potencial, no Brasil se está mais perto do grande potencial, que é alcançado quando há amplitude, profundidade e significado em nossas relações sociais.

No entanto, às vezes, um alto foco nas hierarquias pode nos impedir de expandir nosso ecossistema de potencial, e podemos deixar de aprender uns com os outros. Tornar os outros melhores independentemente da hierarquia ou classe é crucial para enxergar todo o nosso potencial.



DIVULGAÇÃO/BENVIRÁ - CURRENCY - 2018



Hoje, todos precisamos de um minicurso de defesa contra as artes das trevas, segundo Shawn Achor, como na obra *Harry Potter*



IMAGEM SHUTTERSTOCK

## **ESTRATÉGIA 1: CONSTRUIR UM FOSSO**

O Mont Saint-Michel, na França, é um dos lugares mais lindos do mundo. Durante a Guerra dos Cem Anos, um pequeno grupo de soldados franceses alocados na ilha conseguiu impedir um ataque do exército inglês, muito mais forte. Não porque os franceses conheciam técnicas de combate mais eficazes, tinham um planejamento melhor ou mais sorte,

## No dia a dia, você deve praticar um aikidô mental redirecionando a força debilitante do estresse ao que tem propósito



mas porque o monte é uma “ilha de maré”. Tirando o período da maré baixa, a cidadela (com seu icônico mosteiro no alto) é cercada por um fosso natural que a separa do continente, e que pode chegar a 14 metros de profundidade. Os soldados franceses não precisavam passar o dia todo se defendendo. Durante a maré baixa, tinham a chance de se organizar e poupar energia para impedir os ataques.

Um “fosso de maré” é a metáfora perfeita para o tipo de fosso que eu uso no meu dia a dia. Pesquisadores de psicologia positiva já sabem há algum tempo que ouvir ou ler notícias negativas pode ter um efeito imediato sobre o nosso nível de estresse, mas novos estudos que Michelle Gielan e eu conduzimos em parceria com Arianna Huffington mostram a extensão em que esses efeitos podem prejudicar a motivação e o potencial. Descobrimos que pessoas expostas a apenas três minutos de notícias negativas de manhã têm 27% mais chances de reportar que tiveram um dia infeliz seis a oito horas depois. É que sentimos que nosso comportamento não faz diferença alguma para aquilo e, na psicologia, essa crença de que nosso comportamento é irrelevante para su-

perar as dificuldades tem sido associada a um baixo desempenho e a maiores chances de depressão.


Além disso, a mídia social é como um canal de notícias sempre ligado, e o conteúdo nem precisa ser negativo para nos deprimir ou chatear. Se vemos fotos dos nossos amigos em uma viagem fabulosa enquanto estamos no escritório trabalhando feito camelos em um cubículo, podemos ser vulneráveis a emoções tóxicas, como inveja, amargura e ressentimento.

É importante defender nosso Mont Saint-Michel. Uma estratégia muito simples é construir um fosso em nossa rotina diária. Desligar-se do mundo antes do café da manhã e depois de ir para a cama é uma boa ideia – não ler notícias, abrir e-mail, olhar as mídias sociais, assistir à TV ou ouvir o rádio. Aproveitar para meditar ou, ao menos, passar períodos em silêncio sempre que possível também é bom (por exemplo, 5 minutos dirigindo no carro ou nos intervalos comerciais diante da TV). Evitar reuniões inúteis funciona muito bem – elas são um verdadeiro buraco negro de energia e produtividade. Para saber quais reuniões são inúteis, faça como os líderes do Dropbox e cancele todas as reuniões durante duas semanas. Depois, reagende só as que, em uma avaliação de benefício, mostrarem ter feito falta. Mas vá reduzindo o tempo de duração. Crie, por fim, um filtro automático para o seu computador, para não receber todo tipo de informação.

## ESTRATÉGIA 2: UMA FORTALEZA MENTAL

Militarmente, uma fortaleza é um lugar para o qual o lado que estiver perdendo uma luta pode recuar, um local abastecido de suprimentos e reforçado em caso de ataque. Criar uma fortaleza mental é uma prática que provê um estoque de reservas mentais para as quais você sempre vai poder recorrer em circunstâncias difíceis. A prática diária da gratidão é um exemplo de uma fortaleza mental. Veja exemplos de outras práticas que você pode usar para se defender do estresse, das adversidades ou da tristeza: (1) criar um ritual de preparação para o otimismo, tentando todos os dias pensar em três coisas boas que aconteceram nas últimas 24 horas, ou reservan-





do dez minutos por semana, sempre no mesmo dia, para focar os aspectos positivos da vida; (2) criar uma “entrada positiva” nas conversas, para neutralizar tons negativos – troque o início de seus telefonemas com “Estou atolado de trabalho” por “Que bom falar com você!?”; (3) investir no mindfulness, nem que sejam dois minutos por dia dedicados a se focar em observar a respiração.

## ESTRATÉGIA 3: O AIKIDÔ MENTAL

Alia Crum, do Mind & Body Lab de Stanford, e seu pai, Thomas Crum, elaboraram uma técnica incrível. Os dois são versados na arte marcial do aikidô, uma luta na qual, em vez de tentar bloquear um ataque, você usa a energia do adversário para redirecionar a força dele. Eles aplicaram os princípios dessa arte marcial para lidar com o estresse. A ideia é parar de tentar bloqueá-lo ou rejeitá-lo e, em vez disso, redirecioná-lo de um jeito mais positivo. Você também pode aplicar o aikidô mental em sua vida. Para redirecionar a força do estresse e assim torná-la positiva, a primeira coisa que pode fazer é se dar conta de que, na raiz de cada fonte de estresse, está o propósito.

Se perceber que está começando a se estressar com alguma coisa, pergunte-se: “Por que isso importa?”. Pela felicidade de seus filhos? Pelo compromisso com a equipe? Você pode anotar a resposta e colar um post-it em seu computador ou sua geladeira para se lembrar.

O objetivo do aikidô mental é fazer o cérebro redirecionar essa energia que seria desperdiçada no estresse para coisas que têm propósito. Além disso, ver as dificuldades como uma oportunidade de melhorar também contribui para o aikidô mental. Uma terceira forma de aikidô mental envolve mudar o modo como conceituamos o fracasso. Como no caso do estresse, muita gente crê que fracasso é algo a ser evitado. Na verdade, ele também pode ser fonte de energia e motivação se visto como aprendizado.

Faz parte da natureza humana sermos um pouco egocêntricos, acreditando que somos a causa do problema, o alvo da piada ou a razão pela qual uma plateia repleta de fãs de beisebol parece dis-

traída na noite da final do campeonato. Em geral, não somos.

## ESTRATÉGIA 4: TIRAR FÉRIAS

A maior vantagem competitiva da economia moderna é um cérebro positivo e engajado. Pesquisas comprovam que, quando o cérebro está em “modo positivo”, a produtividade aumenta 31%; as vendas, 37%; a criatividade triplica e as receitas também podem triplicar. Isso se consegue tirando férias – não adiando ou pulando as férias.

Quaisquer férias? Não. Em um estudo com 400 viajantes do mundo todo, descobrimos que as férias resultam em mais felicidade e energia, em 94% dos casos, se a pessoa sair da cidade onde mora (quanto mais longe, melhor) e se planejá-las bem. Isso significa planejar com um mês de antecedência e preparar os colegas de trabalho para sua ausência, encontrar alguém que conhece bem o lugar para lhe apresentar os principais pontos e resolver os detalhes da viagem antes da partida (para não se estressar lá).

## ESTRATÉGIA 5: ESCOLHER AS BATALHAS

Hoje ouvimos muito sobre o valor da perseverança, e diversas pesquisas associam esse atributo ao alto desempenho e ao sucesso. Mas, na vida profissional e pessoal, quando tropeçamos repetidamente em determinado caminho, em vez de levantar, sacudir a poeira e voltar a tentar (vez após vez), pode ser melhor parar para saber se é o caminho certo.

O que estou dizendo é que, às vezes, a melhor estratégia é desistir. Em vez de continuar namorando aquela pessoa negativa que se recusa a mudar, desista. Em vez de dedicar toda a sua criatividade, seu tempo e sua energia ao emprego terrível no qual você vive sendo desrespeitado e desvalorizado, desista. Algumas circunstâncias estão além do nosso controle – nem o fosso, a fortaleza, o aikidô mental e as férias resolverão a negatividade. Não fique esperando para trilhar outro caminho. ☺



# De quem é o Brasil?

Por Betania Tanure e  
Luiza Helena Trajano



**BETANIA TANURE**  
é sócia-fundadora da consultoria BTA e VP do  
Movimento Mulheres do Brasil.

**LUIZA HELENA TRAJANO**  
é presidente do conselho de administração  
do Magazine Luiza e presidente do  
Movimento Mulheres do Brasil.

São várias as perguntas a fazer sobre nosso País neste momento. Uma delas, que dá título a este artigo, orienta todas as ideias que expomos a seguir.

Nossa resposta, sem o menor vacilo, vai em alto e bom som: “o Brasil é nosso!”. Essa é a premissa que nos move, desde a primeira reunião que realizamos, em 8 de outubro de 2013, da qual também participaram outras mulheres. Nesse encontro nascia o Movimento “Mulheres do Brasil”.

Sob influência de uma história recheada de tendências autocráticas e paternalistas, a sociedade civil brasileira parece buscar respostas mágicas para os problemas do País. Credita (ou debita) ao grande líder a solução de todos eles. Estamos hoje diante de um tremendo desafio: assumir nossa responsabilidade como cidadãos, como protagonistas das soluções que visam o bem comum. Precisamos fazer essa virada, e de forma radical. Enquanto as pessoas buscarem o líder perfeito, enquanto acreditarem que a resposta a todos os problemas é externa a elas, o País não muda, não de modo significativo e sustentável.

O Brasil pertence a todos os brasileiros. E também a nós, que fazemos parte do movimento Mulheres do Brasil. A nós, que não somos contra os homens, de forma alguma; somos, isso sim, a favor das mulheres. A nós, que acreditamos que as soluções sempre serão melhores se capturarem a inteligência coletiva, inclusive a gerada pela beleza da diversidade. A nós, que somos apartidárias, mas políticas – no sentido nobre do termo, de influenciar a vida da pólis, ou seja, da cidade, do estado, do país.

**“Trabalhamos com políticas públicas, educação, saúde, segurança, soluções hídricas e cultura, entre outras coisas”**

Nosso País precisa de foco e agilidade. Essa é uma das razões pelas quais escolhemos projetos bem-sucedidos, que precisam ser multiplicados. Sem “reinventar a roda”, aceleramos projetos que são consistentes com nosso propósito. Afinal, somos apartidárias, mulheres, mães, filhas, avós, de diversas classes sociais, de diferentes regiões do Brasil – e do mundo.

Reunimos hoje mais de 22 mil mulheres em mais de 10 países, conectadas por um propósito comum e com a “cola” de quem faz acontecer!

O que fazemos? Nós nos indignamos com as diferenças e trabalhamos em prol de acabar com a discriminação de gênero e com qualquer preconceito. Temos causas diversas – nem todas se relacionam com a mulher. Vamos muito além: trabalhamos com políticas públicas,

educação, saúde, segurança pública, soluções hídricas para levar água a algumas regiões do país, valorização da cultura brasileira por meio do artesanato, entre tantas outras coisas. Nossas ações se baseiam em uma combinação poderosa de propósito, afeto e capacidade realizadora. Buscamos acertar, embora vez por outra cometamos alguns erros, que superamos. Eles não minimizam nossas ações.

A nova geração já está no jogo junto conosco: no “Meninas do Brasil”, grupo integrado por meninas e mulheres, de 14 a 25 anos, elas também se estruturam em núcleos e projetos e fazem acontecer com competência, agilidade e alegria!

Juntas somos mais fortes, juntas somos melhores e vamos ajudar a construir o Brasil que queremos, o Brasil de que todos nós precisamos! Fica o convite para você, menina, mulher do Brasil. A hora é agora! 🍷



# Squads: sua empresa ainda vai ter muitos

— *O meu squad tem o PO, um back-end, um front-end, um arquiteto, um QA, um tester, um UX, um DBA, um DevOps, um security.*

— *Por que não tem scrum master?*

Esse diálogo, que pode parecer de outro planeta para profissionais de marketing e vendas, recursos humanos ou finanças, refere-se a um tipo de estrutura que tomou conta da área de desenvolvimento de software: o squad – esquadrão, em inglês. (Alguns tratam o termo no feminino – a squad.)

A vasta maioria das organizações de software se baseia hoje nesse tipo de equipe, que é montada por projeto (e, portanto, temporária) e composta de profissionais de múltiplas disciplinas, com autonomia, e baseada em uma metodologia ágil, como scrum, kanban ou outra qualquer.

A novidade é que, em tempos de transformação digital, os squads estão se estendendo a outros tipos de empresas, fora do setor de tecnologia da informação, e a outras atividades, que não apenas desenvolvimento de software. Cheios de simbologia, como as máscaras tribais que ilustram este Dossiê e os nomes que lembram games, esses times ágeis podem ser uma poderosa ferramenta de descentralização para qualquer companhia, garantindo-lhe maior velocidade para atender ao mercado e a capacidade de atrair jovens talentos. Mas têm um senão: eles exigem perfis profissionais com características bem diferentes dos padrões atuais, como o leitor verá a seguir.

## GLOSSÁRIO:

**Arquiteto** = desenvolve o contexto estratégico, identifica as necessidades e mapeia o mercado;

**back-end** = programa usando tecnologias do lado servidor (como Java, C# e PHP);

**DBA** = gerencia o banco de dados;

**DevOps** = integra as áreas de desenvolvimento e operações;

**front-end** = programa usando tecnologias do lado cliente (como HTML e JavaScript);

**PO** = é o dono de produto;

**QA** = responde por qualidade;

**scrum master** = facilita o método ágil scrum no dia a dia (pode chamar-se agile coach também);

**security** = responde por segurança;

**tester** = faz testes de qualidade;

**UX** = cuida da experiência do usuário.





# O modo mais fácil de agilizar seu negócio

Entenda o que motiva a criação dos squads, as equipes multidisciplinares e autônomas da gestão ágil, e como é possível implantá-las com sucesso

Você conhece a Automatic? É a empresa-unicórnio do empreendedor Matt Mullenweg, mãe da plataforma em que se apoiam 30% dos sites atuais – o WordPress. O que mais chama a atenção no modelo da Automatic, como escreveu Pedro Waengertner no recém-lançado *A estratégia da inovação radical*, é “a descentralização levada ao extremo” observada em seu design organizacional. Graças a uma série de recursos, cerca de 700 pessoas espalhadas pelo planeta conseguem tomar decisões em conjunto e gerar resultados.

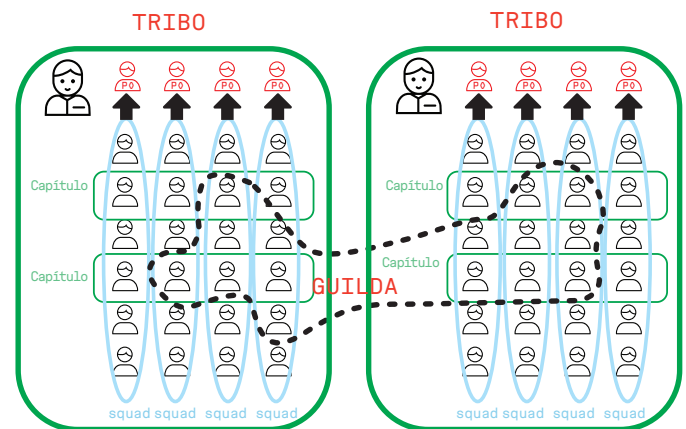
O sucesso de Mullenweg evidencia uma mudança que muitas empresas tradicionais ainda têm dificuldade de aceitar: a descentralização das decisões está virando a regra do jogo em um contexto em que responder rápido ao mercado e com inovação vem definindo os vencedores. Não à toa, Netflix, Google e outros líderes de mercado têm a descentralização em seu DNA. Embora descentralizar seja algo mais fácil de falar do que de fazer, o design descentralizado não precisa ser tão complexo como o da Automatic. Um caminho mais factível é usar os squads, ou esquadões, a unidade básica da gestão que segue a filosofia ágil. Como define Waengertner, squads são “times pequenos, multidisciplinares e com autonomia para tomar decisão”. Será que eles podem ser um fator descentralizador para você? Confira a seguir.

## Quando tudo começou

É no Spotify que localizamos a primeira menção a squads no meio empresarial. Em 2012, o serviço de música digital da startup sueca vinha crescendo rápido demais – tinha 20 milhões de usuários, 5 milhões com assinatura mensal – e precisava escalar a capacidade de inovar. “Eles usavam um método ágil, o scrum, para desenvolver com um grupo limitado de pessoas, mas tinham de espalhar isso pela organização. Depois de testarem alguns formatos, chegaram ao que batizaram de squad, inspirados no universo militar – esquadões são as equipes do Exército que combatem os inimigos com autonomia”, conta Clarissa Santiago, especialista em métodos ágeis.

No Spotify, a estrutura toda se reorganizou em torno desses times scrum montados para resolver um problema do começo ao fim – ou seja, até entregar a solução. Foram criadas tribos, que são conjuntos de squads dedicados a projetos afins e não mais de 100 pessoas. Dentro das tribos, há capítulos, reunindo pessoas com competências comuns (como marketing ou desenvolvimento), como explica Waengertner, que também é professor da ESPM e sócio da aceleradora de startups

ACE. E, entre tribos, há as guildas, que reúnem pessoas com interesses comuns, como atendimento ao cliente e experiência do usuário. Assim, uma mesma pessoa pertence a um squad, uma tribo, um capítulo e uma guilda. “Esse design de organização causou um profundo impacto no modo como empresas ao redor do mundo pensam suas estruturas. E diversas começaram a testar variações do modelo”, afirma.



## Como (e onde) o squad funciona

“Imagine que a área de auditoria interna tem um projeto para melhorar o controle interno de fraude. Ela pode implantar um squad para desenvolvê-lo, com gente da auditoria interna e de compliance e também de outras áreas, como um participante de TI e um representante da área-cliente na empresa que será beneficiada pelo projeto”, conta o especialista Roberto Mosquera, que faz coaching e mentoria

de times scrum. Qualquer departamento de uma empresa pode pedir um squad para um projeto. A forma de fazer a entrega é decidida ao longo do caminho, por inputs e feedbacks que seus membros recebem do cliente. Pode ter de quatro a nove pessoas. “Se o projeto for grande demais, é melhor quebrar em dois squads, para não perder velocidade.” Não há limite de tempo definido, mas o trabalho precisa ser rápido.

A entrega almejada é desdobrada em várias entregas de valor menores, que são contabilizadas como vitórias de curto prazo.

Diz-se que um squad deve ter pessoas cumprindo três papéis: o de liderança, o técnico e o monitoramento. Costuma haver três líderes em um squad. Dentro dele, são o PO [dono do produto, em inglês], que ajuda a priorizar as ações, e o agile coach, que faz o time seguir os rituais e desenvolver o mindset ágil, organizando o fluxo e energizando as pessoas, como diz Santiago. “Fora, há o líder da tribo a que o squad pertence, que precisa estar muito alinhado com o que ocorre ali, ou minará sua autonomia.” Mas, como diz Mosquera, “um squad que dá certo é aquele em que o líder não se destaca, pois todos trabalham de modo colaborativo”.

Um squad não deve existir sozinho. Tem de haver outros squads com os quais possa se relacionar – uma tribo – para haver alinhamento cultural. É importante que ali não haja conquistas individuais. “Não tem de desculpa de que TI entregou bem e UX entregou mal; o grupo entregou bem ou o grupo entregou mal”, analisa Mosquera. Por isso, a comunicação constante é uma de suas chaves, seja por meio de rápidas reuniões em pé (as stand-ups), seja por redes sociais internas.

Um squad é, essencialmente, um time temporário, segundo Santiago. Ainda que ele possa resolver seu desafio em três meses e querer abraçar outro em

seguida para aproveitar o nível de sinergia obtido, a troca das pessoas é aconselhada para que não fiquem reféns de um só jeito de fazer as coisas. “Os POs também devem trocar de times para lidar com diferentes problemas e pessoas”, diz Santiago.

Tudo tem de ser reorganizado em squads? Mosquera é contundente: “Não, as atividades rotineiras devem ser mantidas com equipes clássicas”. Santiago cita um estudo McKinsey segundo o qual se consegue o ápice da agilidade ao combinar estruturas flexíveis com estáveis.

Não é difícil um squad virar um caos. Para evitar isso, o time deve se avaliar, criando métricas para medir o papel do PO – se consegue o que o time precisa –, as minientregas, o alinhamento com a missão, se os rituais são seguidos. “Vale ser caxias com os rituais”, recomenda Santiago.



## Por que funciona: fatores de sucesso

“É difícil falar em melhores práticas de squad, pois cada time descobre as suas”, explica Santiago. “Mas vale a pena reforçar que o alinhamento das pessoas, repetido constantemente, é fundamental.” O squad deve ser como uma orquestra, a seu ver: “cada um toca o trecho que lhe cabe com seu instrumento, mas, se isso não estiver harmônico, não adianta”. A consultora também sugere trazer uma pessoa com olhar externo para tirar o time da zona de conforto.

Já Mosquera enfatiza a capacidade do líder de confiar no time como um fator de sucesso. “Esse líder só faz o controle das entregas no fim; então, sua confiança no grupo precisa ser grande.” O consultor recomenda também que os squads selecionem pessoas pela maturidade. “Profissionais juniores podem ser

maduros, mas em geral são os de nível sênior que têm o espírito de trazer para o grupo as necessárias questões do protagonismo, do accountability e da autorregulação para que o time colaborativo se forme.”

Fazendo benchmarking, o banco ING [veja reportagem na página 56] encontrou mais dois fatores de sucesso pouco óbvios para seus squads. No Google, foi a empolgação das pessoas com a tecnologia; uma cultura pró-tecnologia contribuiu para o sucesso desses times ágeis. Na Zappos, e-commerce que hoje pertence à Amazon, o processo de integração (onboarding) foi considerado trampolim para futuros squads. São três meses de imersão e alinhamento cultural, que começam pela atuação na área de atendimento ao cliente.

## Quem faz funcionar

Um dos maiores desafios de squad está no fato de que os profissionais das organizações ainda têm, na maioria, um vínculo muito forte com hierarquia e ego, coisas impensáveis em times ágeis. “A empresa que quer adotar squads para resolver problemas tem de mudar a forma de as pessoas pensarem para que elas possam mudar a forma de agir, passando de uma visão tarefaira para uma de agregar mais valor para o cliente.” A nova forma de pensar inclui apreciar transparência, protagonismo e comprometimento.

Assim, o grande desafio de um squad também é, potencialmente, seu grande legado. Quando os squads dão certo, cultiva a figura do intraempreendedor, que é outro fator de descentralização. “Hoje acham que empreendedor é quem cria uma startup, capta dinheiro e depois vende o negócio por milhões. Eu considero essa percepção nociva ao mercado, porque

apenas uma minoria tem aptidão para se tornar esse tipo de empreendedor, que exige um tipo de personalidade muito específico”, afirma Waengertner.

A maior parte dos empreendedores existentes são intraempreendedores, responsáveis pela criação da grande maioria dos produtos ou serviços inovadores que conhecemos. ‘Essas pessoas estão por trás das maiores revoluções que acontecem nas grandes companhias, embora sejam pouco lembradas’, comenta Waengertner. Segundo ele, o especialista Eric Ries sugere que as empresas criem um caminho de carreira voltado aos intraempreendedores, que empoderem pessoas em todas as áreas. Os squads, com a autonomia que conferem, podem ser esse caminho.



À esq., Roberto Mosquera, e, acima, Clarissa Santiago, especialistas que têm feito implantação de squads com a HSM; à dir., Pedro Waengertner, autor de *Estratégia da inovação radical*



## O Brasil e o futuro

Assim como no resto do mundo, no Brasil as startups já nascem no modelo ágil, muitas delas organizadas em squads. Entre os exemplos estão Nubank, 99, Buscapé etc. Também há empresas maiores experimentando esse formato, como Itaú, Bradesco e a subsidiária da Coca-Cola aqui.

No Brasil, eles ainda são um formato escolhido principalmente para conduzir projetos orientados a desenvolvimento de software, ou de tecnologia de modo geral. Mas, aos poucos, vão se espalhando por todas as áreas organizacionais, até porque a tecnologia, nesta era de transformação digital, passa a inte-

grar todas as áreas. Um aspecto interessante é o fato de envolverem com alguma facilidade gente de fora da empresa. Como as estruturas internas são cada vez mais enxutas no Brasil, os squads estão sendo vistos também como uma ferramenta importante para aproximar o fornecedor, ou o terceirista, do negócio, e, assim, reduzir a desvantagem que uma estrutura excessivamente enxuta impõe em princípio.

Para Clarissa Santiago, os squads são, sim, o padrão futuro das organizações. “Podem mudar o nome e as práticas, mas os princípios de mindset ágil, transparência e colaboração vieram para ficar.”

FOTOS: DIVULGAÇÃO



# AS VERDADEIRAS COMPETÊNCIAS EM JOGO

As organizações ágeis  
precisam de profissionais com  
determinadas competências  
comportamentais e que entrem  
em estado de fluxo  
| PORTICIANA WERNECK



IMAGENS SHUTTERSTOCK



Marcelo Veras, presidente da Unità Faculdade e sócio da Inova Business School, estudioso de competências

Empatia, pensamento crítico, negociação e solução de problemas complexos são algumas das dez competências valorizadas na próxima década, segundo a pesquisa *The future of jobs*, realizada pelo Fórum Econômico Mundial. O que chama a atenção é que, das dez, apenas uma é técnica: a “flexibilidade cognitiva”. O restante é comportamental.

Isso tem tudo a ver com a demanda por organizações ágeis. “Na nova estrutura de trabalho, serão as competências comportamentais que mais trarão resultados para as empresas”, comenta Marcelo Veras, estudioso do tema que é presidente da Unità Faculdade e sócio da Inova Business School. Ele, que foi executivo de grandes empresas por muitos anos, hoje se dedica a explorar o assunto em sala de aula e em projetos de consultoria e planejamento de carreira. “Voltei meu telescópio para a construção de times: por que uns têm resultados e outros não?”. Ele chegou à conclusão de que as equipes que se saem melhor são as que conseguem unir pessoas com competências comportamentais complementares.

As organizações ágeis, cada vez mais horizontalizadas (com menos níveis hierárquicos), operam com equipes multidisciplinares montadas por projeto, autogeridas e multifuncionais. Da nova dinâmica vem um jeito novo de trabalhar. Sai o modelo que operava como se fossem caixas separadas, com cada funcionário apertando um parafuso sem saber o que estava construindo, e entra a colaboração e a conexão entre áreas para gerar propostas e soluções.

Logicamente, o domínio da área continua sendo uma qualidade imperativa para se fazer parte de uma equipe de alta performance. “É o ponto de largada”, resume Veras. Mas não é o que determina sua performance. “Nossos estudos mostram que 91% das pessoas são contratadas por competências técnicas, mas são demitidas por competências comportamen-

tais”, concorda Ricardo Basaglia, managing director da consultoria Michael Page, colocando números na tendência. São funcionários capacitados, mas sem atitude, colaboração e empatia. “Se você não quer ser substituído por um robô, não haja como um”, diz ele.

Os squads, como são chamadas as equipes multidisciplinares, são formados muitas vezes em torno de um problema ou de uma demanda específica. Algumas competências são especialmente bem-vindas neles, como senso de urgência, ownership, visão do todo, protagonismo, comunicação e pensamento analítico. Cada um contribui com a sua criando um ambiente rico em execução. Não há tempo a perder. Muitas dessas equipes são autônomas, e trabalham com o cliente no centro. “Vale o conjunto; ninguém é mais inteligente do que a equipe unida”, diz Veras.

### ARTIFICIALMENTE OU REALMENTE ÁGIL?

Segundo estudo da consultoria McKinsey realizado nos Estados Unidos, até 2030, 50% das posições de trabalho serão temporárias. E, entre os trabalhos com vínculos empregatícios, os níveis hierárquicos devem cair. “As empresas mais ágeis não terão mais do que quatro níveis”, diz Veras. Outro dado: o envelhecimento da população levará ao cenário inédito de termos cinco gerações, ou mais, trabalhando juntas. Essas forças têm duas consequências: empurram as pessoas a diversificar suas competências e remodelam as empresas em uma nova forma de operar.

“É um modelo que tira o poder da cúpula e exige um nível de humildade e inteligência da liderança”, comenta Veras. “Muda a dinâmica: não se trata só de tirar os diretores de suas salas fechadas; é preciso fazê-los trabalhar colaborativamente com a equipe.”

Em sua visão, a transição para esse modelo ágil ainda levará uma geração inteira. Hoje certamente não é assim. “Querem contratar pessoas com protagonismo,

mas elas são subordinadas a um chefe autoritário. Recebemos dos departamentos de RH a demanda pela seleção de profissionais com pensamento crítico, mas isso não adianta, porque a ele não será permitido questionar processos”, analisa Basaglia, que tem na mão o termômetro do que as empresas estão buscando.

O novo modelo não diz respeito apenas a horizontalizar a estrutura. A empresa ágil madura, com

modelo dinâmico de gestão, conta com um ambiente altamente controlado, mesmo sem mecanismos de controle, como chefes ou relatórios, explica Veras. Para Basaglia, as empresas que tentam ser artificialmente ágeis criam para si uma armadilha. “A organização que implanta iniciativas ágeis isoladas e possui um modelo de estrutura de poder tradicional, com áreas operando como feudos independen-

## As competências da próxima década

### 1 SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS.

Mobilidade urbana, água, energia, lixo e moradia estão entre os temas mais desafiadores. Resolver isso dá trabalho e exige enorme esforço mental. Elon Musk é um exemplo: ele criou o grupo empresarial mais falado atualmente. Uma empresa de carros elétricos (Tesla), outra de energia solar e outra de viagens espaciais. Não à toa, suas empresas valem bilhões. “Profissionais que souberem como chegar a soluções para problemas complexos serão disputados a tapa na próxima década”, comenta Veras.

### 2 PENSAMENTO CRÍTICO.

Estimular o debate, a crítica, questionamentos do status das coisas (por que são assim?) e estimular os outros a fazer o mesmo. Essa competência não está na agenda das escolas, nem das empresas (com exceções), mas a ausência dela trava o potencial criativo e inovador, transformando profissionais em meros executores, sem capacidade de deixar legado ou de promover mudanças em seu ambiente de trabalho. Já com essa competência na “mochila”, é possível achar novas soluções para problemas antigos, atuais e futuros. “Para desenvolver o pensamento crítico é necessário mudar algumas posturas, a começar por não aceitar as coisas que lhe são colocadas de forma gratuita e passiva”, observa Veras.

### 3 CRIATIVIDADE.

Este século tem sido impiedoso com pessoas e empresas não criativas. A tradição, embora importante, está sendo substituída pela inovação. Empresas centenárias

desaparecem, enquanto companhias minúsculas criadas em garagens redefinem setores da economia. Isso acontece porque novas formas de pensar e abordar questões estão palpitando. A conectividade global que a internet promove todos os dias nos provoca, nos incentiva e nos move rumo ao novo.

### 4 GESTÃO DE PESSOAS.

Não adianta ter as melhores instalações, máquinas e softwares disponíveis. Sem pessoas competentes, motivadas e engajadas, tudo vira pó. “Não à toa, cerca de 80% das perguntas feitas em pesquisas de ‘melhores empresas para trabalhar’ estão alicerçadas não em remuneração, benefícios e promoções, mas em clima de trabalho, relações com colegas e, principalmente, no papel do chefe e dos líderes da empresa”, comenta Veras. Quem souber atrair, reter, motivar e engajar bons profissionais será protagonista na próxima década.

### 5 EMPATIA.

A definição de empatia ganhou visibilidade na última década e é, segundo Veras, a competência que mais poder transformador tem. As capacidades de se colocar no lugar do outro, entender seu ponto de vista, e se dispor a ajudar são os ingredientes dessa competência. Como faz parte de um grupo de competências comportamentais, dificilmente alguém consegue desenvolvê-la lendo livros técnicos, assistindo a palestras ou aulas. Ela precisa ser praticada, compreendida e incorporada ao conjunto de valores e crenças. Além disso, para que a motivação de desenvolvê-la venha, precisamos também acreditar no seu poder de alavancar carreiras.



tes, acaba perdendo a identidade e causando conflito entre as lideranças. O resultado é um ambiente altamente descontrolado.”

Outro erro comum é a distância entre o discurso da diversidade, de realidades e de visão de mundo, e a adoção disso na prática. “Vejo que 90% dos times são montados por afinidade, mesmo que no discurso diga-se que é por competência”, diz Veras. Só

que a riqueza de um squad está justamente em sua diversidade; ele se ampara na diferença de competências e de pensamentos para achar soluções novas. “O ser humano tende a se aproximar dos iguais, mas o mundo do trabalho é outro território; só que é preciso maturidade do gestor e uma cultura corporativa forte para haver diversidade em uma equipe.”

## Marcelo Veras analisa as dez competências apontadas pelo Fórum Econômico Mundial como as mais demandadas

**6 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.** “O mundo precisa e precisará de pessoas menos ‘inteligentes’ e mais humanas, mais empáticas, mais equilibradas emocionalmente, com mais senso de colaboração e partilha”, diz Veras. O conceito de sabedoria está sendo redefinido, principalmente em um mundo com questões seríssimas a serem resolvidas (logo). Raciocínios e cálculos matemáticos ficarão por conta dos computadores, mas o grande diferencial do ser humano será “ser humano”.

**7 TOMADA DE DECISÃO.** Muitas pessoas, por medo de errar ou por tentarem buscar mais informações para minimizarem o risco do erro, simplesmente não tomam decisões. E isso é ruim. “A indecisão também é uma decisão, e a pior de todas”, diz Veras. É preciso saber fazer renúncias e não querer agradar a todos. Nenhum profissional de sucesso chegou aonde chegou agradando todo mundo. Às vezes, as decisões mais difíceis de serem tomadas (e que vão desagradar alguns) são as que mais determinarão seu futuro profissional. Portanto, querer ser uma unanimidade implica, obrigatoriamente, tomar decisões de baixo impacto.

**8 ORIENTAÇÃO PARA SERVIÇOS.** É um fenômeno mundial e irreversível: os serviços vão dominar a economia mundial. Em vários países, inclusive o Brasil, os serviços já representam mais de 70% do PIB. As carreiras do futuro tenderão a se polarizar. De um lado, profissionais altamente técnicos e especializados em competências ligadas às novas tecnologias – mecânicos de robôs,

engenheiros hospitalares, condutores de drones. De outro, as profissões que farão o que máquinas não fazem, que é lidar com seres humanos. São consultores, cabelereiros, conselheiros, psicólogos, professores, artistas, roteiristas e músicos, entre outros. A demanda por serviços crescerá e não será atendida por robôs, e sim por seres humanos. Ele dá dicas: “Invista em competências relacionais. Produza mais em equipe. Conviva mais com pessoas. Converse mais e ouça mais. Desenvolva empatia, leia mais romances e poesia e menos livros técnicos, aprenda a respeitar quem pensa diferente de você”.

**9 NEGOCIAÇÃO.** Quem sabe negociar bem está à frente de seus pares no mercado. É negociar no sentido mais amplo – negociar ideias, projetos, pontos de vista etc. A regra é clara: antes de negociar qualquer coisa com qualquer pessoa ou empresa, busque conhecer o máximo que puder da outra parte.

**10 FLEXIBILIDADE COGNITIVA.** Das dez competências, só uma é técnica. Em outras palavras, significa “ter capacidade de aprender o que tiver de aprender na hora de tiver que aprender”. O mundo em que vivemos e o futuro nos trazem contínuas transformações; o que é verdade hoje pode não ser amanhã. Portanto, o conhecimento tem prazo de validade e o profissional do futuro deve ser capaz de se renovar, aprender coisas novas e, se necessário, jogar no lixo tudo o que sabe.

Fonte: [marceloveras.com](http://marceloveras.com)

Da esq. p/ a dir., Alexandre Moreno e cena de facilitação de grupos pela Syntese; e Ricardo Basaglia, da Michael Page



## ESTADO DE FLUXO

Quer seja supervisor, quer seja gerente ou diretor, você ocupa três cadeiras: (1) líder, que inspira e faz as pessoas sonharem; (2) gestor, que toca o dia a dia atrás de resultados; e (3) coach, que desenvolve skills e identifica o que pode melhorar. Quanto tempo você tem passado em cada uma das três?

“Vemos que, na prática, 90% deles ficam na cadeira de gestor”, responde Basaglia. No modelo ágil de gestão, o papel do líder de equipes de alta performance vai muito além de um gestor dizendo o que precisa ser feito. A fórmula de sucesso desses times pode ser resumida pela equação “talento menos interferências”, entendidas aqui como desmotivação, ambiente ruim, estresse ou falta de treinamento. “É papel da liderança mapear e potencializar talentos, e também eliminar as interferências, para que a equipe tenha o melhor desempenho possível”, resume Basaglia. “Distante do chefe que explora seus funcionários como máquinas, o chefe ágil está atento à questão humana.”

Se essa equação é positiva, o resultado é uma equipe formada por pessoas em estado de fluxo (ou flow), ou seja, um estado ótimo de consciência em que é possível sentir o melhor de si e atingir o melhor desempenho. É aquele momento de absorção total, em que uma pessoa se envolve de modo tão intenso em um projeto que se esquece de todo o resto. Basaglia é um entusiasta do tema e dedicou a ele seu mestrado. “É quando a pessoa se sente na plenitude, com energia e habilidade para se conectar”, resume. Em outras palavras, é também quando se atinge a capacidade de resolver problemas em alta velocidade.

Segundo Steven Kotler, coautor de *Roubando o fogo: a ciência por trás dos super-humanos* (ed. HSM/Altabooks) e estudioso do assunto, os executivos tornam-se cinco vezes mais produtivos quando em estado de fluxo. Richard Branson, CEO da Virgin, é um apaixonado pela ideia e chega a desmarcar a agenda do dia se não sente o flow. O megaempresário chegou a afirmar que “em duas horas de fluxo consegue realizar coisas tremendas; é como se não houvesse

desafio que não conseguisse enfrentar”. Kotler, que também é cofundador do Flow Genome Project, organização que surgiu para decodificar a ciência do desempenho super-humano, descobriu que estados de fluxo têm desencadeadores. São condições ambientais, como um ambiente que combina novidade, imprevisibilidade e complexidade; psicológicas, como metas claras e feedbacks imediatos; e criativas e sociais. Estas são especialmente significativas para os squads, aliás: quando há fusão de egos e ninguém disputa os holofotes, o grupo se comunica melhor e trabalha unido e com velocidade por um propósito. “É parecido com aquela virada no final de um jogo quando todo o time parece exibir uma dança coreografada”, ilustra Kotler.

**A fórmula de sucesso de times ágeis é resumida na equação “talento menos interferências”, entendidas aqui como desmotivação, ambiente ruim, estresse ou falta de treinamento**

Segundo Alexandre Moreno, fundador da Syntese: Educação Corporativa, é possível estimular essa dinâmica em um grupo. A Syntese, que oferece projetos de treinamento a empresas como Bradesco, Scania e Cacau Show, tem como foco de atuação a “abordagem centrada na pessoa”, do psicólogo humanista Carl Rogers. “Essa abordagem prevê que nada é mais importante do que o grupo, criando um ambiente de facilitação para que todos evoluam a partir dos saberes de cada participante”, comenta Moreno. Esse movimento acaba sendo disruptivo. Não adianta a empresa pedir ao funcionário um olhar de dono se os líderes não reconhecem

esse valor, por exemplo. “Por isso, alguns líderes já começam a entender a necessidade de conceder autonomia aos colaboradores”, diz.

Claro, o esforço tem de ser grande, tanto para os líderes como para os liderados. Desde crianças, somos ensinados a seguir regras. “Tiraram tanto nossa liberdade que, quando se cria um ambiente onde ela impera, o primeiro impacto é de desconforto e estranheza. Mas, à medida que as pessoas começam a confiar no grupo, sentem-se à vontade para trazer ideias”, comenta. Por meio de métodos colaborativos, Moreno estimula a exposição e a troca de pontos de vista, e isso conduz o grupo a aproveitar todo o seu potencial. ♦



## APLICATIVO MEDE SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM TEMPO REAL

**A**s interações são um elemento-chave para que o estado de fluxo aconteça em uma equipe de trabalho, como vimos. Mas e quando a equipe está trabalhando remotamente? Esse foi o ponto de partida para que a Conquest One, empresa de staffing e outsourcing de TI, criasse um aplicativo, para ela mesma usar, que mede em tempo real a satisfação dos funcionários alocados em clientes. O app Sense One permite que o colaborador envie, de seu celular, emojis que representam seu nível de felicidade em diferentes dimensões, como relação com o projeto, saúde pessoal, gestão, relacionamento interpessoal e clima organizacional.

“Vivemos em um ambiente de reações e respostas quase instantâneas. Pelo app, há uma interação na equipe e logo há um retorno; se há alguma solicitação ou problema, rapidamente é traçado um plano de ação para resolver. O profissional não precisa esperar dias”, explica Marcelo Vianna, diretor de pessoas e compliance e sócio da empresa, que há sete anos está na lista GPTW como “uma das melhores empresas para trabalhar em TI no Brasil”. A intenção é resolver insatisfações antes que tomem maiores proporções.

“Ao contrário das pesquisas de clima que levam meses para dar um diagnóstico, temos um painel de controle diário que centraliza as informações do app e monitora cada ponto”, observa Vianna. Após quase três anos em operação, o app, que é usado por 90% dos funcionários, alavancou a retenção, a produtividade e o engajamento dos colaboradores, algo sentido inclusive pelos clientes da terceirista. “A interface nos permite identificar os gaps e dar feedbacks imediatos. Com essa informação, o líder toma atitudes para ajudar a equipe no que é preciso, evitando que ela deixe de atuar em todo seu potencial”, explica o diretor.

Em outras palavras, squads em estado de fluxo são possíveis mesmo em tempos de trabalho a distância e home office.

# SER EMOCIONALMENTE ÁGIL É PRECISO



O *squad* como formato organizacional ágil por excelência requer que cada membro da equipe – e, sobretudo o líder – seja emocionalmente ágil. Descubra como fazer isso | POR SUSAN DAVID

FOTOS: DIVULGAÇÃO / CULTRIX E SHUTTERSTOCK

Comecei a trabalhar aos 14 anos, mas meu primeiro “emprego de verdade” depois da faculdade foi como redatora técnica em uma empresa de treinamentos Nova Zelândia. Eu não tinha pensado muito a respeito que queria fazer com a minha vida, mas naquele emprego foi que me dei conta de que redação técnica não era o que eu desejava. Eu simplesmente detestava o trabalho.

Todos os dias eu saía na hora do almoço com outra jovem que também trabalhava lá e desabafávamos, lando mal dos nossos colegas, das nossas tarefas, da nossa chefe e praticamente de tudo mais. Depois, voltávamos para o escritório e nos comportávamos como se tudo estivesse maravilhoso.

Só que passar a hora do almoço ruminando as coisas com minha colega e depois voltar para o escritório e me fingir de boazinha não fazia com que eu me sentisse melhor nem ajudava muito o meu desempenho no trabalho.



**SUSAN DAVID** é psicóloga da escola de medicina de Harvard, CEO da Evidence Based Psychology e cofundadora do Institute of Coaching do McLean Hospital. É autora de *Agilidade emocional – abra sua mente, aceite as mudanças e prospere no trabalho e na vida* (ed. Cultrix), no qual este artigo se baseia.

Hoje sei que eu estava enredada em meu trabalho, ou seja, era vítima de um enredo que tinha criado para mim mesma. Agora enxergo claramente o que precisava ter feito. Em primeiro lugar, devia olhar de frente meu trabalho – minha frustração, minha falta de afeto –, e examinar o que os estava alimentando. Em meu caso, era a falta crônica de desafio. Em segundo lugar, precisava me afastar desse sentimento de tédio para desenvolver uma perspectiva mais ampla que me ajudaria a dar passos em direção ao que seria mais construtivo.

Em terceiro lugar, eu tinha de ser coerente com minha motivação no âmbito profissional. Precisava fazer o melhor trabalho possível, desenvolver todas as habilidades e contatos que pudesse, usando meu emprego enfadonho para me ajudar a aprender mais a respeito do que eu realmente queria fazer. Mas também tinha de achar algo que me fizesse querer trabalhar ali, enquanto algo novo não aparecesse.

Assim, eu precisava partir para o quarto passo do processo de agilidade emocional, o de seguir em frente, usando minha energia para procurar um novo emprego ou modelar aquele. Sim, se por alguma razão – dinheiro, timing, localização, economia –, você tem de se manter em um emprego que não o desafia, você deve modelá-lo para que ele melhore.

Neste artigo, vou me concentrar no terceiro e no quarto passos.

## Encontrando sua motivação

---

É claro que todo emprego, seja ele redigir textos técnicos, cultivar palmeiras, gerenciar negócios ou pessoas, seja vender napalm, envolve um trabalho físico ou intelectual – ou ambos. Mas todo emprego também envolve o que os psicólogos chamam de trabalho emocional, a energia empregada em manter a fachada pública exigida em qualquer emprego e, na verdade, em praticamente toda interação humana.

Se você está no mundo do trabalho, sem dúvida já riu educadamente de uma piada que não achou nem um pouco engraçada porque foi seu chefe quem a contou. Você provavelmente já exibiu uma expressão alegre em alguma atividade quando tudo que queria na verdade era estar em casa, na cama, lendo um bom livro. Até certo ponto, o trabalho emocional diz respeito ao que chamamos de ser educado, ou sobreviver. Todos fazemos isso, geralmente é inofensivo, e é socialmente mais inteligente sorrir para sua anfitriã e elogiá-la pelo prato de *coq au vin* que você detesta do que colocá-lo na boca e cuspir.

Entretanto, no trabalho, quanto mais você falsifica suas emoções, mais sua situação piora. Uma incongruência grande demais entre a maneira como você realmente se sente e a maneira como você finge estar se sentindo se torna um fardo tão grande que conduz ao esgotamento e a todos os tipos de consequências

negativas relacionadas a ele no trabalho, tanto para você quanto para a organização, em parte porque isso é terrivelmente exaustivo.

É desnecessário dizer, como qualquer pessoa que já teve um dia ruim no trabalho sabe, que o que acontece no trabalho também pode se infiltrar em sua vida pessoal. Se você passou o dia fingindo estar empolgado porque seu colega recebeu o grande projeto que você achava que já era seu ou dando a impressão de estar alerta em uma reunião de três horas sem sentido que o impediu de fazer o seu trabalho de verdade, você está sujeito a ir para casa soltando fumaça. Você talvez tenha vontade de ir à academia ou desfrutar um jantar descontraído, mas está tão desgastado por causa do seu desempenho do dia digno de um Oscar e tão desconectado de seu eu essencial, que não consegue reunir forças para fazer nenhuma das duas coisas.

O que fazer? Profissionais da indústria hoteleira passam bastante tempo em um inferno de representação superficial (“Claro, senhor. Pedimos desculpas porque seu jantar chegou três minutos atrasado, senhor”; “Sem dúvida, senhora. Ficaremos encantados em lhe enviar um robe mais macio”).

E um estudo procurou empregados de hotel para avaliar os efeitos da repressão de sentimentos no tra-

balho e o conflito conjugal em casa. No entanto, a facilidade com que os funcionários dos hotéis são capazes de demonstrar hospitalidade e atenção depende, em grande parte, dos valores que eles levam para o trabalho. Se a pessoa adora de fato encantar outras pessoas e garantir que elas apreciem sua viagem, ela não está, de modo algum, representando superficialmente.

Para tomar decisões que se harmonizem com a maneira como você deseja viver e ter o trabalho e a carreira que deseja seguir, é preciso estar em contato com as coisas que importam para que possa usá-las como indicadores. É sendo coerente com seus motivos no trabalho – agindo de acordo com o que importa para você – que você se torna mais interessado e capaz de ter um desempenho no auge das suas habilidades.

## Modelando seu emprego

---

Modelar o emprego envolve examinar criativamente as circunstâncias de seu trabalho e descobrir maneiras de reconfigurar sua situação para torná-la mais envolvente e satisfatória. Os funcionários que tentam modelar o emprego acabam com frequência mais satisfeitos com sua vida profissional, alcançam níveis mais elevados de desempenho nas organizações e relatam maior resiliência pessoal.

O primeiro passo para modelar o emprego é prestar atenção a quais atividades – no trabalho ou fora dele – mais lhe atraem. Talvez você não ocupe um cargo de gerência no escritório, mas adora ser o treinador do time do seu filho nos fins de semana. Que tal começar um programa de mentoring no escritório no qual ofereça orientação para funcionários mais jovens ou instituir na empresa um Dia de Levar seu Filho para o Trabalho? Ou talvez você tenha notado que, embora esteja no departamento de vendas, tem constantemente ideias de marketing – algumas das quais foram efetivamente bem recebidas e implementadas por outros departamentos da companhia. Você poderia pedir para comparecer às reuniões semanais de estratégia do departamento de marketing? Poderia se oferecer para apresentar sua perspectiva de vendas para ajudar no processo? Existe um treinamento militar básico que diz: “Nunca se ofereça como voluntário” – a ideia é que se um recruta levantar a mão quando um superior disser “preciso de um voluntário”, ele ficará condenado a fazer uma coisa desagradável, como limpar os banheiros (sem dúvida, o corolário disso é que se você não se oferecer como voluntário, é provável que seja simplesmente obrigado a fazer o que não

quer). No entanto, no caso de desenvolver uma carreira civil, ser voluntário é uma excelente maneira de ampliar os limites de sua função.

Você também pode praticar o princípio de modelar seu emprego modificando a natureza ou a extensão de suas interações com outras pessoas. Você talvez tenha novos imigrantes no chão de fábrica. Vá conversar com eles. Você pode criar um programa de Inglês como Segunda Língua. Ou talvez possa obter a perspectiva cultural deles sobre a linha de produtos atual e sua empresa e usar essa perspectiva para diversificar os lançamentos da companhia.

Ainda é possível modificar a maneira como você enxerga o que faz. É possível que você tenha recebido recentemente uma grande promoção, mas agora, em vez de fazer o trabalho que adora, esteja tendo de cuidar da parte administrativa. Você se tornou apenas outro burocrata? Só se você considera organização o mais importante. Se você valoriza ser um professor e mentor, um líder que ajuda as pessoas a realizarem seu potencial e melhorarem suas vidas, então você pode ser muito criativo ao administrar pessoas.

É claro que modelar o emprego tem seus limites. Você não pode simplesmente parar de executar a tarefa para a qual foi contratado enquanto experimenta diferentes opções de carreira. É possível que sua empresa não tenha os recursos para ajudá-lo a implementar suas ideias grandiosas, por mais notáveis que elas sejam.

Por isso que é importante ser aberto em relação ao processo. Para obter apoio para suas ideias de



modelar o emprego, você precisa se concentrar em maneiras de obter o que deseja e também criar valor para a organização. Você também tem de ganhar a confiança dos outros, especialmente de seu supervisor, e depois dirigir seus esforços para as pessoas que estejam mais propensas a ajudá-lo. Seu gerente pode até mesmo ser capaz de auxiliá-lo a identificar oportunidades de redistribuir tarefas de maneiras complementares. Afinal de contas, a tarefa que você considera terrível pode ser a oportunidade dos sonhos do seu colega, ou vice-versa.

Importante: nenhuma tentativa de modelar o emprego o ajudará a criar o trabalho perfeito (mesmo que tal coisa existisse) se você estiver começando em uma

função totalmente errada para você. Modelar o emprego nunca me faria feliz, por exemplo, como redatora técnica, por mais que eu ajustasse a minha situação. Motivo pelo qual, uma vez mais, é superimportante olhar de frente todas as suas emoções e aprender tanto com as negativas quanto com as positivas.

Porém, ao sermos emocionalmente ágeis, podemos usar o emprego errado para obter a perspectiva, as habilidades e as conexões necessárias para chegar ao emprego certo. Nesse meio-tempo, podemos usar a agilidade emocional para aproveitar ao máximo, todos os dias, o emprego que temos agora. É assim que garantimos que não estamos apenas ganhando a vida, mas também realmente vivendo. ❖

Como psicóloga, **Susan David** constatou que os livros e os filmes mais envolventes são aqueles cujos enredos privilegiam os conflitos internos do herói, que eram parte de sua natureza. Como em *Noiva em fuga*, que mostra uma jovem com medo de compromisso. Para David, cada pessoa é como um roteirista de Hollywood, criando narrativas para si mesma.

David criou, a partir disso, o conceito de “ficar enredado”, submetido a um enredo. **“Na nossa vida, ficamos enredados ao sermos capturados por uma emoção, um pensamento ou um comportamento autodestrutivo”**, ela escreve. Todos temos o costume de aceitar esses autoenredos sem questioná-los, sejam maiores (“sou um

introvertido e ninguém gosta de mim”) ou menores (“o colega roubou minha ideia”).

Para David, o indivíduo enredado é o antônimo do indivíduo emocionalmente ágil. Para tornar-se o segundo tipo, não é preciso controlar o pensamento ou obrigar-se a pensar de maneira mais positiva. Pesquisas já mostraram que isso não funciona; quando tentamos corrigir algo, ficamos obcecados por aquilo. A chave é relaxar e viver com propósito.

No livro *Agilidade emocional*, a autora sugere quatro fases para chegar a isso: encarar as questões, afastar-se para avaliá-las racionalmente, ser coerente com suas motivações e seguir adiante (ou modelar o que se tem) – o processo ilustrado neste artigo.



## Teste: você está enredado no trabalho?

---

- Você não consegue desistir da ideia de estar certo, mesmo quando há uma linha de ação claramente melhor?
- Você permanece em silêncio quando sabe que alguma coisa está errada?
- Você se ocupa de pequenas tarefas sem considerar o quadro global?
- Você só se oferece para as tarefas menos difíceis?
- Você faz comentários sarcásticos sobre colegas de trabalho ou projetos?
- Você se apoia em suposições ou estereótipos sobre seus colegas?
- Você não está assumindo o controle de sua carreira?



## COMO ELAS SE TORNAM MAIS ÁGEIS

*Acima, membros de um dos squads do banco ING posam para foto com colegas de tribo*

Organizações como o banco ING, da Holanda, e a telecom Vivo, do Brasil, estão mudando para adotar os squads – e adotando os squads para mudar | POR LEONARDO PUJOL

Está vendo as pessoas posando para o fotógrafo, na foto acima? São profissionais engajados em trabalhar em um banco. Mais precisamente, em trabalhar em squads do banco holandês ING, em Amsterdã. Há uma espécie de lenda no mercado de que squads e métodos ágeis são coisas de empresas de alta tecnologia, startups ou companhias baseadas no digital, como Spotify, Google e Netflix. Podem ser. Mas isso não significa que organizações mais convencionais, como bancos, precisem ficar de fora dessa onda. Muito pelo contrário.

Claro, uma coisa é nascer ágil, como acontece com a maioria das startups. Outra é nascer como uma organização “careta” e querer incorporar a filosofia ágil ao longo do caminho. O desafio é mais difícil, não há dúvida. O que descobrimos, porém, é que a nova organização é difícil para todos, não deve haver vergonha em admitir. Apesar da lenda, mesmo as startups ainda estão aprendendo a lidar com ela – como a GetNinjas [veja quadro na página 37].

Os casos do ING e da telecom brasileira Vivo, relatados a seguir, servem como um ponto de partida.





## ING: muito diferente de 1743

---

O banco ING é um dinossauro – foi fundado em 1743. No entanto, passou a adotar a metodologia ágil em seus processos. A transformação começou em junho de 2015 e as mudanças foram profundas de lá para cá: o negócio se tornou muito mais digital, com muitas agências físicas fechadas e a aquisição do banco digital DiBa, da Alemanha; os softwares lançados passaram a ser dois a três por semana, em vez de cinco a seis por ano; a experiência do cliente melhorou, a satisfação dos clientes subiu expressivamente e o engajamento dos funcionários aumentou.

Os squads foram o vetor inicial da agilidade no ING. Juntaram os departamentos que eram o coração da organização – marketing, gestão de produto, gestão de canais e desenvolvimento de tecnologia da informação (TI) – e os reorganizaram em squads, para que dessem o exemplo aos demais. “Deixamos de fora funções de apoio como recursos humanos (RH), financeiro, jurídico, riscos –, além das filiais, os call centers e operações”, explica Bart Schlatmann, COO do grupo, à revista *McKinsey Quarterly*. Financeiro, jurídico e riscos precisam de independência, embora atendam aos squads, e call centers e operação adotaram a filosofia ágil de outro modo, com equipes autogeridas. As filiais começaram a participar de reuniões diárias (as daily stand-ups, ou dailys) para se contaminar com a agilidade, bem como a força de vendas.

Transcorreram cerca de nove meses do momento em que a estratégia foi elaborada, no fim de 2014, até ser implementada. Mas isso se limitou aos 3,5 mil funcionários da sede, em Amsterdã. “Nos dois primeiros meses, ficamos só desenhando o novo ‘sistema nervoso’ e, em paralelo, estabelecendo seis squads-piloto. Usamos as lições destes para adaptar o ambiente de trabalho e o desenho geral. Depois, focamos a implementação – encontrando e alocando as pessoas certas”, diz o COO.

Foram criados 350 squads de nove pessoas, por produto, contidos em 13 “tribos”, que possuíam mecanismos adicionais de metodologia ágil, como scrums, planejamento de portfólios e “dailys” para garantir que os POs dos vários produtos estivessem alinhados e que houvesse um senso de pertencimento ao ING.

Cada squad começava a funcionar anotando o propósito do que estava trabalhando. Em seguida, discutia as métricas do impacto que aquele trabalho teria nos clientes. E decidia também como gerir as atividades diárias dos envolvidos.

Selecionar as pessoas certas foi essencial ao sucesso do ING. Todas as pessoas tiveram de pôr o cargo à disposição e se candidatar a um cargo na nova organização. Houve um processo de seleção intenso, que levou em conta principalmente o mindset e a cultura. Muita gente com bom conhecimento foi dispensada por não ter o mindset certo. E cerca de 40% das pessoas mudaram significativamente seu trabalho.

Para Schlatmann, o elemento mais importante de todo o esforço de mudança foi, no entanto, a cultura. “Como não é algo que possa ser abordado em um programa em si, despendemos muita energia e tempo da liderança para estabelecer modelos de comportamento apropriados a uma cultura ágil, como senso de propriedade, empoderamento, foco no cliente. A nova cultura precisa estar enraizada”, disse o executivo à *McKinsey Quarterly*.

Uma característica importante foi a adoção da QBR [sigla em inglês de revisão trimestral de negócios], uma ideia que o banco tomou emprestada de Google e Netflix. Durante essa revisão, cada tribo registra o que alcançou durante o trimestre encerrado e qual foi seu maior aprendizado, celebrando sucessos e fracassos, e articulando o que pretende alcançar no trimestre seguinte. Nesse contexto, pensa a que outro squad ou tribo precisa se conectar. “Os documentos QBR estão disponíveis para todas as tribos: nós as es-

**Todos os funcionários da sede puseram os cargos à disposição e houve nova seleção, com base em mindset e cultura; uns foram embora e cerca de 40% mudaram de posição**

estimulamos a trocar informações e feedback, e isso é compartilhado de forma transparente em todo o banco”, afirmou Schlatmann.

Outro impulsionador da mudança no ING foi a revalorização da engenharia e da programação. “Ao longo dos anos, o sucesso em TI era uma questão de ser um bom gestor, de gerenciar os demais. Por influência da conferência Google IO, passamos a en-

corajar as pessoas de gestão a voltar a programar e deixamos claro que as habilidades de engenharia e TI eram um drive de carreira no ING”, observou Peter Jacobs, CIO do banco.

Importante: o modelo ágil foi introduzido no ING não por um imperativo financeiro urgente, mas em antecipação ao provável novo comportamento do cliente, o de encontrar um ambiente omnichannel.

## Vivo: pioneira no Brasil

---

Dona de 32% do segmento de telefonia celular no Brasil, a Vivo era até há pouco tempo como é a maioria das companhias de seu tamanho: um lugar de processos complexos, burocráticos e de longa duração. No entanto, em meados de 2016, a empresa resolveu incluir equipes multidisciplinares e autônomas em sua estrutura, que respondessem por sua transformação digital.

“Com o celular universalizado, nosso setor praticamente não tem clientes novos”, explica Fernando Moulin, diretor de experiência digital da Vivo. Segundo ele, foi preciso buscar a reinvenção por meio de um conceito mais amplo. “Procuramos uma melhor conectividade, a maior proximidade com o cliente e a melhor experiência de atendimento.”

Há squads pelos diversos prédios da empresa no Brasil, mas a maioria está concentrada no Vivo Digital Labs, lançado em abril deste ano. O novíssimo laboratório, de 1.500 m<sup>2</sup>, ocupa metade de um andar em um edifício da zona sul de São Paulo, abrigando cerca de 230 colaboradores e 12 squads, e trabalham exclusivamente com métodos ágeis, como design thinking, scrum e lean. Cada um é batizado com um nome divertido, como o Mi Casa Su Casa, de desenvolvimento de aplicativo, e Game of Sales, dedicado a novos canais de vendas. Já o Kill Bill 2C atua na área de faturas.

O objetivo do Kill Bill 2C, por exemplo, é criar soluções que melhorem a experiência de pagamento dos 80 milhões de clientes. Entre as funcionalidades que esse squad já implementou estão o status de pagamento, que usa cores para indicar se a fatura está

regularizada, e um esquema mais acessível para colar o código de barras no internet banking. Para 2019, a ideia é lançar um mecanismo integrado com o sistema bancário.

Cada equipe é composta por um quórum que varia de sete a 12 pessoas. Entre estas, a regra é haver competências distintas e autonomia para deliberar internamente ou com as partes interessadas. Em comum, esses times são liderados por um PO, um profissional que precisa ter experiência em ambiente digital, independentemente da área de formação. Abaixo dele está o scrum master, pessoa especializada em agile e quase sempre nativa da área de TI – ainda que não seja uma regra. E o restante do squad é formado por designers, desenvolvedores e profissionais da área de negócios – a quantidade deles e a experiência necessária variam conforme o objetivo.

Os squads da Vivo estão operando tão bem que já servem de referência às unidades globais da Telefônica, sua controladora, e de outras organizações. “Recebemos mais de 50 empresas, inclusive de setores como bancos de investimento e agências reguladoras, para aprender sobre nossos squads”, conta Moulin.

Tornar-se benchmarking não acontece por acaso. Em menos de um ano, os squads já começavam a dar retorno, sobretudo na ampliação da capacidade de resolver, pela internet, a maior parte dos problemas na jornada dos clientes. Assim, acabam dispensadas a visita na loja e até mesmo as horas ao telefone com o SAC.

O nível de atendimento resolvido exclusivamente pelo aplicativo Meu Vivo Fixo, por exemplo, che-

Ao lado,  
Eduardo Mattos, CTO  
do GetNinjas.



## Na GetNinjas, espalhar os squads ainda é um desafio

Como qualquer startup, a plataforma de contratação de serviços GetNinjas nasceu com os conceitos ágeis na veia. A empresa, fundada em 2011, faz a intermediação entre vendedores e compradores em mais de 200 tipos de serviços, como reformas, reparos e consertos domésticos, em mais de 3 mil cidades do Brasil, e teve um GMV [valor movimentado] superior a R\$ 300 milhões no ano passado. Isso não significa, no entanto, que tenha os squads como norma.

Eduardo Matos, CTO do GetNinjas, conta que a empresa se dividiu em times temáticos (experiência do cliente, experiência do profissional, pagamento, distri-

buição) e que tem multiprofissionais – desde design até pessoas de desenvolvimento. “Os times testam e usam diferentes metodologias ágeis a cada trimestre para ver se elas se encaixam no perfil das pessoas e das histórias. Hoje temos a visão ágil voltada mais a pessoas que processos. Buscamos sempre mudar nossa forma de trabalho, independentemente de burocracias.”

Por enquanto, o conceito de squads mesmo é adotado somente no time de tecnologia da GetNinjas. Matos explica que, apesar de serem uma startup, a disseminação da metodologia é paulatina. “O desafio é começar a difundir essa cultura nos outros times”, diz.

gou a 80%. O trabalho foi executado pelo squad F1, que desenvolveu uma funcionalidade para clientes com instabilidade na banda larga. Em vez de ligar para o call center, o usuário executa ele mesmo os testes de solução pelo app – seguindo um passo a passo. Caso não dê certo, ele agenda a visita de um técnico pelo aplicativo. O cliente passa a ter acesso ao nome do profissional, além de acompanhar o deslocamento e a estimativa do horário de chegada. Caso necessário, a visita pode ser cancelada ou reagendada. Por fim, como nos apps de mobilidade, é possível avaliar o serviço.

Ideias como essas, além de convencer a diretoria da Vivo da possibilidade de expansão dos squads, funcionaram para motivar os colaboradores. À me-

didada que os resultados apareciam, mais e mais funcionários compartilhavam a satisfação de se envolver em projetos tão singulares. Outras áreas da Vivo adotaram, então, os mesmos métodos. “Os programas de inovação, quando bem executados, contaminam o restante da companhia”, escreveu Pedro Waengertner, que estudou os squads da Vivo em seu livro *A estratégia da inovação radical*. “Mas é preciso começar pequeno e pensar grande, tendo a paciência necessária para que as mudanças aconteçam.”

Mas virar benchmark não foi fácil. O convencimento dos colaboradores requereu um grande esforço. Até porque, quando a Vivo iniciou essa transformação digital, em 2016, quase ninguém trabalhava com metodologias ágeis no Brasil. ❖



Ao lado, ambiente do Vivo Digital Labs, que concentra os squads da Vivo; acima, membros de um squad em ação

# Rio Doce: a gestão após o desastre

A gestão da Fundação Renova, criada para lidar com a crise gerada pelo rompimento da barragem da Samarco em um típico contexto VUCA, tem muitas lições para ensinar às empresas |

POR ADRIANA SALLES GOMES E SANDRA MARA COSTA

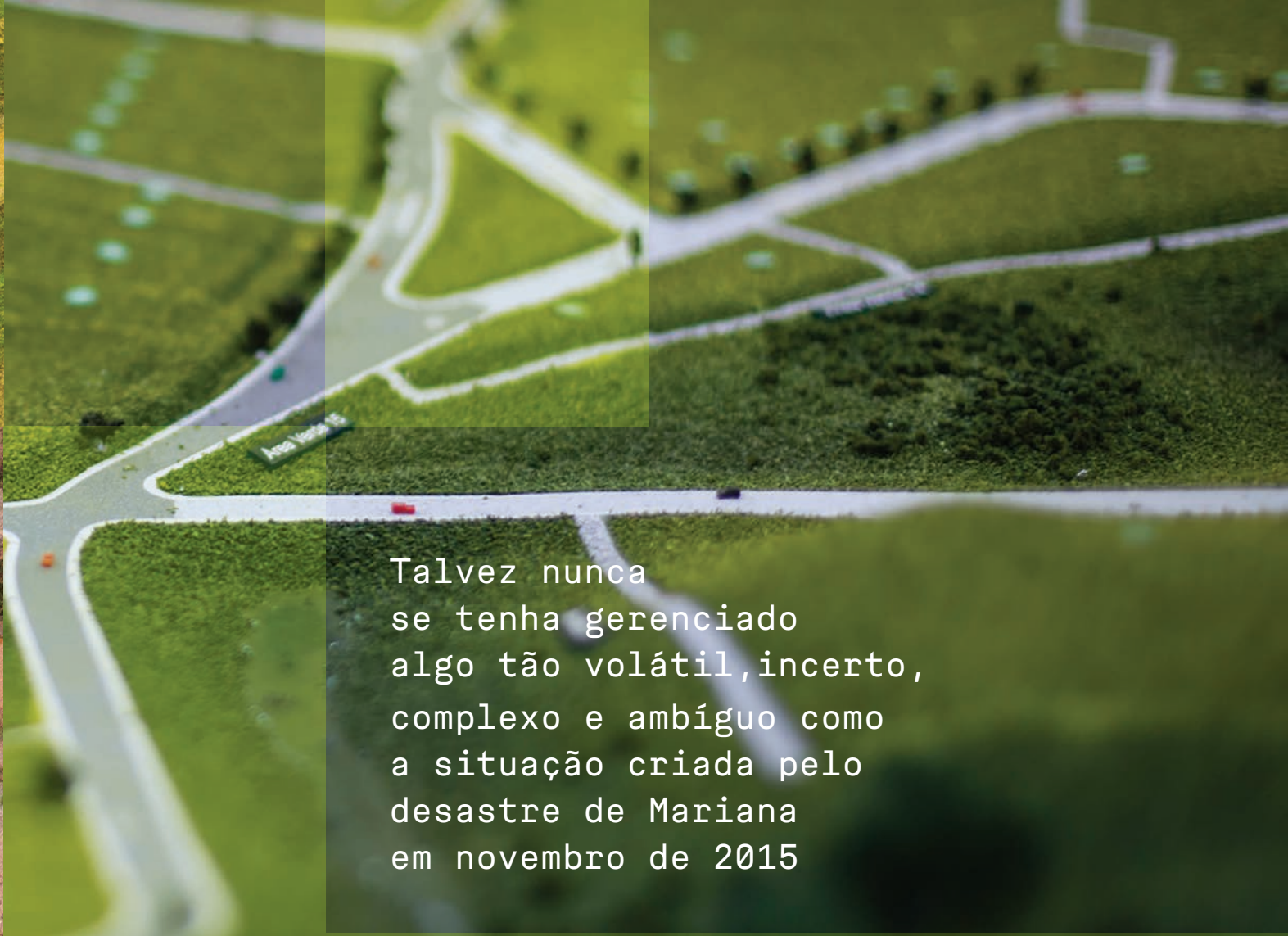
“O mundo, especialmente no século 21, caminha para situações muito parecidas com a que estamos enfrentando aqui, que é a constituição de organizações voltadas para a solução de um problema específico e a participação da sociedade na governança.” Quem diz isso é Roberto Waack, diretor-presidente da Fundação Renova, organização criada para resolver os gigantescos problemas gerados pelo rompimento da barragem da mineradora Samarco na região do rio Doce, entre Minas Gerais e Espírito Santo.

Quando a barragem de Fundão se rompeu, em 5 de novembro de 2015, a “avalanche” de lama tóxica destruiu muitas vidas – literalmente matou pessoas, animais e plantas, e derrubou as casas, o

sustento e a memória afetiva da população. Como se lida com uma tragédia socioambiental, econômica e cultural dessas proporções?

Em março de 2016, a Fundação Renova foi criada – com o dinheiro da Samarco e suas acionistas, Vale e BHP, mas com independência de ação – para achar as soluções. Ela responde a múltiplos stakeholders, que incluem as empresas, os atingidos, a sociedade civil e os governos. Esse modelo de governança tem sido considerado o que há de mais avançado para um desafio assim, mas faltam experiências práticas.

Cabem à Fundação trabalhos de reparação e compensação em uma área de 690 quilômetros de extensão, incluindo cuidar de saneamento básico e



Talvez nunca  
se tenha gerenciado  
algo tão volátil, incerto,  
complexo e ambíguo como  
a situação criada pelo  
desastre de Mariana  
em novembro de 2015

qualidade da água, construir barragens e rodovias, investir em saúde e educação, indenizar pessoas, restaurar cidades e reativar a economia local – que já era muito ruim antes do desastre.

Muitos atingidos acham que nada vem sendo feito, assim como a grande imprensa. Mas os resultados e os aprendizados – as duas coisas têm de andar juntas – começaram a aparecer. Em março de 2018, Erik Solheim, diretor-executivo da ONU Meio Ambiente, elogiou as entregas da Fundação e destacou o caráter inovador do sistema de governança adotado. “Os resultados alcançados até agora são encorajadores e servem como exemplo em nível internacional”, declarou em sua visita à região.

Em entrevista exclusiva, Waack detalha essa gestão em condições de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA, na sigla em inglês), que concilia curto e longo prazo, além de cocriação. E revela o que o move: proporcionar um modelo econômico novo.

**A sociedade tem a percepção de que nada está sendo feito para consertar o estrago em Mariana. Alguns atingidos acusam a Fundação Renova de trabalhar para a Samarco. A pergunta é: por quê?**

Acho que é uma estrutura nova, a gente tem dois anos e pouco, e o primeiro ano foi quase todo dedicado à transição entre o primeiro atendimento da Samarco e a instalação da Fundação. Temos 10 mil atividades correndo diariamente, há muita coisa sendo feita, sim, e muitos resultados para mostrar [veja quadro na página 68]. São muitos aprendizados. Mas realmente estamos aquém do que eu gostaria.

Atribuo essa percepção a vários fatores. Em primeiro lugar, a situação de vulnerabilidade é dramática; já era antes – a área do rio Doce tinha índices de desenvolvimento muito ruins – e piorou. Em segundo, há medo e raiva, o que é totalmente compreensível. Até porque certas soluções criam novos problemas.

Em terceiro, confunde-se a questão jurídica, de punir responsáveis, com o trabalho de reparação e com-



Roberto Waack

penção da Fundação; são coisas distintas. Além disso, a governança da Fundação é bem complexa, o que a torna difícil de ser entendida por todos – e, portanto, dificulta que eles aceitem a previsível lentidão nas decisões acordadas entre vários stakeholders.

Outro ponto é que o trabalho ocorre com base em tentativas, erros e ajustes, porque não houve nada parecido antes para copiarmos. Por fim, fazer propaganda das realizações está fora de cogitação, seria absurdo investir dinheiro nisso e não no que importa. Pessoalmente, toda vez que falamos de uma realização, dizemos “fizemos isso, mas ainda falta tudo isso”.

Também não há uma ação tradicional de relação com a imprensa, que costuma ser reticente em desastres assim, no Brasil e no mundo inteiro. Nossa aposta é na geração de conhecimento sobre as soluções que estamos desenvolvendo.

#### Como está o desempenho da Fundação em relação aos benchmarks possíveis?

Estudamos, entre outros, os casos da BP, do Exxon Valdez, do vazamento da usina atômica de Cher-

nobyl, algumas situações de desastres naturais, como tsunamis. Do ponto de vista de governança, não existe nada parecido mesmo.

Como estamos? No caso do acidente nuclear de Fukushima, no Japão, em 2011, o processo de reassentamento dos atingidos está bem aquém do nosso, apesar de terem se passado sete anos. A explosão da plataforma da British Petroleum no Golfo do México foi em 2010 e o processo de indenização ainda não chegou ao estágio em que está o nosso três anos depois. No episódio das Torres Gêmeas, de Nova York, foram-se 17 anos e as indenizações não terminaram.

#### A seu ver, o trabalho seria possível sem essa governança multistakeholders mais lenta?

Essa governança acrescenta complexidade à gestão, com certeza, mas é preciso mesmo ter uma governança desse tipo sempre que há elementos como alta complexidade, ambiguidade, incerteza e volatilidade envolvidos, além do debate entre pessoas com diferentes opiniões. O desenho conjunto das ações leva tempo, exige muito, pode desgastar, mas não vejo outra saída. O consentimento – não o consenso – vai surgindo aos poucos.

Isso nos faz perder tempo na concepção, sim, mas também permite ganhar tempo na implementação. E principalmente ganhamos qualidade nesse sentido. Um reassentamento perfeito tecnicamente mas com pouca consulta tem uma chance pequena de dar certo, por exemplo. As pessoas não se veem morando ali. No nosso caso, os arquitetos se reúnem com os moradores para que cada casa seja desenhada individualmente, e as obras avançam.

#### Essa concepção demorada já está finalizada?

Acho que em dois anos a gente estará na fase final de desenho da maior parte dos 42 programas, mas com grande parte da execução já feita.

**Essa governança  
faz perder tempo na  
concepção, mas ganhar  
tempo e qualidade na  
implementação**

## A pessoa certa no lugar certo

Onde encontrar um executivo empático e capacitado para liderar um projeto tão complexo? No Brasil. Afinal, como diz o estudioso Henry Mintzberg, o Brasil é famoso por sua inovação social. Roberto Waack, biólogo graduado pela Universidade de São Paulo com mestrado em negócios e atuação em empresas como Grupo Orsa e Boehringer Ingelheim, acumulou ao menos três experiências bem difíceis antes da Fundação Renova, que, embora em escala bem menor, prepararam-no para o desafio.

Uma experiência foi a Orsa Florestal, primeiro grande projeto de manejo florestal da Amazônia, no qual Waack trabalhou entre 2000 e 2005. Se plantar eucalipto na região já era algo em si questionado pela sociedade civil organizada, nacional e internacional, ainda havia os desafios de engajar a população local, lidar com madeireiros ilegais e se relacionar com o contexto político local – os múltiplos stakeholders com interesses antagônicos. O êxito da governança foi tão grande que o Forest Stewardship Council (FSC), um dos reticentes, acabou convidando Waack para presidir o conselho internacional – o que ele fez durante três anos.

A segunda experiência-chave foi uma iniciativa empreendedora e com fins lucrativos. Em 2008, Waack fundou uma empresa para gerenciar todos os tipos de florestas conciliando produção e conservação – combinando o manejo e o plantio de espécies nativas com o plantio de eucaliptos, e trabalhando com diferentes opções de produzir madeira – material nobre e desejado pela sociedade. Isso atraía investidores institucionais e um grande fluxo de capital, mas deixava o mundo inteiro

de sobreaviso, por conta da relação entre floresta e mudanças climáticas aqui, assim como para a relação entre os ativos naturais e a água. Então, como Waack descobriu, o sucesso da Amata dependia da mobilização da sociedade em prol de uma “economia da floresta tropical”. O ponto central era produzir externalidades positivas, no lugar de externalidades negativas – “em vez de causar mais danos colaterais com nossa atividade, tínhamos de gerar efeitos positivos no local das florestas – como promover o sequestro de carbono, contribuir para manter mananciais hídricos, levar a uma situação social mais equilibrada”, conta.

Em 2015, Waack começou a viver sua terceira experiência-limite: a Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, que ajudou a fundar, e inclui instituições como o Instituto Ethos e o Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) de um lado, e a Sociedade Rural Brasileira e a Indústria Brasileira de Árvores, de outro. Nesse fórum, o ambiente de ambiguidade era a tônica: as posições muitas vezes eram conflitantes, mas as partes precisavam caminhar para um campo comum. “Tínhamos de construir alguns pontos de convergência, porque o potencial de embate era grande”, lembra Waack.

Ali ficou claro para ele um conceito valioso, que tem contribuído muito para a Fundação Renova: não se trata de obter consenso sobre as coisas, ou uma visão homogênea, o que tende a ser impossível; trata-se de obter consentimento para que a agenda avance. Na opinião de Waack, aliás, o consentimento é um ponto central à gestão no mundo VUCA.

### Como vocês lidam com a pressão dos prazos?

Alguns estão sendo cumpridos – como os de manejo de rejeitos, avaliação da qualidade da água, assentamentos. Outros não. Programas menos tangíveis, como o das etnias indígenas e o de proteção social ainda demandam esforço maior. Estamos aprendendo que certos prazos nunca foram factíveis. Destes, alguns são renegociáveis e outros pressupõem multas, que também serão rediscutidas. É um ambiente tenso.

Às vezes, demoramos também porque a legislação não é clara sobre como proceder. Por exemplo, aplica-se o Código Florestal ou a Lei da Mata Atlântica na reparação a uma propriedade atingida? Isso gera embate entre os estados e a Federação, inclusive.

Uma conquista é que os indicadores de avaliação dos programas já foram todos propostos – e alguns já estão de fato definidos. Essas métricas serão acompanhadas por uma auditoria independente, a EY, para garantir que estamos fazendo o combinado.

### Entendemos que o horizonte seria 2030...

Difícil dizer qual o fim exato, mas será por aí.

### Para termos uma ideia das negociações, como se negociam as indenizações?

Começa pelo cadastro das pessoas impactadas, que é algo bem complicado. As pessoas que se julgam impactadas se apresentam e passam por uma longa entrevista de cadastramento. Mais de cem páginas são

preenchidas em horas de discussão. E é um processo invasivo, em que se pergunta até sobre a situação familiar da pessoa.

Nesse cadastro aparecem coisas que são mensuráveis e outras menos concretas. Por exemplo, um pequeno negociante não tem uma contabilidade formal – 80% da economia dessa região é informal – e nem sabe o que é lucro. Como fazemos? Redesenhamos o negócio inteiro com a pessoa para que ela entenda qual é efetivamente sua perda. E ainda há os negócios que funcionavam de modo irregular: um areeiro que retirava areia acima do que podia, a pousada que não registrava os hóspedes.

Fazemos isso com dezenas de milhares de pessoas e assim desenhamos a matriz de danos – uma

lista de possíveis itens que alguém pode ter perdido, como um negócio, uma casa, um pasto, um animal, uma geladeira, um sofá. A parte das vítimas é separada.

### Estamos tomando coragem para perguntar: como é, então, esse processo de governança?

Definiu-se a necessidade de um programa de saúde, certo? Reunimos um conjunto de especialistas na câmara técnica de saúde, externa à Fundação, e eles apontam diretrizes: “é preciso avaliar o impacto da poeira”, “é preciso avaliar o impacto de metais pesados no sangue” etc. Na câmara técnica discute-se o problema a resolver, como pode ser resolvido, que tipo de alternativa técnica vai se desejar para

## O desafio do engajamento

O papel de escutar os diferentes stakeholders, olhar o meio do caminho possível, fazer a costura entre eles e facilitar a chegada até o objetivo acordado é um dos mais cruciais dentro da Fundação Renova. Ele cabe à diretoria de desenvolvimento institucional, que conta com 90 membros e é comandada pela bióloga Andréa Azevedo, mestre e doutora em gestão ambiental.

Com larga experiência com ambientes conflituosos, Azevedo esteve por trás da costura feita na famosa Moratória da Soja, acordo segundo o qual, depois de 2006, as fabricantes de óleo deixaram de comprar soja de propriedades da Amazônia que estivessem desmatadas, o que garantiu redução de 86% do desmatamento em dez anos e a expansão da produção da soja em 170%, algo cinco vezes mais eficiente em reduzir o desmatamento em comparação com o Código Florestal brasileiro.

“É um pouco isso que eu tento fazer aqui na Renova”, conta Azevedo, que faz a comunicação com os atingidos, as várias instâncias políticas e o terceiro setor. “Com as comunidades, você constrói a comunicação aos poucos – a partir de uma presença no local, da escuta, da criação de confiança. Não é fácil; há o medo dos atingidos de não serem indenizados e há atores fora do sistema que exploram esse medo.” Um ponto importante é o olhar para o futuro; por isso, a comunicação com os jovens recebe bastante atenção.

Entre os instrumentos de construção de comunicação estão três jornais de comunidades – um em Mariana,

um na Foz e um em Barra Longa. “Sentamos juntos e eles nos pautam. Produzimos o conteúdo e mostramos para eles antes de sair. A própria comunidade distribui”, relata a diretora. Dar voz aos atingidos e a outras pessoas da sociedade é a prioridade, para fazê-los acompanhar o processo de recuperação.

O site [www.nocaminhodareparacao.org](http://www.nocaminhodareparacao.org) é outro instrumento: nele são postados vídeos do presidente, Roberto Waack, conversando com várias pessoas da sociedade e da comunidade sobre o trabalho. Os atingidos também fazem vídeo-reportagens contando, a partir da visão deles, o processo de reparação. Não há qualquer controle sobre esse conteúdo. “Nesses vídeos, aparecem os pontos negativos, em que a gente tem de melhorar”, diz Azevedo.



Andréa Azevedo



## “Agora, integração é a palavra de ordem. Para o atingido, está tudo junto”

aquela implementação, e isso vira uma nota técnica. Essa nota vai para votação no comitê interfederativo, que, então, delibera. A deliberação vem para a Fundação e nós a transformamos em um projeto, buscando o conhecimento necessário para propô-lo – com orçamento e prazo – para a câmara técnica que vai dizer “estou de acordo” ou “não estou”.

Os projetos são discutidos também no conselho curador, que opina com relação ao compromisso de

alocação dos recursos e checa se aquilo é obrigação da fundação mesmo ou dos governos. Se tudo estiver certo, a Fundação executa. E tanto a câmara técnica em questão como o CIF monitoram essa execução.

É preciso dizer que o Ibama tem exercido uma liderança extremamente funcional no CIF, pois o comitê tem 110 pessoas de 70 organizações distintas e nunca uma reunião mensal deixou de acontecer. E também é preciso dizer que a governança evoluiu: desde agosto, tem muito mais fortemente a participação dos atingidos. *[Entenda melhor na página 67.]*

### Como é a estrutura executiva da Fundação?

Hoje a execução é dividida em gerências, agrupadas em quatro diretorias. Uma cuida de infraes-

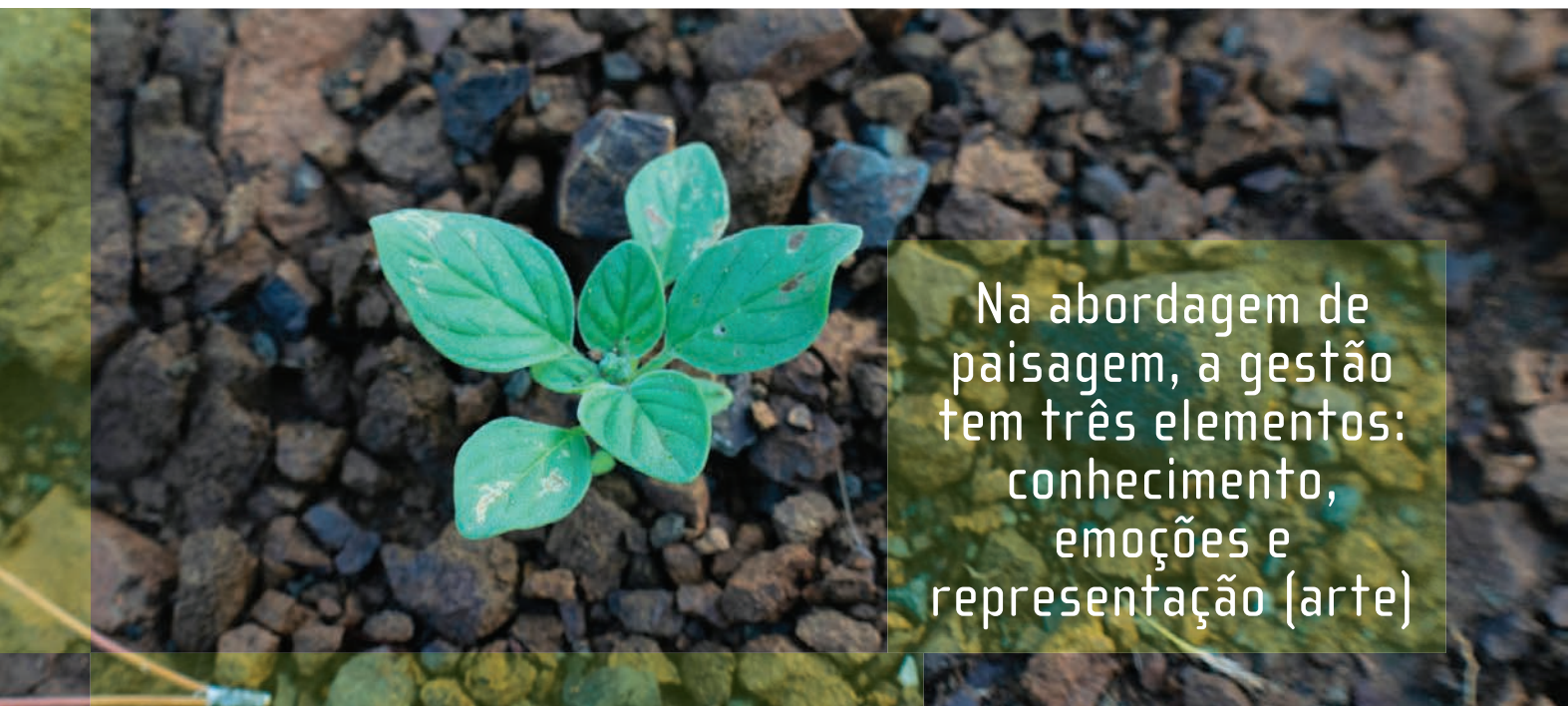
Para tudo isso funcionar, a diretoria de engajamento conta com seis gerências de território. Só um dos territórios abarca 50 comunidades, para se ter dimensão. Cada gerência conta com cerca de 10 pessoas, entre comunicadores locais, que fazem o diálogo social, e profissionais de relações institucionais, responsáveis por falar com prefeituras, câmaras de vereadores e o Ministério Público local. Os comunicadores locais são pessoas que preferencialmente já tenham relação com as comunidades, além de características como capacidade de articulação, proatividade, escuta e empatia. Elas também precisam de um perfil técnico, para poderem entender os programas em curso e fazer a comunicação de fora para dentro. Recebem treinamento em comunicação não violenta, facilitação, mediação de conflitos e direitos humanos, para citar alguns. Qual o tamanho disso? Para se ter uma ideia, em 2017, compareceram 28 mil pessoas a 1.205 reuniões da gerência de Mariana.

Um exemplo do cotidiano de uma gerência de território é o cadastro dos atingidos na área que fica depois de Candonga, onde estão pescadores, areiros e lavadeiras que dependiam do rio e perderam o ofício. Eles trabalhavam na informalidade e não tinham como comprovar renda. A gerência precisou definir o valor de indenização em conjunto com esses atingidos para não haver contestação. “Com os pescadores profissionais, por exemplo, a gente chegou a cinco categorias de rendimento”, comenta Azevedo.

É também importante a costura feita com os parceiros – desde o World Wildlife Fund (WWF) até o institu-

to Elos e várias universidades. Porém, a costura mais fundamental talvez seja com os 511 funcionários. Como seu ambiente de trabalho na Fundação é “80% emocional e 20% racional”, nas estimativas de Azevedo, é um grande desafio manter a motivação e o equilíbrio. “Somos muito cobrados e nos frustramos, porque investimos muita energia para que as coisas aconteçam e as pessoas acham que nada está sendo feito.” Além disso, diz ela, exigem muito de si mesmos. Existe um agravante que é a confusão entre o papel da Fundação e o papel do Estado. “Nós temos um papel suplementar ao serviço público, e não substitutivo, principalmente em algumas áreas como saúde e educação, e isso nem sempre fica claro para a comunidade.”

Um modo de suavizar o estresse é, pelo menos uma vez por mês, fazer rodas de conversa nos escritórios. Símbolos também importam: há dois meses foi instalado um gongo em cada unidade e, quando acontece uma coisa boa, o funcionário bate ali para celebrar. A cada bimestre se organizam encontros entre os escritórios e, no fim do ano, há caravanas de todos os colaboradores para participar de reuniões, e fazer um balanço de conquistas e problemas. Também há um serviço de apoio psicológico ligado ao departamento de recursos humanos, que realiza sessões coletivas e forte respaldo da Fundação, para que não se sintam vulneráveis diante das pesadas críticas que lhes são dirigidas. O resultado de tudo isso é bom. Uma pesquisa de clima mostrou 80% de funcionários muito engajados e um turnover baixo para as circunstâncias, na casa dos 10% ao ano.



Na abordagem de paisagem, a gestão tem três elementos: conhecimento, emoções e representação (arte)

trutura. Outra trata das questões socioambientais. Uma terceira abarca as áreas de suporte – suprimentos, área legal, planejamento, tecnologia, financeiro etc. E a quarta é a de relacionamento e engajamento – central, por cuidar dos relacionamentos políticos, com comunidades e com a sociedade [veja quadro na página 64]. Além dessas diretorias, há a área para lidar com a governança.

#### Como são definidas as prioridades nesse cenário?

Isso é importante. Não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. Deve haver negociação [de prioridades] entre as câmaras técnicas. Por isso, agora, integração é a palavra de ordem – para elas negociarem. As câmaras precisaram nascer de modo fragmentado: uma cuidava da saúde, outra da educação etc. Só que, obviamente, para o atingido, está tudo junto, não há essa separação. Então, temos de integrar.

#### Você falou em causar novos problemas. Quais?

Imagine um pequeno produtor que, um dia, ouviu dizer que estava chegando uma onda de lama e que precisava tirar os bois em duas horas. E que ele conseguiu salvar, sei lá, 10% dos animais, até a lama chegar e acabar com tudo. Então, dez dias depois, chegam os caminhões da Samarco para tirar a lama e bagunçam toda a propriedade. Daí, alguns meses mais tarde, chega o representante da Fundação e

diz “você não pode mais ter aquele pasto na beira do rio, porque o Código Florestal não permite. Você precisa instalar uma cerca ali”.

Causaram problemas para ele três vezes, percebe? A Fundação precisa agir dentro da lei, mas está criando um problema. Criamos um programa de aperfeiçoamento da atividade econômica para melhorar o desempenho no que restou da propriedade e isso fazer sentido para esse produtor. E, para melhorar mais, temos a abordagem de paisagem, conceito de gestão novo, mas já sólido em alguns países.

#### Por favor, explique.

Leva em conta três elementos: a materialidade (que é o conhecimento técnico-científico), o sensível (as emoções, os desejos, sem os quais esse conhecimento não fluirá) e a representação (nas artes plásticas, na literatura, nos documentos históricos), que faz a ponte entre o material e o sensível.

Quando você vê os grandes planejamentos que deram errado no Brasil e no mundo, eles foram feitos sob uma ótica absolutamente tecnocrática e regulatória, sem que as pessoas do território se envolvessem com suas emoções no processo. Por isso, a dificuldade de implementar foi enorme.

Perdemos a capacidade de lidar com o sensível nas organizações. É tanta tecnologia, tanto conhecimento, que se deixa de fora esse lado dos desejos das

# A governança compartilhada

A Fundação Renova foi criada por meio de um Termo de Transação e Ajustamento de Conduta (TTAC), que está para ela como a Constituição está para o Brasil. O termo foi assinado entre a mineradora Samarco, responsável pelo desastre, suas acionistas Vale e BHP, os governos federal e dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, e cerca de 70 autarquias, fundações e institutos, do Ibama à Funai, passando pelo Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, a ICMBio e a Agência Nacional das Águas, e estabelece 42 projetos para serem trabalhados em três eixos: a centralidade nas pessoas, porque foi um desastre social maior até do que o já gravíssimo desastre ambiental; as ações no território, no que se refere a água e solo; e todas as frentes de infraestrutura.

O sistema de governança, montado para desdobrar esses projetos em planos a serem executados pela Fundação, tem mais de 300 pessoas envolvidas, e deve chegar a 400. “Trata-se de um modelo de controle compartilhado, em que não existe a possibilidade de nenhum dos atores tomar uma decisão e essa ser automaticamente implementada”, como explica Roberto Waack, diretor-presidente da Fundação Renova. Em agosto último, o modelo ainda ampliou o conceito de compartilhamento, incorporando a participação mais formal dos atingidos, com as comissões locais. As comunidades de atingidos têm o apoio do Fundo Brasil de Direitos Humanos e da Fundação Getúlio Vargas para se organizar e poder participar.

A estrutura básica mostrada no desenho é detalhada a seguir:

**CIF – Comitê Interfederativo.** Presidido pelo Ibama, conta com 20 membros que representam os governos federal, estaduais e municipais envolvidos, e as diversas autarquias, além de três representantes dos atingidos. Dois membros do Ministério Público e um da Defensoria Pública têm direito a voz, mas não a voto. Esse comitê orienta os trabalhos da Fundação e valida o que foi feito.

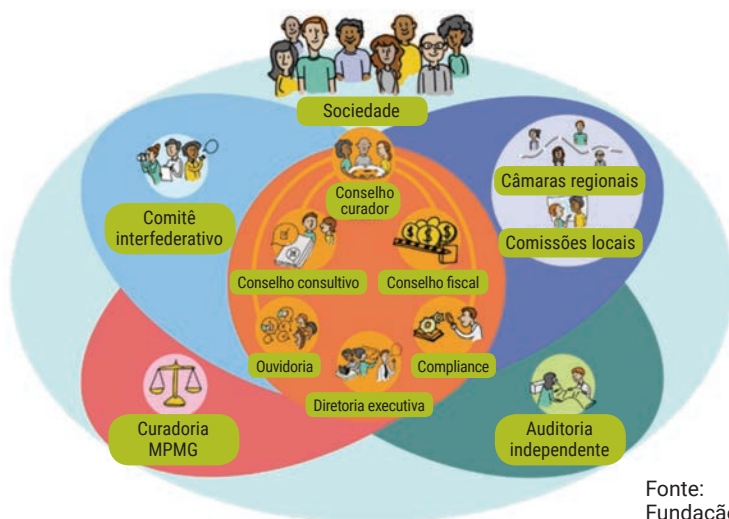
**Câmaras técnicas.** São 10 CTs em atividade atualmente, cada uma com sua especialidade: saúde, economia, água, assentamentos etc. Têm 110 pessoas de mais de 70 organizações, que são universidades, organizações não governamentais e governos, e definem as diretrizes que, se aprovadas pelo CIF, serão executadas pela Fundação.

**Conselho curador.** Tem 9 pessoas, sendo 6 representantes das empresas mantenedoras (Samarco, Vale e BHP), 1 indicado pelo CIF, 2 pelas câmaras regionais e 1 representante do conselho consultivo. O MP permanece como convidado. As decisões são por maioria simples.

**Conselho consultivo.** Composto por 26 membros indicados por vários stakeholders.

**Comissões locais e câmaras regionais.** Com representantes dos atingidos e assessores técnicos, supervisionam o trabalho em andamento em seu respectivo território, propondo eventuais ajustes nas ações, e mantêm a comunidade informada do que está previsto e do que vem acontecendo – estão previstas 19 e podem chegar a 39. As câmaras regionais têm como função equalizar as ações entre os diferentes municípios, para não haver disparidade entre eles, e também podem propor ações.

É importante ressaltar que três organizações externas ainda fazem o monitoramento do trabalho da Fundação: a auditoria EY, o Fórum dos Observadores (com representantes da sociedade civil, da academia e das comunidades atingidas) e a IUCN-Organização Internacional de Conservação da Natureza, para questões ambientais. A prestação de contas da Fundação, como se vê, tem de ser gigantesca.



Fonte:  
Fundação  
Renova

## Fatos e números da Fundação Renova

80 MIL ATINGIDOS JÁ CADASTRADOS (30 MIL CADASTROS FEITOS) • 42 PROGRAMAS  
 511 COLABORADORES NA FUNDAÇÃO • 5 MIL EM CAMPO, INCLUINDO TERCEIRIZADOS  
 690 KM DE EXTENSÃO • 39 MUNICÍPIOS IMPACTADOS  
 5 GRANDES ESCRITÓRIOS ADMINISTRATIVOS  
 35 ESCRITÓRIOS DO PROGRAMA DE INDENIZAÇÃO IMEDIATA  
 1.200 NEGOCIAÇÕES POR DIA EM 2017 (SÓ PARA A ÁGUA)  
 20 CENTROS DE INFORMAÇÃO • R\$ 4,1 BILHÕES GASTOS ATÉ AGORA  
 ESTIMATIVAS INICIAIS DE R\$ 12 BILHÕES EM 10 ANOS  
 1.500 CHAMADAS NO 0800 E 300 REGISTROS NA OUVIDORIA POR MÊS

**IMPULSO SOCIOECONÔMICO:** 95% de mão de obra local nas ações de reparação. • Linhas de crédito para empresas endividadas e diversificação econômica. • Atendimento direto a micro e pequenas empresas diretamente impactadas. • Cursos de qualificação oferecidos em MG e ES – já foram formadas 438 pessoas desde setembro de 2017.

**PRIMEIROS RESULTADOS:** A questão dos rejeitos está bem equacionada, com a contenção no local do desastre, menos na usina hidrelétrica de Candonga, importante para reter o rejeito, mas com uma solução de engenharia ainda não definitiva. • Reparação dos 100 primeiros quilômetros do rio. • Os afluentes foram totalmente recompostos – eles é que limpam a água do rio Doce. • Recuperação das margens do rio Doce tem resultados acima dos esperados. • A rede de monitoramento da água do rio tem 92 estações funcionando; a qualidade da água voltou aos níveis pré-desastre; em situações de chuva forte, ainda aumenta a turbidez, mas isso não compromete o consumo – 68% da população já tomam essa água, atestada pela Agência Nacional das Águas como potável, mas cerca de 30% ainda não aceitam. • 100% das indenizações ligadas à suspensão do fornecimento da água já foram concluídas (255 mil negociações) e, das outras 20 mil indenizações que precisam ser equacionadas, 8 mil de danos gerais, somando o valor de R\$ 1,21 bilhão (que ainda inclui auxílio financeiro emergencial a 25 mil pessoas). • No reassentamento de 400 famílias em Mariana e Barra Longa, já houve escolha e compra dos terrenos, planos diretores, obtenção das licenças e início das obras, tudo em conjunto com os moradores. • Entre as obras públicas, Barra Longa já teve ruas e praça reconstituídas (mas ainda há debates sobre as rachaduras). • Em toda a região, há 85 profissionais dedicados ao suporte adicional ao sistema SUS. • Começaram os estudos toxicológicos e epidemiológicos, alguns com longa duração. • Estão sendo feitos, colaborativamente, os programas de saneamento básico com as 39 prefeituras.

pessoas. A abordagem de paisagem resgata os sonhos das comunidades. E isso faz as coisas acontecerem.

Você conversa com os atingidos e eles dizem: “Eu quero o meu rio Doce de volta”. Não é o rio Doce do dia 4 de novembro de 2015, mas algum rio Doce que os avós lhes descreveram. Essa imaginação coletiva tem de estar presente no processo; deixando-a de fora, o conhecimento não vai virar entrega.

### Como estão agindo Samarco, Vale e BHP?

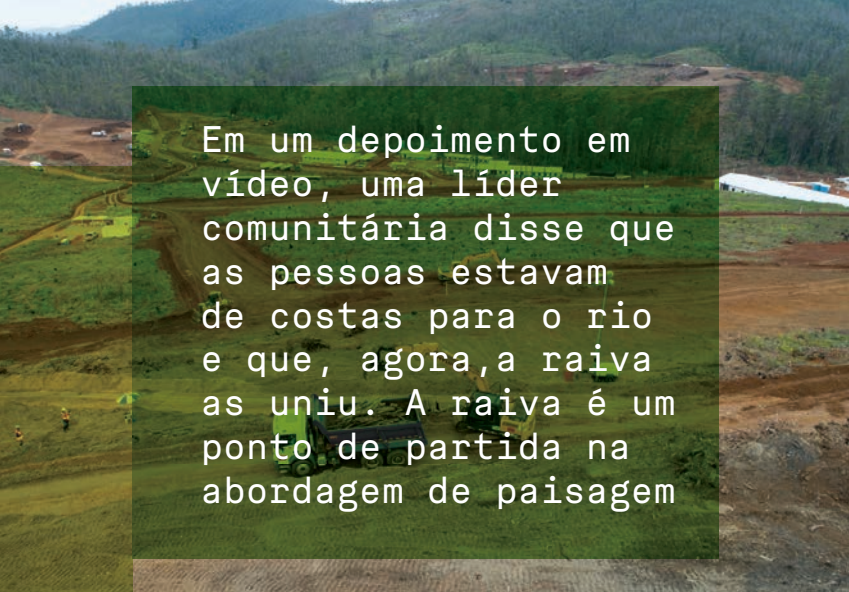
Nunca deram uma negativa do tipo “não tenho recursos”. Discutem algumas coisas, mas, mesmo que não concordem, nunca pode ser uma definição final. Se o conselho curador tiver um entendimento

diferente sobre algo, isso tem de ser levado a outras instâncias – como um painel de especialistas. Mas o painel nunca foi acionado apesar de já ter havido mais de 200 deliberações.

O ambiente de atuação prioritário do conselho curador é o da execução da Fundação – se as coisas são feitas com compliance e boas práticas.

### O dinheiro previsto, de R\$ 12 bilhões, bastará?

Não tem teto. Foi determinado que houvesse compensação e reparação. O valor compensatório é dirigido a atividades como restauração florestal, tratamento de afluentes etc. E a reparação deve ser integral – cobrirá o que for necessário, e isso pressu-



Em um depoimento em vídeo, uma líder comunitária disse que as pessoas estavam de costas para o rio e que, agora, a raiva as uniu. A raiva é um ponto de partida na abordagem de paisagem

põe conhecimento da extensão do dano. Há estudos sobre o impacto do desastre na biodiversidade e na saúde humana que levarão dez anos. Então, R\$ 12 bilhões é o valor total estimado nos primeiros dez anos, juntando o reparatório estimado com o compensatório predefinido. Mas não é um teto.

#### Com mais necessidades, surgem mais programas?

Necessidades surgem, mas a Fundação não pode incluir novos programas. Falamos: “a gente reconhece a importância disso, mas não pode fazer”. Mas muitas das novas necessidades conseguimos acolher dentro de programas existentes. Por exemplo, vamos fazer um programa de educação e o prefeito responde: “não tem onde fazer escola”. Construir escola não está nesse programa, mas tento encaixar no programa de infraestrutura. Agora, a Fundação não pode assumir a responsabilidade do Estado.

#### Quão difícil é lidar com 39 prefeitos?

Você pode multiplicar esse número por dois. Tratamos com as prefeituras e com as câmaras dos vereadores, e os fóruns não costumam pensar igual – também há conflitos entre prefeituras e estados. O que posso dizer é que isso requer especialidade.

#### Como vocês lidam com os riscos?

Um foco é a segurança no trabalho. A gente opera em um território muito vasto, com grande quantidade de viagens em estradas precárias. Com veículos leves, o risco de acidente é enorme. Criamos um sistema de teleconferências para retirar o máximo de pessoas das estradas. Além disso, só no eixo 1, temos 500 caminhões fazendo três viagens por dia – percorrem meia-volta ao mundo a cada semana; é um perigo. A chave é educação, mais um compliance supercrítico, e teleatendimento e ouvidoria muito ativas.

#### Você se arrepende de algo? O que faria diferente?

Não sei se daria para fazer diferente, mas a inclusão formal dos atingidos na governança demorou mais do que deveria [foi em agosto de 2018] e isso gerou muita tensão. Envolvê-los rápido iria conferir legitimidade ao trabalho mais rápido. O desafio da comunicação com a sociedade também está longe de ser bem equacionado. E ficamos muito tempo com os programas compartimentados; até criamos o conceito de eixos, mas custou a cair a ficha da integração, dentro e fora da Fundação.

O que eu não faria diferente é a governança – exceto pela inclusão dos atingidos – e os programas. Porém, daria mais clareza a quais programas são emergenciais e destinaria tempo a um planejamento integrado das demais ações, para conciliar curto e longo prazos. Ao não pensar no longo prazo durante as ações de curto erra-se muito. Urgências, longo prazo e construção conjunta são o nosso norte.

#### Como você avalia sua liderança?

Sempre alguém do que precisaria ser – em tudo. Gostaria que minha relação com os funcionários fosse muito mais intensa. Cobramos muita entrega, no tempo e no custo previstos e com excelência técnica, como em uma empresa. E cobramos de profissionais que, na maioria, vêm da academia e do terceiro setor. Eles estão sob estresse. Precisamos de acolhimento, ponto fundamental para a estabilidade da organização. Temos rede social interna, grupo de WhatsApp, reunião mensal, mas não estou conseguindo; é frustrante. E a culpa é minha.

#### Como você aguenta o estresse e não desanima?

Relaxo nos fins de semana que passo em Gonçalves [MG] fazendo caminhadas. *[risos]*

#### Você falou em longo prazo. Qual seria o legado?

Em 15 anos, o rio Doce pode ser o ponto de virada de uso do solo do Brasil. Nenhum lugar terá tido tantos recursos para isso acontecer. Se a população achar que faz sentido, é possível ter no rio Doce um cenário de uma economia equilibrada, que concilie sistema produtivo harmonioso – do pequeno e do grande produtor –, inclusão social e sustentabilidade ambiental. Mas só se houver mobilização local. E monitoramento político. Os jovens vêm se mobilizando nesse sentido, com apoio nosso e do Instituto Elos. ☺



# Tirolez:

## cultura como vantagem competitiva

Entenda como uma empresa nacional, e familiar, destaca-se entre os players estrangeiros do setor de laticínios | POR SANDRA REGINA DA SILVA

A briga é de gigantes. Enquanto grupos estrangeiros como Emmi, Lactalis, Lala, Leprino e até Coca-Cola disputam o mercado de derivados de leite no Brasil, uma empresa 100% nacional e familiar, ainda na primeira geração, destaca-se e continua a ganhar fatia de mercado. Como ela consegue?

Com 38 anos de existência, a Tirolez, companhia dos irmãos Cícero e Carlos de Alencar Hegg, cada

um com 50% de participação, está confiante quanto à meta de crescer dois dígitos este ano, enquanto o setor revê, para baixo, os 4% previstos no início do ano.

Como? Afinal, sua operação não é simples. Hoje, a Tirolez tem um portfólio de cerca de cem produtos de fabricação própria e ainda distribui os da francesa Bel. Seus fornecedores são 1.570 produtores de leite e ela chega a receber 850 mil litros por dia. Tem 1.540



funcionários, em seis fábricas (em São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina) e um centro de distribuição.

O consumidor também não é simples. Daniel Asp, líder de business development da Nielsen, diz que os clientes estão mais conscientes na busca da melhor relação custo-benefício em suas compras. “O leite mostra isso. Enquanto há maior demanda pelas marcas de leite mais baratas, por exemplo, as vendas da opção sem lactose, mais cara, estão dobrando. O queijo segue a mesma tendência dos lácteos”, avisa.

A concorrência tampouco é simples, como já vimos, por conta das multinacionais e seu grande poder de fogo. Mas, para ele, há uma maneira de as empresas nacionais concorrerem com elas, como a resposta rápida a novos hábitos: hoje por exemplo há preferência por alimentos mais básicos em embalagens maiores, enquanto os supérfluos e caros vêm embalagens menores. O líder da Nielsen destaca ainda que o momento é de investir em divulgação, ponto de venda e lançamento de produtos, e olhar para os mercadinhos de bairro, nos quais o consumidor passará a fazer mais as compras por conveniência.

Tudo isso explica em que a Tirolez vem ancorando sua ambição de crescimento – em novas embalagens de queijos especiais em pequenas porções, em marketing, em novos canais. Mas a resposta para o êxito está, de verdade, no que viabiliza sua ação rápida nesses fronts. A explicação está em sua cultura, que remonta à família dos fundadores, ao enfrentamento de dificuldades e ao clima familiar, apoiado em valores humanistas, que é mantido até hoje.

Cícero Hegg, o presidente da Tirolez. No detalhe, ele aparece com a equipe na fábrica de Tiros em 1980; é o segundo da direita para a esquerda

## CULTURA DE GENTE

Netos de cearense (Alencar) com suíço (Hegg), os fundadores Cícero e Carlos se orgulham de sua formação em termos de princípios e valores do aspecto humano, o que foi introjetado na cultura organizacional da Tirolez.

Tudo começou em 1979, quando Cícero Hegg, depois de ouvir as histórias do sogro do irmão Roberto, então produtor do queijo Vencedor, decidiu investir na área. Um ano depois, Cícero e o caçula Carlos adquiriram a indústria Franco, localizada em Tiros (MG), que tinha a marca Mineirão e apenas seis funcionários – uma dessas seis está até hoje na empresa.

Os irmãos assumiram o negócio já com um desafio; reconquistar os 34 produtores que forneciam 700 litros de leite por dia para a empresa produzir seus 70 quilos de queijo prato em barra. A Franco estava em dívida com eles. “Tivemos de romper a barreira de desconfiança”, relembra Cícero, que é o presidente.

Se o início foi promissor em vendas, porque a empresa vendia tudo o que produzia, a alegria durou apenas um mês. O preço do produto deixou de ser tabelado e o setor viveu uma das mais graves crises. “O mercado ficou entupido de queijo por conta da alta dos preços e fomos do paraíso ao inferno – o prejuízo.” Levaria 15 meses até a retomada.

Em três meses, o prejuízo foi revertido e os Hegg conseguiram quitar a compra da Franco – pagaram 40% ao assumirem e o prazo era de 18 meses para acertar o restante. Mudaram a marca para Tirolez, em homenagem à cidade de Tiros. E, produzindo queijo prato em peças para fatar e manteiga, sem marca, partiram para ampliar a rede de fornecedores.

Começaram os experimentos. Na crise, a Tirolez fez uma tentativa de fazer um queijo mais barato, usando 8,5 litros de leite em vez dos 10 litros habituais. Mas os clientes reclamaram e o produto con-



GUSTAVO MORITA



DIVULGAÇÃO TIROLEZ



tradição um dos pilares dos Hegg, que era produzir queijo que fosse apreciado na mesa da família. Foi preciso contratar uma técnica para “arrumar” o queijo. “Essa tentativa nos mostrou que não adianta trabalhar só com ambição e de forma precipitada.”

Veio a ampliação, paulatina, do mix de produtos e, em 1989, a empresa já tinha três fábricas. Nesse ano, resolveram lançar uma marca para o consumidor e contrataram pela primeira vez uma agência de publicidade para desenhar o “mascote” da marca.

Na década de 1990, mais intempéries. Além da crise da era Collor, a Parmalat chegou ao mercado e, com ela, a embalagem longa vida, promovendo mudança na captação de leite – até então, as bacias de leite precisavam ficar próximas dos grandes centros. O setor de queijo perdeu força junto aos produtores de leite, porque muitos se voltaram para atender o longa vida.

Mesmo assim, gradativamente, a qualidade do queijo brasileiro como um todo foi dando um salto, e com muita inovação. “O aprendizado foi de que o capitalismo não nos permite ficar parados. Precisa sempre estar crescendo, inovando, senão os outros ocupam seu espaço”, avalia Cícero. Entre as inovações, a empresa lançou a primeira linha de queijos light do mercado,

em 1994, por exemplo. “Nossos desenvolvimentos são baseados em pesquisas, incluindo degustação, mas também com grande dose de intuição e vontade”, alega Cícero. A partir do Plano Real, a Tirolez chegou a registrar crescimento de até 33% em um ano.

No final da década de 1990, a empresa começou a exportar. O próprio Cícero foi para uma feira no Japão, levando no avião uma geladeira de isopor lacrada com cerca de 20 quilos de queijo. E os produtos foram se expandindo gradativamente pelo exterior. Em 2004, Paulo Hegg, outro irmão, entrou para estruturar a área de trading. “A exportação servia também para nos trazer upgrade tecnológico. As exigências e as demandas de fora poderiam nos ajudar internamente, como em modificações de produtos ou para cumprir o que não era exigido aqui”, revela Cícero. Hoje, a Tirolez exporta para África e Ásia (incluindo Oriente Médio). Começa a trabalhar os Estados Unidos e planeja para 2019 ampliar a atual modesta atuação na América Latina.

Paralelamente, a Tirolez continuou inovando em produtos no Brasil, ao lançar o primeiro creme de ricota em 2008 e o creme de queijo minas frescal em 2010, além de modernizar embalagens. Aliás, tem sido frequente o investimento do marketing em novas embalagens, como as recentes que acondicionam queijos especiais, em pedaços menores inclusive. Além disso, prepara uma nova linha ainda este ano.

Resultado de tantos aprendizados, a Tirolez tem a maior carteira de queijos da indústria, incluindo a linha zero lactose mais extensa. Segundo a Nielsen, por exemplo, a marca é líder na categoria “cremes” (lançou o primeiro creme de ricota do Brasil, por exemplo e seu cottage está entre os mais consumidos).

O que explica o sucesso? Chama a atenção a rapidez nas decisões, mas Cícero atribui isso mais a uma cultura que foca as pessoas, em todas as esferas.

**A Tirolez exporta para África e Ásia; começou a trabalhar os EUA e quer ampliar a atuação na América Latina**





THAISFALCÃO/AGENCIAGEM

À esq., produção em uma das seis fábricas da Tirolez; ao lado, Daniel Asp, da Nielsen

“Meu irmão e eu gostamos de gente. Sempre tivemos preocupação com as pessoas, tanto no aspecto de confiança quanto em reconhecer o valor de cada um.” Eles decidem rápido, sim, mas a cultura se enraizou.

## DENTRO DE CASA

A coordenadora de gente e gestão da Tirolez, Alessandra Luz, reconhece a cultura. Simplicidade, humildade, brilho nos olhos e amor pelo que faz, características da família Hegg, são transportadas para a companhia. Algumas ações formalizam isso, como

## Setor disputado

No Brasil, há 2 mil laticínios com registro no Serviço de Inspeção Federal (SIF), mas 10% deles respondem por 80% da produção total, de algo em torno de 1 bilhão de quilos de queijo ao ano. O faturamento estimado foi de R\$ 18 bilhões em 2017, que representou uma produção de queijo 2% superior ao ano anterior. Em 2018, a expectativa era crescer 4%, frustrada pela greve dos caminhoneiros.

Nos últimos anos, a indústria brasileira de laticínios entrou no radar de investidores e players internacionais. Em 2017 o fundo norte-americano Arlon comprou 20% da cearense Betânia Lácteos, a mexicana Lala comprou a Vigor e a suíça Emmi passou a deter 40% da mineira Laticínios Porto Alegre, além de a italiana Granarolo ter comprado a paulista Yema e a Coca-Cola Brasil, a mineira Verde Campo. A francesa Lactalis comprou 100% da Itambé; o Cade aprovou, mas a Lala a disputa na Justiça (Vigortinha parte da Itambé). Em 2018, a gestora de fundos brasileira Aqua Capital adquiriu o controle da catarinense Lac Lélo.

a ouvidoria (uma consultoria externa), que garante anonimato aos funcionários que fazem queixas, o estímulo aos estudos – em um ano, oito pessoas da fábrica em Tiros se formaram em curso superior e todas foram realocadas –, e o trabalho de empoderamento das pessoas. Nesse sentido, Luz destaca o ambiente de aprendizado e crescimento, com vários programas de capacitação e mobilidade interna.

Entre os programas, o de educação política da empresa, criado em 2002, é o que chama mais a atenção. “O programa busca trabalhar a capacidade de raciocínio dos colaboradores, visando torná-los mais críticos e conscientes de seus papéis sociais”, detalha a coordenadora de gente e gestão. Outro programa é o Despertar, criado há sete anos, que chegou a reunir 865 funcionários, dos atuais 1.540. “É uma experiência única; não conheço nada parecido”, garante Cícero, que informa ser espiritualista. Sob o comando de uma psicóloga, tem como objetivos trazer à tona o respeito, a escuta, a sinceridade e a felicidade.

A mais nova investida é o programa Saber, que tem por objetivo a educação formal de ensino fundamental e médio, criado após levantamento do nível de escolaridade dos funcionários. Em agosto, foi lançado na unidade de Lins, no interior de SP, e agora será estendido para as demais unidades.

Ações como essas levaram a Tirolez a figurar entre as 80 melhores empresas para trabalhar no ranking do Great Place to Work em 2016, na categoria de grande porte. E hoje? Na edição 2018, a Tirolez deixou de ficar entre as melhores, reconhece Cícero, pelo quesito comunicação. “Agora, estamos trabalhando nisso. Quando a empresa não ocupa espaço com a comunicação, a fofoca ocupa”, diz Cícero.

Ex-funcionários da Tirolez chegaram a reclamar de fofocas no site Love Mondays. Mas os depoimentos feitos em 2018 elogiam o clima organizacional e as oportunidades de aprendizado. No site Infojobs, um funcionário registrou, em setembro de 2018: “Ótima empresa, atenciosa com o funcionário, principalmente os gestores. Sempre em busca de novos conhecimentos para aplicar em treinamentos”.

## DO LADO DE FORA

O “gostar de gente” da Tirolez se estende ao ponto de venda e aos fornecedores. “Convivíamos com os

## Alguns desafios do mercado

O mercado de leite e derivados do Brasil apresenta desafios para uma empresa como a Tirolez tanto na ponta dos fornecedores, como na dos consumidores finais.

Na ponta do fornecimento, a produção de leite tem grandes números, mas pouca eficiência, fazendo com que a performance da supply chain segure a performance do negócio. Existem 1,17 milhão de produtores, com 25 milhões de vacas leiteiras, que geram 35 milhões de toneladas de leite (cerca de 36,2 bilhões de litros) por ano. O Brasil é o quarto maior produtor mundial de leite, segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e sexto no ranking de todas as espécies leiteiras feito pelas Nações Unidas.

Foi o país que apresentou o maior crescimento de 2016 para 2017, 4%, e isso se deve a um aumento do rebanho e da produtividade, que subiu de 1.575 litros por vaca ao ano em 2014 para de 1.709 litros agora em média (ou 2.500 litros, segundo algumas fontes; nem os números são consensuais). De qualquer modo, isso ainda está muito longe dos 12 mil litros verificados nos Estados Unidos, o campeão mundial de produção, que

produz 93 milhões de toneladas ao ano com apenas 40 mil produtores.

“A realidade brasileira é de muitos produtores pequenos, desubsistência, e pouco profissionalizados. A grande maioria sequer tem contabilidade, pega financiamento para custeio, mistura as contas do negócio com as da família”, conta José Rezende, um especialista no assunto que até há pouco liderava a área de consultoria em agronegócio da PwC. A oportunidade de alavancar a produtividade vem com a tecnologia; só a adoção de um sistema robotizado, no lugar da ordenha manual, aumenta a produtividade em pelo menos 20%, explica Rezende, que resolveu empreender nessa fronteira, como sócio da Terra do Leite, focada em produção leiteira com base na pecuária de precisão. Assim, mesmo na quarta posição, o Brasil ainda depende de importação para suprir a demanda do mercado interno e exporta pouco.

Na ponta do consumo, é preciso educar o brasileiro, que consome cerca de 5 quilos de leite ao ano, muito pouco se comparado aos 20 quilos da França. “Os laticínios precisam acordar”, diz Rezende.



queijeiros de uma forma muito simples, aprendíamos como apertar a massa e chegar no ponto”, lembra Cícero. Mas não é algo do passado; é algo alimentado e que evolui. Natali Irineu, gerente de laticínios dos Supermercados Mambo, diz que o relacionamento com a fabricante já era bom, mas ficou melhor ainda nos últimos meses. Isso lhes permitiu evoluir em ações promocionais, em mix e em atendimento em lojas com equipe de promotores, segundo Irineu. A marca ganhou exposição.

Já com os fornecedores de leite, a construção da base do relacionamento, em 1980, é mantida até hoje. “Desde aquela época, os produtores de leite viram que éramos coerentes com o que dizíamos. Na crise de 1992, quando notamos que não conseguiríamos pagar o que havíamos prometido e sempre cumprido 12 anos antes – que era o valor igual ou maior

do que o da Nestlé, a maior compradora –, conversamos com eles sobre redução e pedimos apoio. Três ou quatro meses depois, voltamos a pagar melhor.”

Hoje, a política leiteira da empresa garante que, preço a preço, não perde produtor de leite para ninguém; e ainda agrega valor com o tratamento diferenciado. A relação da Tirolez com os produtores de leite é muito próxima, confirma Carlos Hegg, sócio-diretor. “Há mais de 30 anos, fazemos esse trabalho de extensão rural com os produtores, porque a qualidade do queijo é diretamente proporcional à qualidade do leite. Então, essa proximidade é favorável no incremento da qualidade da matéria-prima, e também eleva a produtividade dos produtores.” Há corresponsabilidade da Tirolez pela qualidade da matéria-prima. “Por exemplo, temos uma equipe de veterinários, que visita periodicamente os produtores de leite, ajudando-os a manter os animais saudáveis.”

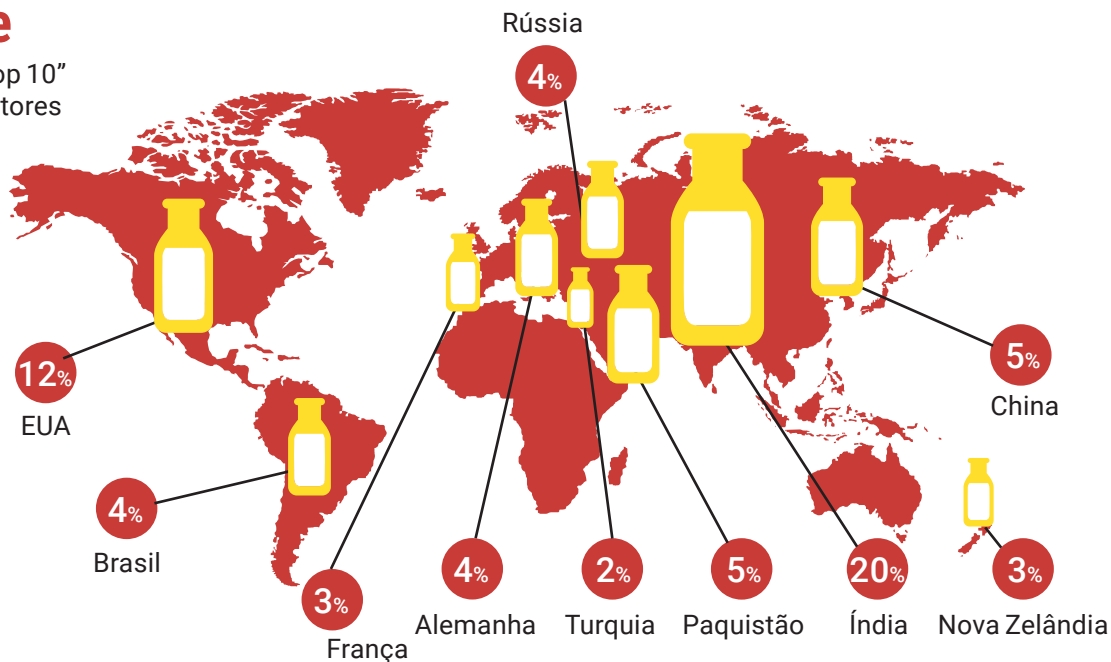
Afonso Carlos Pessoa, da Fazenda Progresso, fornece para a Tirolez há 30 anos. Conta que o relacionamento com a companhia é até hoje muito bom



Acima, Natali Irineu, gerente de laticínios do supermercado Mambo; ao lado, Alessandra Luz, coordenadora de gente e gestão

## Os maiores do leite

Confira os “top 10” países produtores



Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), órgão das Nações Unidas. Inclui todas as espécies leiteiras, sendo vacas (83%), búfalas (14%), cabras (2%), ovelhas (1%) e camelas (0,3%).

*Abaixo,* funcionários fazem o programa de educação política, que existe desde 2002; *ao lado,* testes de qualidade em uma das fábricas

e confirma que recebe apoio. “Eles me dão suporte em qualidade, modernização, gestão. E faço parte do programa Balde Cheio (metodologia de transferência de tecnologias e de capacitação da Embrapa), no qual a Tirolez arca com 30% dos custos”, ressalta Pessoa. Antônio e Vanusia Silva, da Fazenda Baixada Fria, também elogiam a capacitação dos funcionários da Tirolez, para a qual fornece desde 2006, principalmente na gestão de qualidade do produto. “A coleta de amostra e conferência de qualidade é feita constantemente e com eficiência”, dizem eles. “Embora haja acompanhamento do valor do litro de leite, os valores oscilam e os impostos são inflacionados, e

também os incentivos são mínimos.” Um fornecedor com relacionamento mais recente, que prefere não ser identificado, afirma que a Tirolez é exigente e que outros laticínios muitas vezes pagam melhor. Ou seja, relacionamentos mais longos de fato importam.

## DESAFIOS ATUAIS E FUTUROS

Cícero sabe que o papel da liderança não é algo fácil e ele tenta se aprimorar. Tinha muito forte, por





Acima,  
Luiza Hegg, gerente  
de marketing da empresa,  
e seu tio, o cofundador  
e diretor Carlos Hegg;  
Luiza é filha de Cícero

exemplo, a característica de ouvir e buscar o consenso, e precisou aprender a dar o rumo ao negócio. Agora, um desafio tem sido aprender a dar espaço, a delegar e cobrar por isso, deixando de ser centralizador. “Mas estou sendo surpreendido pelas pessoas; elas conseguem fazer mais do que elas mesmas pensam”, comemora.

Um desafio sempre presente é entender as tendências e as demandas dos consumidores. “As grandes [concorrentes] têm muito dinheiro para entender essas tendências. Nós, não. Então, temos de nos apoiar em nossa gente e em nosso conhecimento da cultura brasileira”, diz Cícero, que enfatiza acreditar que o queijo é o alimento do futuro. Uma dessas tendências tem sido a de embalagens menores, seja pelo fato de as famílias hoje serem menores, seja para permitir mais experimentação.

Também permanente é o desafio de fazer os funcionários trabalharem como um time engajado. Para isso acontecer, eles são os primeiros a conhecer novos produtos e campanhas antes de serem lançadas para o mercado, segundo a gerente de marketing Luiza Hegg. Além disso, há várias ações de endomarketing, que costumam envolver as famílias dos funcionários. Um bom exemplo foi a festa do Dia das Mães em 2017, quando as mães foram convidadas a conhecer o local de trabalho dos filhos. “Elas ainda receberam vídeos com depoimentos dos filhos em um momento cheio de emoção”, lembra Luiza.

Mais um desafio, esse especialmente relevante em empresas familiares, é a sucessão do comando.

## Experiência com a gestão agridoce

A visita à sede da Tirolez em São Paulo é uma experiência acolhedora. Logo ao chegar, fui recebida com sorrisos, primeiro os da recepcionista e, na sequência, os de cada funcionário que chegava à empresa, enquanto eu era anunciada. Indo para a sala de reuniões, passei por um amplo espaço, sem paredes, onde os funcionários trabalham juntos, mas, naquele dia, tratavam de ver, tocar e experimentar alguns queijos finos que estavam chegando às gôndolas do varejo com novas embalagens.

Cícero Hegg, o presidente, bloqueou sua agenda e passou mais de três horas comigo. Durante a conversa, serviu-me vários tipos de queijos, dando uma aula sobre suas características e seus sabores. A trilha sonora da entrevista eram risadas vindas da extensa sala próxima, mostrando diversão no trabalho. Ainda tive a chance de passear pelas instalações com Hegg, que cumprimentava cada um que passava, chamando-os pelo nome, inclusive alguns que haviam acabado de ser contratados e estavam em treinamento.

A Roberto Marinheiro, gerente de TI, perguntei o que achava de trabalhar ali. Ele fez um rápido elogio e contou um episódio que não esqueceria: seu filho temporão havia ficado gravemente doente e precisou ser internado. Ele queria ficar com o filho, mas tinha suas responsabilidades e tarefas profissionais. A Tirolez o aconselhou a esquecer o trabalho e se dedicar totalmente ao filho e pelo tempo que fosse preciso, o que se estendeu por cerca de 20 dias.

Eu conheci o lado doce da Tirolez. Isso me fez lembrar um artigo que a consultora Betania Tanure escreveu certa vez para a revista **HSM Management** sobre a gestão agridoce como um diferencial competitivo das empresas brasileiras. Procurei-a e pedi que analisasse a Tirolez. “Não conheço a empresa internamente e fazer uma análise

seria leviano de minha parte, mas pelo que você me conta e por minhas leituras parece estar presente, sim, a perspectiva agridoce”, disse-me Tanure.

O que a especialista em cultura e organização chama de gestão agridoce? Empresas praticantes desse estilo gerencial têm o constante desafio de equilibrar opostos, como a revitalização (que diz respeito ao crescimento do negócio e ao atendimento, por exemplo) e a racionalização (onde entram as buscas por corte de custos e maior eficiência etc.).

A revitalização, na Tirolez, parece estar apoiada em uma característica forte da cultura brasileira – o aspecto relacional. “Os funcionários gostam da Tirolez, envolvem-se emocionalmente, têm paixão pelo trabalho”, diz Tanure. É um engajamento valioso. Mas esse aspecto pode ter um lado difícil também, segundo a especialista. “É mais difícil implantar meritocracia em um ambiente assim.”

E o lado acre? Em sites de avaliação de empregadores, encontrei muitos elogios que sugerem a doçura da Tirolez, mas também há queixas – que citam, por exemplo, fofocas e discordâncias sobre a carreira. O gatilho para isso muitas vezes está nas ações de racionalização de uma empresa. Como diz Tanure, “se um profissional não tem boa performance, precisa receber feedbacks duros”. E algumas pessoas ficam bastante insatisfeitas ao receber feedbacks duros.

Contei, então, sobre o programa de educação política da Tirolez e Tanure elogiou enfaticamente a iniciativa. “Esse movimento de criar espaços para discutir o papel do cidadão faz falta em nossas empresas; criá-lo é algo típico de executivos estadistas, que olham o bem comum além dos muros de sua organização.” Tanure contou que apenas 5% dos executivos de alto escalão no Brasil são estadistas, um percentual que, em sua visão, precisa aumentar.

A boa notícia para a Tirolez é que cada vez mais pessoas buscam empresas com maior consciência – e com o doce do agridoce.

Apesar das investidas das gigantes mundiais, os fundadores querem que a Tirolez seja uma empresa feita para durar e, para isso, pretendem criar o conselho de administração sob o comando de um conselheiro independente. A ideia é que fiquem no já existente conselho consultivo, não deliberativo, enquanto a cadeira de presidente-executivo será um dia ocupada por alguém preparado para a função, que pode ou não ser da família Hegg. Para desenhar o processo de transição, a empresa contratou recentemente a consultoria Höft Bernhoeft & Teixeira.

Até lá, a sociedade dos irmãos Hegg continuará a ser como tem sido nesses 38 anos. “Passamos por momentos de extrema dificuldade, com crises e anos econômicos desafiadores; e todos foram superados”, afirma Carlos. Ele valoriza a sociedade e diz que os perfis se complementam. “As decisões sempre foram tomadas em consenso entre nós, e isso é fundamental para o sucesso de qualquer sociedade”, completa o diretor.

A Tirolez não divulga valores de faturamento, lucro ou investimentos. Neste caso, informa que os investimentos são frequentes e destinados a aumento de capacidade, processos, equipamentos, lançamentos, mecanizações e automações, além de atendimento às normas. O destaque atual vai para a automação, sempre para elevar a produtividade. “Estamos nos preparando para dar um salto maior”, comenta Cícero. Apesar de não dar detalhes, ele informa que já há até o início de aproximação a uma startup, para aprendizado mútuo.

De 2007 a 2016, a Tirolez viveu anos de desempenho muito bom, o que incluiu distribuição de bônus para todos da empresa. Em 2017, ela não cresceu nada, pois a opção foi por resgatar a rentabilidade. Em 2018, a expectativa continua a ser crescer dois dígitos, como mencionado no início deste texto, mas não é uma meta fácil, como admite Cícero. E depois? “Tenho a esperança de o Brasil voltar a crescer já em 2019, até porque não tem outro jeito, e aí cresceremos junto.”



#MULTIPLIQUE PERSPECTIVAS

**hsm**  
expo '18

A HSM EXPO É  
COMPOSTA POR 2 LADOS:  
A REALIZAÇÃO E O APOIO.

*Nada mais justo que 100%  
de um lado desse anúncio  
ser dedicado a vocês.*

**NOSSO MUITO OBRIGADO!**

Patrocínio Diamante



HOSPITAL  
SÍRIO-LIBANÊS



Patrocínio Ouro



Patrocínio Arena

Patrocínio Auditório

Apoio Institucional

Mídia Oficial



ThoughtWorks®

GRUPO



SEST SENAT | ITL



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



# E-commerces e o desafio da cibersegurança

Os bancos sempre lideraram a área, mas a ascensão do comércio eletrônico está abrindo uma nova fronteira – e exige a combinação entre tecnologia, gente e cultura

| POR BERNARDO LUSTOSA E PEDRO CHIAMULERA

SHUTTERSTOCK

No início dos anos 2000, o ambiente de e-commerce no Brasil era semelhante ao que hoje observamos em relação à tecnologia blockchain. Favorecia o empreendedorismo e muitos começaram negócios – na maioria das vezes, sem investimento e sem apoio.

A expansão veio. Mas, infelizmente, as pessoas honestas não foram as únicas a perceberem as oportunidades. Vimos surgir no Brasil os mais ousados tipos de fraude no e-commerce – os hackers brasileiros estão entre os mais inovadores e rápidos do mundo – e vimos inúmeros prejuízos serem causados ao seu ecossistema como um todo. Entre os

pequenos empreendedores, então, muitos só descobriam a possibilidade de fraude depois que se tornavam vítimas de uma.

Com isso, o mercado do e-commerce começou a se dar conta de que não poderia sobreviver sem o desenvolvimento de tecnologias de prevenção que pudessem combater a ação dos fraudadores. Havia soluções globais de prateleira vendidas ao mercado brasileiro, mas abriu-se o espaço para soluções mais sob medida para nós.

Foi nesse momento que, em paralelo com os e-commerces que tiveram mais sucesso na época, nasceu a ClearSale, pelas mãos de Pedro Chiamu-





DNVULGAÇÃO

**BERNARDO LUSTOSA** é sócio e presidente da ClearSale Brasil. Estatístico formado pela Unicamp, é mestre em economia e doutor em administração. **PEDRO CHIAMULERA** é sócio-fundador e CEO da ClearSales Brasil, formado em ciências da computação pela Point Loma Nazarene University, de San Diego, Califórnia – e ex-atleta olímpico. Eles escreveram este artigo com exclusividade para **HSM Management**.

lera, primeiro, e de Bernardo Lustosa depois. Acostumado literalmente com a ideia de contornar obstáculos – sua modalidade esportiva eram as corridas com barreiras –, Pedro tinha como primeiro objetivo proteger os varejistas das fraudes existentes nos pagamentos com cartão de crédito. Ele possuía também clareza quanto ao caminho a seguir: em vez de oferecer aplicativos prontos, propor o software como serviço (SaaS, na sigla em inglês), por meio das interfaces programáveis, as APIs, nas plataformas de e-commerce.

A ClearSale nasceu e logo começou a crescer. Oferecia ao mercado uma solução dotada de machine learning e uma plataforma na qual as lojas podiam fazer sua própria gestão de riscos.

Mas havia um problema: mesmo quando utilizava a solução, o varejo continuava a apresentar indicadores ruins, tendo altos prejuízos com fraudes e, ainda, reprovando muitos pedidos por desconfiar deles.

Os prejuízos eram financeiros e não financeiros. Muitas vezes, os fraudadores causavam danos irreparáveis para uma empresa, seja por problemas de imagem da marca, seja por criar um clima de desconfiança entre varejo e consumidor ou até mesmo por tornar o modelo de negócio insustentável diante de tantos desgastes.

O que estava errado? A tarefa de barrar fraudes em escala é complexa e vai muito além de uma simples conferência de dados. É preciso, além de entender o contexto que envolve uma compra, interpretar os dados que a ferramenta oferece, isolados e combinados. É uma atividade que exige muita energia e dedicação, algo difícil de encontrar em quem não tem a gestão antifraude como core business.

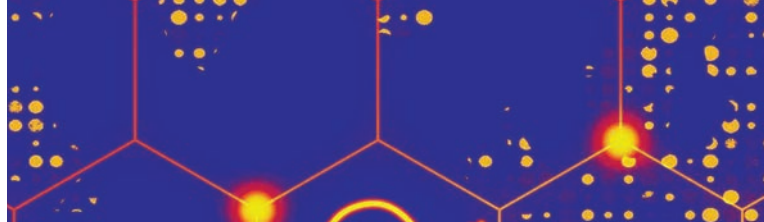
## O INSIGHT

Percebemos que ter uma solução completa, que diz “sim” ou “não” para uma transação e se responsabiliza pela decisão, seria a melhor forma de gerar segurança e assertividade para os clientes. Por isso, em 2008, mudamos nosso modelo de negócio. Passamos a fazer a gestão antifraude completa, sem que os varejistas precisassem se preocupar com as etapas desse processo. Poderíamos lhes garantir indicadores bem melhores do que os vistos até então. Deveria haver uma terceirização total.

O cenário era favorável, nós já éramos capazes de entender o contexto da transação, já conseguíamos saber o que estava por trás de cada compra e, portanto, podíamos dizer se havia algo suspeito ou não. Fizemos a virada. E fizemos entendendo que o mais sustentável para o nosso cliente seria uma solução antifraude que propiciasse a melhor experiência de transação para o cliente dele.

O e-commerce só tem crescido de lá para cá. Dados da ABCComm [Associação Brasileira de Comércio Eletrônico] mostram que, no Brasil, o comércio eletrônico faturou R\$ 13,95 bilhões no primeiro trimestre de 2018, distribuídos em cerca de 45 milhões de pedidos entregues – um crescimento de 15% em comparação com o mesmo período de 2017. E ainda há muito para crescer – o e-commerce responde por só 5% das transações de varejo no País.

Porém os prejuízos com fraude tendem a crescer na mesma proporção, principalmente quando se pensa no recorte de pequenas e médias empresas, em que os números revelam que a cada R\$ 100 em compras, R\$ 3,84 são tentativas de fraude.



## OS PILARES

Analisar os dados preenchidos na compra não é o suficiente. Se você quer ser o melhor, precisa ir além e enxergar também o contexto. E como fazemos isso? Criando uma estrutura sem igual no mundo, que combina alta tecnologia com o trabalho de profissionais ultraespecializados, em uma cultura com liberdade para decidir e para inovar.

### TECNOLOGIA COM INOVAÇÃO CONSTANTE

Ao longo de quase duas décadas, a ClearSale conseguiu desenvolver e aprimorar tecnologias e serviços que conseguem, consistentemente, mapear a ação de fraudadores nos mais minuciosos detalhes, o que representa um ponto de partida fundamental em nosso modelo de negócio. Nós desenvolvemos continuamente tecnologia proprietária cujo único objetivo é controlar a fraude em compras e contratações. Exemplos disso são ferramentas que nos permitem analisar, com o uso de inteligência artificial, o comportamento dos consumidores e a identificação de seus dispositivos, e assim encontrar padrões e avaliar, com altíssima precisão, a legitimidade de uma compra.

Nossa missão é identificar um ataque o mais rápido possível. Para isso, atualmente, cerca de 7% da nossa receita é destinada a processos de inovação, o que garante a evolução da tecnologia.

### ANÁLISE HUMANA E CULTURA DE DONO

Somos obstinados em aprovar compras que parecem suspeitas em um primeiro momento, mas que são legítimas. Não queremos recomendar a reprovação de uma compra sem confirmar se, de fato, estamos diante de uma tentativa de fraude, ainda que muitos indícios indiquem que sim.

Um estudo recente do MIT que combinou machine learning e capacidades humanas mostrou um aumento de 85% da eficácia em prevenção a fraudes em relação a benchmarks anteriores. Esse dado só confirma o que já sabemos: o trabalho exclusivamente automático tende a reprovar mais compras legítimas, o que chamamos de falso positivo. O que fazemos há alguns anos é o caminho mais eficiente e assertivo. Utilizamos profissionais especialistas em fraudes em conjunto com os al-

goritmos de machine learning e, assim, podemos ter uma retroalimentação instantânea e correta do processo. Se a tecnologia escalar um erro – ou seja, se retroalimentar o sistema com uma decisão equivocada e sem a variável resposta analisada por um especialista –, pode gerar consequências desastrosas para o varejista.

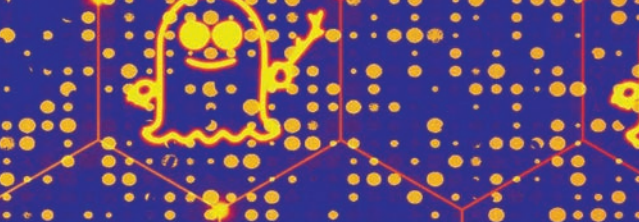
As transações não aprovadas por inteligência artificial, mesmo as consideradas de alto risco, devem ser tratadas com muito cuidado e analisadas por pessoas como possíveis compras legítimas. Não usamos blacklists. A reprovação de uma compra deve ser tratada como algo muito delicado e ser sempre a última opção da tomada de decisão. Queremos proteger as empresas clientes no curto e no longo prazo e, consequentemente, temos de proteger os bons consumidores. Para isso, a boa experiência de compra, sem reprovações indevidas, é fundamental.

Nossa cultura sustenta o desempenho de nossos especialistas. Analisamos continuamente nossas próprias decisões para ter a certeza de que os clientes e os bons consumidores são as partes protegidas. E o tempo inteiro procuramos formas de estar um passo à frente dos fraudadores. Esse crime é absolutamente dinâmico; muda em um piscar de olhos. Você tapa um buraco aqui, mas o criminoso vai procurar outro buraco ali. Como parar de inovar não é uma opção, temos uma cultura de ownership e de liberdade para inovar.

Também conseguimos descobrir mais evidências de legitimidade, vale dizer, porque temos uma base de dados de um imenso volume de transações em diversos grandes varejistas, criada ao longo de quase 20 anos de atuação, que nos permite enxergar com clareza padrões que seriam uma surpresa para lojistas individualmente.

## SEM PERDER VENDAS

A cada minuto, fraudadores tentam arrancar R\$ 3,5 mil dos sites de comércio eletrônico do Brasil. De um lado, eles estão cada vez mais organizados e capazes de aprimorar suas técnicas para fins criminosos. De outro, nenhuma empresa varejista pode se dar ao luxo de perder vendas. Nosso DNA de tecnologias, pessoas e cultura é capaz de equacionar muito bem esses dois desafios. 📍



## REPORT BCG: ALERTA AOS BANCOS

Os bancos estão muito mais avançados em suas iniciativas de cibersegurança do que o varejo. Mesmo assim, relatório recente do BCG indica que os bancos estão cada vez mais vulneráveis e aponta a necessidade de desenvolver uma ciber-resiliência. Há sete razões para a vulnerabilidade crescente do setor, segundo o artigo *Banking's cybersecurity blind spot – and how to fix it* – e todas as empresas podem aprender com elas:

- Ausência de processos para avaliar os riscos específicos da área, tanto em relação a fragilidades internas de TI quanto ao panorama das ameaças externas.
- Dificuldade de priorizar a cibersegurança.
- Foco maior na prevenção, em detrimento de detecção e resposta.
- Dificuldade de atrair e reter talentos da área.
- Dificuldade de gerenciar os terceiros responsáveis pela cibersegurança (em 2017, a terceirização responde por 42% das iniciativas setoriais segundo o banco central de um país europeu). Muitos bancos simplesmente desconhecem como os terceiros operam.
- Falta de uma cultura atenta à segurança.
- Estresse operacional por conta do crescimento dos ataques, o que significa estresse das capacidades da organização por conta de quedas do sistema.

Os autores do report são Gerold Grasshoff (sócio do Boston Consulting Group em Frankfurt), Walter Bohmayr (sócio do escritório de Viena) e Jannik Leindecker (diretor em Munique), além de Fabien Dombard e Ioannis Bizimis, partners da QuoScient.



## SAIBA MAIS SOBRE A CLEARSALE

A ClearSale foi fundada em 2001 pelo curitibano Pedro Chiamulera, ex-atleta que representou o Brasil nas Olimpíadas de Barcelona, em 1992, e Atlanta, em 1996, nas corridas de 200 metros e 400 metros com barreiras. O esporte lhe garantiu bolsa de estudos para estudar ciências da computação nos Estados Unidos e foi assim que tudo começou. No mesmo ano, quando trabalhava em uma solução para a rede de lojas C&A, Chiamulera conheceu seu sócio, Bernardo Lustosa, formado em estatística pela Unicamp.

A ClearSale nasceu no ambiente do e-commerce, no qual hoje é líder, com clientes como Magazine Luiza, Americanas.com, Submarino.com, Centauro e CVC. Precisou operar por oito anos no vermelho até encontrar o modelo de solução completa, mas hoje fatura R\$ 78 milhões por ano, com 700 funcionários.

Segundo seus cálculos, a ClearSale analisou 543,3 milhões entre 2008 e 2017 e foi responsável por evitar mais de R\$ 4,1 bilhões de prejuízos em tentativas de fraudes.

A empresa vive uma fase de expansão. Além de não se limitar mais ao comércio eletrônico – atende a 9 dos 10 maiores varejistas online do País –, atua também na prevenção de fraudes para empresas do setor financeiro (abertura de contas, emissão de cartões de crédito), telecoms e empresas de venda direta, entre outras. Lançou sua operação nos EUA há três anos e já conta com clientes globais. “Na Asus, gigante tailandesa de eletrônicos, reduzimos o número de compras canceladas em 65%, com diminuição de mais de 98% no número de chargebacks. São indicadores melhores que os dos competidores globais”, conta seu presidente, Bernardo Lustosa.



# Nossa chance é o CSE, o engajamento corporação-startup

Por Bruno Rondani



**BRUNO RONDANI**  
é CEO e fundador do movimento 100 Open Startups, principal plataforma de conexão entre startups e grandes empresas no Brasil. Também é professor da FIA e vem da área de investimentos.

Surgem os primeiros levantamentos sobre o que se denomina “corporate startup engagement” (CSE), em que grandes empresas se abrem para o relacionamento com startups, e vice-versa, na busca por inovação. É uma revolução nos modelos de inovação e empreendedorismo, inclusive no Brasil.

Baseados em um estudo com mais de 800 corporações e 4,5 mil startups, e mais de 3,2 mil contratos estabelecidos nos últimos três anos, vemos quatro grandes grupos de relacionamento:

**O relacionamento de posicionamento** aponta que as grandes empresas interagem com comunidades ou grupos de startups sem compromisso direto com seu negócio ou com o das startups. As companhias priorizam o fomento e o reconhecimento das oportunidades geradas pelas startups em troca da informação sobre projetos e iniciativas.

**Em relacionamentos de plataformas e parcerias**, as companhias se abrem para as startups utilizarem seus recursos, facilitando o desenvolvimento destas no modelo de parcerias ou como plataforma para startups. Como exemplo, a IBM aplica largamente o modelo de voucher de serviços e tecnologia no Brasil. Já a Accenture criou o Up Innovation Lab, facilitando o encontro de startups com seus clientes, enquanto a Matera Systems lançou um programa que oferece a fintechs a utilização de sua plataforma tecnológica para que viabilizem seus produtos rapidamente e se tornem clientes ao captar investimento.

**Já no grupo de relacionamentos de desenvolvimento de fornecedores**, as grandes empresas in-

teragem com startups visando cultivar fornecedores novos e inovadores, seja para fazer atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento (em que as grandes oferecem recursos para as equipes de startups criarem novos produtos que possam ser adquiridos ou utilizados por elas), seja por interesse em usar a tecnologia das startups em seus próprios produtos ou processos produtivos internos.

Nesse caso, destacam-se os programas de setores regulados, em especial o de energia, em que empresas como Cemig, Eletropaulo, Enel e Comgás utilizam recursos destinados a P&D para financiar projetos com startups. Há também iniciativas como a da Natura Startups, programa que conecta empreendedores com diretores e vice-presidentes executivos para que possam apresentar suas soluções e desenvolver projetos em parceria com a empresa, e o b.Connect, da BRF, que disponibiliza sua cadeia de valor buscando validar e testar essas soluções.

**Por fim, há o relacionamento de investimento em equity**, o mais profundo de todos, em que a grande empresa se torna sócia da startup. O nível de participação e controle pode variar bastante. Algumas empresas têm optado por usar fundos de investimento de gestoras independentes para participar do capital das empresas de forma indireta, como é o caso de Algar Ventures, Monsanto, Banco do Brasil e Microsoft, que investem *via* fundo BRStartups.

Inovação nunca foi algo fácil. O Brasil nunca esteve à frente em termos de inovação. Agora, com a ação bem-sucedida desse ecossistema de CSE, e algum empurrão da crise, vemos pela primeira vez uma movimentação promissora. ☉

Em três anos,  
mais de 100  
corporações  
estabeleceram  
programas  
formais de CSE

# SAVE THE DATE

# HR CONFERENCE'19

# A ERA DO EMPLOYEE EXPERIENCE

Tudo que é bom, acaba.  
Na HSM, volta melhor  
no ano seguinte.



**PATRICK LENCIONI**  
Fundador do Table Group  
(transmissão via satélite)



**TRACY MAYLETT**  
CEO da DecisionWise

19 de março, em São Paulo.

**hsm**  
hr conference

# É hora de colocar a inteligência (artificial) para funcionar

Em cinco anos, essa tecnologia já terá impactado profundamente o mundo dos negócios, mas a maioria das empresas ainda tem um nível de compreensão muito baixo do que está acontecendo | ESTUDO BCG

549

O estudo é de autoria de Philipp Gerbert, Martin Hecker, Sebastian Steinhäuser e Patrick Ruwolt, todos eles membros do Boston Consulting Group (BCG). **PHILIPP GERBERT** é sócio sênior e diretor-gerente do escritório do BCG em Munique, Alemanha. **SEBASTIAN STEINHÄUSER** e **PATRICK RUWOLT** também atuam no escritório de Munique, respectivamente como diretor e consultor. **MARTIN HECKER** é sócio sênior e diretor-gerente de outro escritório alemão do BCG, em Colônia.



A inteligência artificial (IA, na sigla em inglês) está cada vez mais presente no mundo dos negócios. Mais do que isso: nos próximos cinco anos, deve ter um impacto significativo em todos os setores econômicos, de acordo com estudo realizado pelo Boston Consulting Group (BCG) e pela *MIT Sloan Management Review*, por várias razões:

- Mais de 70% dos executivos esperam que a inteligência artificial desempenhe um papel relevante em suas empresas.

- Atualmente, algoritmos de IA já são a base para máquinas com funções notavelmente precisas de visão, audição e fala. E podem acessar repositórios globais de informação.

- O desempenho da inteligência artificial continua melhorando, graças a mecanismos de aprendizado e outras tecnologias avançadas, a um desconcertante crescimento da base de dados e ao contínuo avanço da capacidade de processamento.

Assim, já se vê uma explosão de aplicações baseadas em IA voltadas para os negócios.

Como sempre, a nova era trará vencedores e perdedores. O que nosso estudo indica, contudo, é que a distância entre esses dois grupos pode se tornar dramática. Em um mesmo setor de atividade, observam-se níveis bem diferentes de compreensão do que é a IA e de adoção de ferramentas baseadas nela.

As empresas não podem simplesmente “comprar” inteligência artificial e usá-la para resolver seus problemas. Embora elementos da IA estejam disponíveis no mercado, o trabalho mais difícil de gestão das re-

lações entre dados, processos e tecnologias deve ser realizado internamente.

O conceito básico que possibilita que um recurso de IA funcione é razoavelmente intuitivo: um algoritmo absorve dos dados, para então processá-los e gerar uma ação. No entanto, tais etapas dependem da integração adequada de vários níveis de tecnologia. E identificar um caminho específico dos dados até a ação pode frequentemente confundir as empresas.

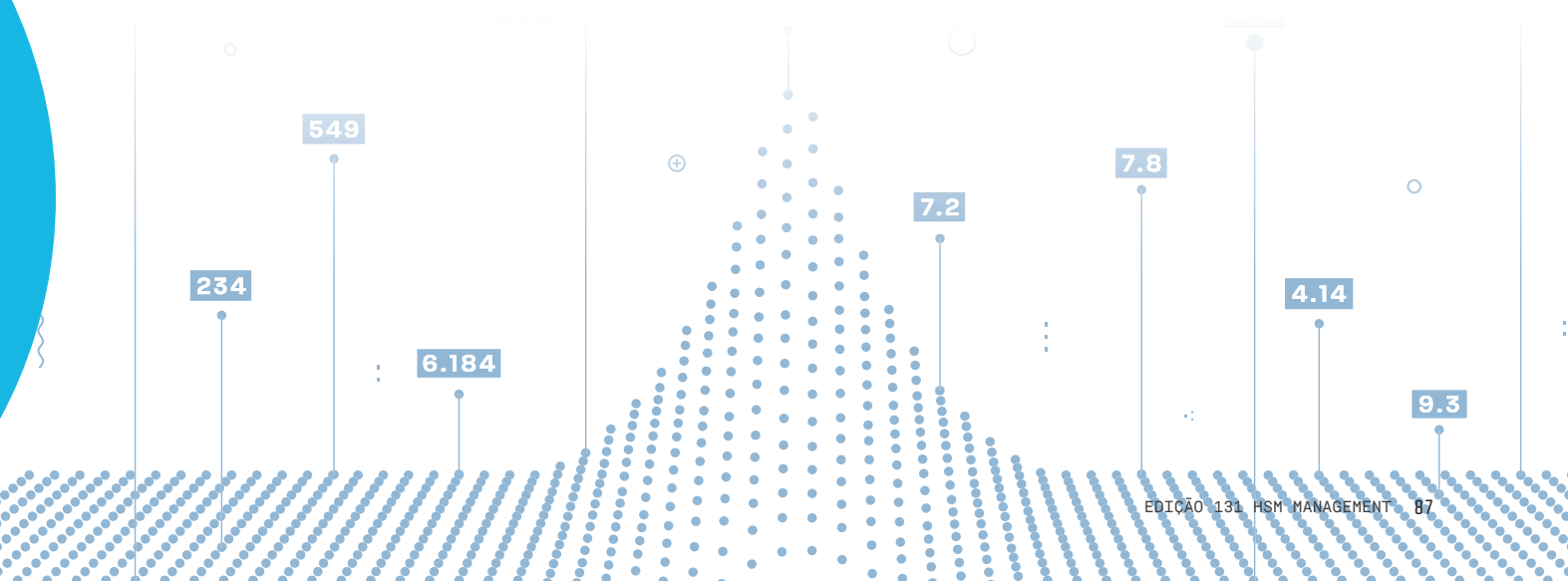
Felizmente as empresas não precisam desenvolver toda a maquinaria de IA de que necessitam internamente. Plataformas e serviços de suporte estão disponíveis no mercado. É possível alugar capacidade computacional bruta em um sistema na nuvem, por exemplo.

Outro caminho é acessar arquiteturas baseadas em códigos abertos. Muitos dos algoritmos de IA mais avançados estão disponíveis em domínio público, e especialistas de ponta prometem manter a prática de divulgar seus trabalhos e manter seu código aberto.

É importante ressaltar, porém, que, para as empresas que desejam estar na vanguarda da IA, o mercado nem sempre oferece as melhores opções. Temos o exemplo de uma empresa chinesa com planos que envolviam o reconhecimento facial, que não se satisfaz com o que achou à venda e resolveu desenvolver sua própria solução. O sistema criado internamente é capaz de reconhecer as características faciais dos chineses com maior precisão dos que as alternativas de prateleira e ainda pode complementar ferramentas de reconhecimento de voz.

A seguir, detalhamos a prática da IA.

## O mercado nem sempre tem as melhores opções para quem quer liderar



## ÁREAS DE USO

Olhando para as empresas que estão liderando a adoção de IA em seus setores, é possível extrair usos importantes de IA em diversas atividades e processos.

**MARKETING E VENDAS.** A inteligência artificial confere às empresas a possibilidade de oferecer aos consumidores serviços, anúncios e interações personalizadas. Marcas que integram tecnologia digital avançada e um banco de dados próprio para criar experiências personalizadas podem aumentar o faturamento em algo entre 6% e 10% – entre duas e três vezes mais do que a média das marcas que não utilizam tais ferramentas.

Muitas práticas de sucesso podem ser observadas no varejo de produtos de consumo rápido. Um varejista de atuação mundial, por exemplo, utiliza os dados obtidos por meio do aplicativo que oferece aos clientes para compreender mais profundamente a rotina semanal deles. Cruzando milhões de dados individuais com informações gerais sobre tendência de consumo, por meio de IA, esse varejista desenvolveu um sistema de marketing em tempo real que gera 500 mil ofertas customizadas por semana.

Casos como esse evidenciam a efetividade da IA em contextos que se beneficiam de um rico volume de dados de consumo ao mesmo tempo contextualizados e específicos, como varejo e serviços financeiros.

Como você pode fazer esse uso? Um projeto piloto consegue validar uma prova de conceito em quatro a seis semanas e ajudar a determinar a infraestrutura de banco de dados e as capacidades necessárias a uma iniciativa mais ampla.

**PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.** Na comparação com as funções de marketing e vendas, a área

de P&D está menos madura no que diz respeito à inteligência artificial. Esse segmento tem gerado bem menos informações do que as grandes redes de varejo e, frequentemente, não consegue capturar dados de modo digital.

Mesmo assim, o potencial é grande. Por exemplo: na indústria biofarmacêutica, em que P&D é a atividade primária de geração de lucros, a IA pode reverter a tendência de elevação de custos e prazos de desenvolvimento cada vez maiores.

No segmentos de bens industrializados, alguns fabricantes líderes já combinam inteligência artificial, engenharia de software e dados operacionais – como a frequência de reparos – para otimizar os designs.

**OPERAÇÕES.** Práticas e processos operacionais parecem feitos sob medida para a inteligência artificial. Geralmente apresentam rotinas e etapas similares, geram grande quantidade de dados e produzem resultados mensuráveis. Não à toa, muitos conceitos de IA que funcionam em um setor de atividade também podem ser aplicados a outros.

Usos correntes e bastante difundidos de IA incluem manutenção preventiva e otimização de produção não linear – com a análise em conjunto dos elementos do ambiente produtivo, em vez de olhar para eles sequencialmente ou de forma isolada.

Em uma refinaria, engenheiros e especialistas em dados recorreram à inteligência artificial para determinar as causas das frequentes quebras em uma das áreas da unidade. Para isso, alimentaram um algoritmo

234

6.184

4.14

9.3

121.5



mo de machine learning com seis anos de dados operacionais e informações sobre manutenção.

O modelo de IA conseguiu quantificar com sucesso o impacto de todos os fatores analisados no desempenho geral, da temperatura à qualidade do produto. Com base no resultado gerado pelo algoritmo, os engenheiros desenharam um sistema transparente e baseado em regras para ajustar configurações-chave, a fim de possibilitar que a área funcionasse bem entre períodos de manutenção programados.

O sistema reduziu o risco de interrupções não previstas, assim como o número de mudanças de curto prazo na programação de manutenção, com benefícios econômicos significativos.

### PROCUREMENTE GESTÃO DA SUPPLY CHAIN.

O potencial da inteligência artificial na seleção de fornecedores é substancial, uma vez que se trata de uma área com dados estruturados e transações que se repetem. No entanto, esse potencial ainda não vem se concretizando – ao menos, não publicamente.

Os exemplos conhecidos de IA aplicada ao procurement envolvem utilização de chatbots, automação de processos e recomendações baseadas em análises de dados de notícias, clima, mídias sociais e indicadores de demanda.

No que diz respeito à gestão da cadeia de fornecimento e da logística, porém, a história é bem diferente. Dados históricos estão disponíveis e acessíveis, tornando a área um campo natural para a inteligência artificial.

Uma empresa global de metais conseguiu integrar mais de 40 bancos de dados, sistemas de ERP e outros sistemas de relatórios. Desse modo, passou a identificar e prever a forma pela qual padrões de demanda complexos se difundem pela cadeia de fornecimento.

Por exemplo: uma mudança no ritmo de colheita de milho nos Estados Unidos tem repercussões globais na cadeia de fornecimento do alumínio, um material regularmente utilizado para armazenar o cereal.

A iniciativa da empresa ajudou a aumentar o nível do serviço ao cliente entre 30% e 50%. Além disso, ela deve obter aumento de 2% a 4% nas margens de lucro em três anos, em paralelo com a redução dos estoques.

**FUNÇÕES DE SUPORTE.** Hoje, as empresas geralmente terceirizam parcialmente suas funções de suporte, que tendem a ser bastante semelhantes em todas as organizações. Tudo indica que, em breve, será possível adquirir soluções baseadas em inteligência artificial para esses processos.

Algumas gigantes do segmento de serviços terceirizados estão mudando seu foco, da ênfase nos baixos custos de mão de obra e nos ganhos de escala para a construção de plataformas de inteligência e automação, a fim de poder continuar a oferecer esses serviços, só que com maior valor agregado.

Muitas organizações de serviços começam a reconhecer os benefícios de combinar IA e RPA (automação robótica de processos, na sigla em inglês) e, assim, utilizar softwares baseados em regras para desempenhar funções antes realizadas por seres humanos.

**PRODUTOS E SERVIÇOS.** Diferentemente da maioria dos exemplos mencionados anteriormente, a aplicação da inteligência artificial envolvendo produtos e serviços avançados – como assistentes pessoais digitais, carros autônomos e consultores de investimentos automatizados, por exemplo – tende a receber muita atenção. Empresas que oferecem serviços baseados em IA estão ansiosas por demonstrar para o público o desempenho e as características de suas inovações.

Esse movimento vem gerando disputas acirradas por talentos e motivando o surgimento de novos modelos de negócio. Seguradoras e fabricantes de bens de consumo, por exemplo, serão capazes de usar a inteligência artificial para prever riscos com mais precisão, o que lhes permitirá estabelecer preços com base no uso ou na durabilidade, entre outros fatores.

234

6.184

7.2

7.8

4.14

9.3

## PROGRAMA DE CURTO PRAZO

Diante das incertezas que cercam o desenvolvimento da inteligência artificial, o movimento mais inteligente para a maioria das empresas é desenvolver um portfólio de iniciativas de curto prazo, baseadas nas tendências atuais, e se preparar para futuras oportunidades desenvolvendo capacidades e infraestrutura de dados. Os executivos devem dividir sua jornada de curto prazo no universo da inteligência artificial em três etapas: ideação e testes, priorização e projeto piloto, e, finalmente, escalada.

**1. IDEAÇÃO E TESTES.** Nesse estágio, as empresas devem se basear em quatro perspectivas: as necessidades dos consumidores, os avanços tecnológicos, as fontes de dados e a divisão sistemática dos processos. Desse modo, é possível identificar as situações mais promissoras.

A análise das necessidades dos clientes oferece uma orientação importante para se descobrir usos valiosos para IA. Os clientes podem ser externos ou, no caso das funções de suporte, internos. A compreensão profunda sobre o desenvolvimento da ferramenta em blocos será decisivo para a incorporação sistemática de avanços tecnológicos. As fontes de dados, por sua vez, especialmente dados mais novos, oferecem outra perspectiva relevante, uma vez que a inteligência artificial depende dessas informações. Por fim, ao dividir os processos em elementos relativamente rotineiros e independentes, as empresas podem descobrir áreas que podem ser automatizadas com a IA.

No caso de organizações com experiência limitada em IA, a recomendação expressa é incluir, em paralelo, uma segunda etapa de testes, com base em uma situação que provavelmente vai gerar valor, que esteja razoavelmente bem definida e que seja apenas moderadamente complexa.

Esses testes ajudarão a organização a ganhar familiaridade com a IA e a enxergar as necessidades de dados e de integração de dados, além dos obstáculos organizacionais e de capacitação – aspectos que serão críticos para o estágio seguinte.

**2. PRIORIZAÇÃO E PROJETO PILOTO.** Os executivos devem priorizar projetos piloto pelo valor potencial e pela velocidade de entrega de cada um. Os testes realizados no primeiro estágio fornecerão informações sobre os requisitos de tempo e a complexidade de potenciais projetos piloto.

Uma vez que tenha selecionado um conjunto de projetos piloto, a organização deve executá-los em sprints de teste e aprendizado, como costuma ser feito no desenvolvimento de software. É natural que os projetos piloto tenham de lidar com um processamento e uma integração de dados ainda não lapidados e, por isso mesmo, eles serão imperfeitos. Ainda assim, ajudarão a priorizar corretamente e a definir o escopo das iniciativas de integração de dados, identificando as capacidades e a escala necessárias a um processo de IA plenamente operacional.

**3. ESCALADA.** O último estágio consiste em fazer com que os projetos piloto se transformem em ofertas e processos consistentes. Ele também inclui a construção das capacidades, dos procedimentos, da organização e da infraestrutura de dados e de TI. Embora essa fase possa levar de 12 a 18 meses, deve haver um ritmo permanente de sprints ágeis para maximizar valor e limitar ao mínimo as correções de grande porte e inesperadas.

Ainda no curto prazo, ao mesmo tempo que buscam um programa operacional, os executivos devem implementar um conjunto de atividades para preparar a si mesmos, e à organização, para a tarefa de colocar a inteligência artificial para funcionar.

**COMPREENDER A IA.** É importante conhecer o básico sobre o tema e ter uma compreensão intuitiva do que é possível. Um caminho são os cursos online. Na essência, os algoritmos são simples e, para além dos jargões, trata-se de um campo acessível.

**CHECK-UP DE IA.** As empresas devem ter uma visão clara sobre sua posição de partida no que diz respeito à infraestrutura tecnológica, às habilidades organizacionais e aos aspectos culturais – como a flexibilidade. Além disso, é preciso que entenda bem o nível de acesso aos dados internos e externos.

**PERSPECTIVA DOS COLABORADORES.** IA pode se tornar algo disruptivo para os colaboradores. Embora a preocupação imediata com a perda de empregos geralmente seja exagerada, a introdução da inteligência artificial gera estresse emocional e também a necessidade de treinamentos em larga escala. A comunicação com os funcionários e os treinamentos devem fazer parte do planejamento da empresa desde o estágio de projetos piloto.



## PROGRAMA DE LONGO PRAZO

O futuro da inteligência artificial, incluindo seu potencial para mudar de modo radical o modo de criar valor, permanece altamente incerto. A melhor forma de combater essa realidade é testar diversos cenários a fim de gerar uma espécie de mapa que ligue as iniciativas individuais. Isso é que possibilitará às empresas mudar seu plano original e enfrentar implicações relativas a dados, habilidades, organização e futuro do trabalho.

• **Dados.** Avanços significativos em IA dependem em grande parte do acesso a dados novos, únicos e valiosos. Felizmente, em alguns campos, modelos de machine learning podem começar com um conjunto inicial de dados e ser aperfeiçoados ao longo do tempo com dados adicionais.

No entanto, uma vez que o volume de dados dobra a cada dois anos, a vantagem competitiva baseada em ativos do passado é altamente perecível. Ou seja, acesso privilegiado a dados adicionais é essencial. Por isso, a propriedade dos dados é algo relevante.

• **Habilidades.** Apenas uma pequena parcela das empresas compreende o conhecimento e as habilidades que o futuro da IA vai requerer. E as organizações que já contam com capacidade avançada nesse campo frequentemente lutam com dificuldade para conseguir atrair e reter talentos – mas essa dificuldade deve diminuir nos próximos anos com a maior oferta de profissionais pelas universidades.


• **Organização.** Empresas com modelos organizacionais centralizados, descentralizados e híbridos apresentam abordagens diferentes em relação à inteligência artificial. A questão mais decisiva, segundo nosso estudo, é a necessidade de flexibilida-

de e de trabalho em equipe para além das fronteiras entre as áreas. *[Leia o dossiê sobre squads.]*

Também está ficando cada vez mais claro que, do ponto de vista tecnológico, a IA funciona melhor em estruturas que enfatizam ações descentralizadas, mas aprendizado centralizado. Isso é verdade tanto no caso de carros autônomos como no marketing em tempo real, ou mesmo na manutenção preventiva ou em funções de suporte de empresas de atuação global. Uma área central coleta e processa dados de todos os agentes descentralizados para maximizar o aprendizado e, então, implementa novos modelos e ajustes para esses agentes.

• **Futuro do trabalho.** A inteligência artificial, sem dúvida, vai influenciar a estrutura do trabalho no futuro. No entanto, apesar dos temores de que isso levará à perda de empregos em larga escala, os estudos indicam que os efeitos devem ser limitados. É mais provável que dispense muitos profissionais de tarefas desagradáveis que fazem atualmente. O fato, porém, é que o advento da IA vai obrigar todos a aprender novas habilidades, e rapidamente, o que também vai demandar flexibilidade e capacidade de mudar. Cada vez mais.

## ADOÇÃO BAIXA

No mundo, apenas uma em cada 20 empresas já incorporou a ferramenta IA de forma extensiva e nenhuma ainda alcançou a excelência. Mas muitas já estão usando inteligência artificial para gerar valor de modo substancial. É bom começar logo. 

234

© BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

6.184

4.14

9.3

# AINDA EM DÚVIDA? VEJA AS ONDAS



Está na dúvida se precisa agir? Em seu mais recente livro, *AI Superpowers*, o ex-presidente do Google chinês, Kai-Fu Lee, descreve as quatro ondas da inteligência artificial. Como explicou Peter Diamandis, fundador da Singularity University, no SingularityHub, algumas empresas estão na primeira e outras na segunda, mas a maioria ainda não molhou os pés neste mar.

## PRIMEIRA ONDA: IA NA INTERNET

Este primeiro estágio de desenvolvimento envolve sistemas de recomendação baseados em algoritmos, que aprendem com grandes volumes de dados dos usuários e conseguem personalizar conteúdos. Os vídeos indicados pelo YouTube na página inicial são um bom exemplo.

## SEGUNDA ONDA: IA NOS NEGÓCIOS

A inteligência artificial pode utilizar todo tipo de registro que as empresas fazem: taxas de juros cobradas dos clientes, no caso dos bancos, exames de imagem de pacientes, no caso dos hospitais, para ficar em dois exemplos. A partir dessas informações, os algoritmos conseguem processar milhares de variáveis, incluindo aquelas com correlação mais tênue.

## TERCEIRA ONDA: IA PERCEPTIVA

Neste estágio, a IA evolui com ouvidos e olhos. Isso é possível graças ao crescente número de sensores e equipamentos “inteligentes” que fazem parte do cotidiano das casas e das cidades. A tendência é a fusão do mundo online, com toda a sua conveniência, com diversas atividades no mundo físico, como fazer compras no supermercado.

## QUARTA ONDA: IA AUTÔNOMA

A mais monumental e imprevisível das quatro ondas, escreve Diamandis, a última, que vai levar a uma inteligência artificial autônoma. Integrando todas as ondas anteriores, as máquinas devem passar a ter capacidade de perceber e responder ao mundo ao redor delas e, assim, agir de forma produtiva. Imagine, por exemplo, veículos autônomos que possam percorrer sistemas de tráfego também inteligentes por conta própria. Fica fácil entender como Kai-Fu Lee prevê que a IA vai reestruturar inteiramente diversos setores econômicos.

## AINDA EM DÚVIDA? VEJA O IMPACTO NA ESTRATÉGIA

**C**omo a IA afetará a estratégia de negócios? Os especialistas Ajay Agrawal, Joshua Gans e Avi Goldfarb, professores da Rotman School of Management, respondem no livro *Máquinas de previsão: a simples economia da inteligência artificial*, que será lançado pela Alta Books em 2019.

Para começar a responder, usam o exemplo de como a Amazon comercializa seus produtos e, principalmente, como sugere outros itens ao cliente durante o processo de compra. A empresa de Jeff Bezos só faz isso graças à capacidade da IA de prever o que os visitantes do site podem querer comprar. As pessoas adquirem, em média, um de cada 20 itens recomendados.

Em seguida, os autores passam a trabalhar com a possibilidade de a IA da Amazon coletar uma quantidade crescente de informações e utilizar os dados obtidos para melhorar, e muito, seus prognósticos. Chegará o momento em que esse aprimoramento será suficiente para mudar o próprio modelo de negócio da empresa.

Com uma  
predição  
precisa do  
que o cliente  
quer, dá para  
entregar  
antes de  
vender

Passaria a ser mais lucrativo, por exemplo, enviar para os clientes os produtos que a Amazon previr que eles gostariam de ter, em vez de apenas esperar por sua decisão compra. Mas, para tanto, seria preciso que o nível de acerto dos prognósticos aumentasse substancialmente, reduzindo o percentual de possíveis devoluções (que hoje, estima-se, seria de cerca de 95%) e, consequentemente, evitando que o custo de coletar os itens indesejados superasse o ganho com o provável crescimento das vendas.

Será que a Amazon está se preparando para dar essa guinada em seu modelo de negócio? Não importa. O exemplo hipotético evidencia que o maior acesso à capacidade de prognóstico da IA pode ter, sim, impacto expressivo sobre as estratégias de negócios.

Na hipótese levantada para a Amazon, a inteligência artificial mudaria a forma de comercializar os produtos (de “compra e entrega” para algo como “entrega e compra”), motivaria a integração de um novo serviço para lidar com as devoluções e aceleraria os investimentos.



Ao lado,  
Sophia, robô humanoide

## AINDA EM DÚVIDA? VEJA O LADO POSITIVO



**A** medida em que a inteligência artificial avança, é natural que as pessoas se perguntem como garantir que os valores humanos mais positivos estejam, de alguma forma, incorporados aos ganhos com a tecnologia.

Em artigo publicado no *SingularityHub*, o especialista da Artificial General Intelligence Society, Ben Goertzel, diz estar entre os mais otimistas, que enxergam na atual revolução um grande potencial para resultados altamente favoráveis. “Temos de fazer o máximo para guiar as ‘mentes’ de IA que estamos criando com os valores que mais prezamos: amor, compaixão, criatividade e respeito”, afirma ele.

Como transmitir valores humanos a máquinas? A interface cérebro-computador é um aspecto crítico no esforço de criar uma inteligência artificial cada vez mais positiva. Não há melhor forma de transmitir valores humanos do que conectar dispositivos e sistemas de IA diretamente a cérebros humanos, e deixá-los aprender diretamente da fonte, ao mesmo tempo

em que as pessoas podem se beneficiar de aprimoramentos valiosos da máquina.

“Alimentar os sistemas de IA com nossos melhores valores deve ser uma condição prévia para qualquer desenvolvimento”, afirma o autor. Por isso, explica, é tão importante que iniciativas poderosas e abrangentes sejam construídas em redes descentralizadas, e não em organizações corporativas ou militares.

Alimentar os robôs com os melhores valores humanos deve ser uma condição

“Ecossistemas descentralizados, até por sua peculiaridades e falhas, têm um potencial maior de nos conduzir a mentes coletivas cibernéticas, com a conexão entre seres humanos e computadores, que sejam razoáveis e benevolentes”, garante Goertzel.

O especialista possui um projeto chamado “Loving AI”, voltado a utilizar robôs humanoides altamente expressivos, como a Sophia (procure no YouTube), para que liderem as pessoas em práticas de meditação e outros exercícios que liberam o potencial humano de amor e compaixão. “Temos o desafio de fazer com que essa grande aventura da civilização seja positiva”, diz Goertzel.



# Wellington Vitorino: reinvestindo lucros

Por Dario Neto



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

Wellington Vitorino, 24 anos, é seguramente o high potential de maior delta de história de vida que já passou por esta coluna. Natural de São Gonçalo (RJ), filho de pai padreiro e de mãe técnica de saúde bucal, começou a entender o valor do trabalho e do empreendedorismo aos 8 anos de idade, vendendo água e refrigerante na praia de Saquarema.

Em acordo com o pai, reinvestiu algumas vezes o lucro da primeira venda em mais mercadorias e acabou por lucrar três vezes mais do que o próprio irmão, que não quis assumir esse risco. A veia empreendedora tomou conta dele e Mumu – como é carinhosamente chamado – passou a vender de tudo: picolé, sacolé, bolinha de gude, além de catar latinha, papelão, cobre, garrafa para vender no ferro velho. “Era quase a coleta seletiva de algumas quadras do meu bairro”, diz.

Aos 12 anos, foi vender picolé no batalhão da Polícia Militar e fez uma das negociações mais importantes de sua vida. O coronel condicionou as vendas a um boletim recheado de excelentes notas e essa parceria durou três anos, somando muitos ensinamentos – em especial, o que fez Mumu entender que só ele era responsável por seu sucesso (ou por seu fracasso, se fosse o caso). A renda dos picolés no Batalhão era de R\$ 1 mil ao mês, trabalhando 90 minutos por dia, em um Brasil de R\$ 380 de salário mínimo na época. Parte dessa renda foi investida na produção e no fornecimento de doces caseiros para comércios locais, e em um ano e meio tinha 22 pontos de venda, atividade que prosperou e durou até seus 17 anos. Mumu é independente financeiramente desde os 12 anos.

Em 2011, graças a uma oportunidade aberta por Marcos Vono – reconhecido executivo de RH que se conectou fortemente com sua história –, Wellington ganhou uma bolsa na Escola Parque, para estudar com boa parte da elite carioca. Foram anos de muito aprendizado e superação entre São Gonçalo e Gávea.

Uma das lições foi que tão bom quanto reconhecer o mérito dos melhores é estender a mão a quem não teve as mesmas oportunidades. O esforço, a vontade e a coragem de Wellington foram premiados com bolsa no Ibmecc e na PUC, aprovação nas universidades federal e estadual do Rio e nota 1.000 na redação do Enem, um dos melhores resultados da escola.

A partir daí, sua trajetória incluiu Ibmecc, Oxford, Fundação Estudar e uma nova iniciativa empreendedora – o Programa ProLíder, que depois deu origem ao Instituto Four. Com isso, Mumu quer gerar empregos e riqueza para o Brasil, como forma de reinvestir seus lucros de novo, de retribuir as oportunidades que teve. No futuro, vê-se também na política.

E o que ele gostaria de dizer aos executivos brasileiros? Que todos podem – e devem – fazer algo pelas pessoas e pelo País. “Só tem direito de reclamar quem faz algo além de pagar impostos e ‘votar certo’.”



SAIBA MAIS SOBRE  
WELLINGTON VITORINO

Fundador e CEO do Instituto Four, “Mumu” se formou em administração no Ibmecc do Rio de Janeiro. Lá foi monitor de alguns programas, em um estágio cedido pelo então diretor Fernando Schüler. Ganhou várias bolsas, uma das quais o levou para estudar um mês em Oxford. Em 2015, foi um dos 24 selecionados, entre 80 mil candidatos, para o Programa de Líderes da Fundação Estudar [na foto, Wellington e um dos fundadores da Estudar, Jorge Paulo Lemann]. Foi o mais novo a fazer o curso. No final de 2015, decidiu empreender: lançou o Programa ProLíder, com o apoio das Fundações Lemann e Arymax, e, depois, criou o Instituto Four, ONG que incorporou esse programa. O objetivo? Estimular mais jovens a transformar o mundo.

FOTOS: ARQUIVO PESSOAL / ANALICE PARON



# 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 ▼

AB Inbev	28	Ibama	60
Algar-Ventures	84	Ibmec	96
Amazon	12, 86	Inova Business School	46
Americanas.com	80	Instituto Four	96
Artificial General Intelligence Society	86	Kellogg School of Management	20
Associação Brasileira de Comércio Eletrônico	80	Kraft Heinz	28
Asus	80	Lactalis	70
Azul	80	Lala	70
Banco do Brasil	84	Leprino	70
Banco ING	42, 56	Magazine Luiza	40, 80
BHP	60	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	12, 14, 80
Boston Consulting Group (BCG)	80, 86	McKinsey	46
Bradesco	46	McLean Hospital	52
BTA Consultoria	40	Microsoft	84
C&A	80	Milken Institute	28
Cacau Show	46	Mind & Body Lab	34
Cambridge Analytica	12	Ministério Público	60
Capitalismo Consciente Brasil	96	Monsanto	84
Cemig	84	Netflix	28, 42
Centauro	80	ONU	60
ClearSale	80	Oxford	96
Coca-Cola	70	Parmalat	70
Comgás	84	Pew Research Center	22
Conquest One	46	PwC	70
CVC	80	Qulture.Rocks	28
Deloitte	18	Restaurant Brands International	28
Duke	24	Rotman School of Management	17, 86
Eletropaulo	84	Samarco	60
Emmi	70	Scania	46
Enel	84	Singularity University	86
Eureca	96	Spotify	42
Evidence Based Psychology	52	Stanford University	12, 18, 24
Facebook	12	Submarino.com	80
Fast Company	22	Syntese: Educação Corporativa	46
Flow Genome Project	46	The New York Times	24
Fortune 500	22	Tirolez	70
Fórum Econômico Mundial	46	Unità	46
Fundação Estudar	96	University of Toronto	17
Fundação Lemann	96	Vale	60
Fundação Renova GE	28	Vivo	42, 56
GetNinjas	56	Walmart	28
Google	12, 14, 28, 42, 86	YouTube	86
Grupo Anga	96	ZX Ventures	28
Harvard	34, 52		

Várias entidades governamentais e sem fins lucrativos são citadas na entrevista da página 60.

## Nossos patrocinadores ▼

**Febracis, 9**  
metodocis.com.br  
(11) 4118-2924

**HR Conference, 85**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**HSM Expo, 78 e 79**  
hsm.com.br  
(11) 4689-6666

**Instituto Singularidades, 99**  
institutosingularidades.edu.br  
(11) 3034-5445

**Interact, 13**  
interact.com.br  
0800 643 5100

**Programas Harvard Business Review, 23**  
casaeducacao.com.br/nossos-cursos/gestao-executiva  
(11) 3097-8476

**Sankhya, 4 e 5**  
sankhya.com.br  
0800 940 0750

**SAS Software Brasil, 32 e 33**  
sas.com  
(11) 4501-5300

**Senior Sistemas, 100**  
senior.com.br  
0800 648 3300

**Votorantim, 2 e 3**  
votorantim.com

## EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

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

CASA EDUCAÇÃO

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

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

revistahsm.com.br

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

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

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

Diretor de arte: **Pedro Ursini** • Colaboradores desta edição: **Heinar Maracy, Emanuel Neves,**

**Leonardo Pujol, Sandra Mara Costa, Sandra Regina da Silva, Ticiane Werneck, Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal, Alexandra de Sousa**

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

**HSM Management** é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8869, editada pela Casa Educação Soluções Educacionais Ltda. Rua 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 **IVC**





# Multiplique perspectivas na vida real

Por Guilherme Soárez



GUILHERME SOÁREZ  
é CEO da  
HSM Educação Executiva

Um garçom que trabalha para uma família milionária é atropelado enquanto anda de bicicleta e o responsável foge. Essa é a trama básica do filme italiano *Capital humano*, que parece, à primeira vista, um filme de suspense sobre quem atropelou o rapaz e como escapará da punição. No entanto, conforme o enredo evolui, diferentes perspectivas vão sendo apresentadas, e quem era inocente passa a ser culpado, e quem era vilão ganha alguns tons de vítima.

Mais ou menos a mesma linha é abordada no filme *O filho do outro*, em que duas crianças nascem sob um bombardeio e são trocadas na maternidade – a palestina é entregue à família israelense e vice-versa. Quando o jovem supostamente judeu precisa servir o Exército e descobre que seu sangue não é compatível com o dos pais, a confusão vem à tona, e, com ela, um drama sobre as diferenças e as perspectivas diferentes. O que fazer quando você descobre que pertence ao grupo a quem tanto criticava?

Exibo aqui meu lado cinéfilo, porque estou convencido de que multiplicar perspectivas nunca foi tão importante como agora, em todos os fronts, incluindo o empresarial. Não é possível trocar de família judia para uma muçulmana para ver o que o outro enxerga, como no segundo filme, mas há uma maneira de fazer isso: exercitando a empatia. Em especial no caso da liderança, não há como um líder liderar sem se colocar no lugar dos outros, sem entender que há pontos de vista diferentes do seu, sem aceitar que seu ponto de vista não é um retrato fiel da realidade.

Muitas vezes, na loucura do cotidiano, esquecemos esse “detalhe”. Mas o líder Jeff Bezos, por exemplo, não esqueceu. Não esqueceu em 2015, quando o *New York Times* publicou uma matéria sobre como sua empresa colocava a inovação e o desempenho acima do

bem-estar de seus funcionários, e ele a compartilhou com os funcionários abrindo seu e-mail para queixas. Recebeu todas, leu e, um ano depois, anunciou mudanças significativas. Agora, foi empático de novo: anunciou um aumento salarial que beneficiará 350 mil colaboradores, usando três palavras: “Ouvimos nossos críticos”. Entendeu as perspectivas alheias.

A escritora nigeriana Chimamanda Adichie, no famoso TED em que ela fala sobre o perigo da história única, explica que existem muitos pontos de vista possíveis em uma mesma realidade. E a inteligência artificial e o big data estão nos mostrando, cada vez mais, que cada pessoa é só um “pedaço” desse mosaico de individualidades que o mundo atual permite existir. Cada perspectiva é resultado da visão pessoal, moldada por experiências de vida, valores, estado de espírito e muito mais. E é de nossa natureza termos nossa perspectiva e negar as dos outros.

Só que negar os outros é uma rua sem saída para a evolução, para a eficiência e para a inovação. Multiplicar perspectivas é do seu melhor interesse. O consultor e coach Steffan Surdek sugeriu, na *Forbes*, como fazer isso. O primeiro passo seria observar o que você pode aprender com as visões alheias. Você pode tomar decisões melhores? Comunicar-se melhor? Identificar uma vantagem de saída é um drive. Outra ação é avaliar quão ampla (ou estreita) é sua perspectiva. Também vale a pena ter em mente que não é para julgar; nenhum ponto de vista é certo ou errado em si; ele apenas molda como respondemos a uma situação.

Inspire-se no cinema e em Jeff Bezos, e pergunte-se: se você fosse acolhesse diferentes perspectivas, quais seriam os resultados? E se o Brasil fosse generoso com a multiplicidade de perspectivas? 📌

**Não há como liderar sem se colocar no lugar dos outros, sem entender que há pontos de vista diferentes do seu**

# COMO A ESCOLA PREPARA OS LÍDERES DO FUTURO

[singularidades@singularidades.com.br](mailto:singularidades@singularidades.com.br)  
[blog.singularidades.com.br](http://blog.singularidades.com.br)

Quando pensamos em liderança nas corporações, logo nos vêm à cabeça a imagem de um indivíduo em destaque, rodeado por seguidores, ou a figura piramidal de um organograma clássico de uma organização. Mas certamente essas imagens já não mais representam a liderança do mundo contemporâneo, e ainda menos, a do futuro.

Em um mundo complexo, instável, imprevisível, globalmente interligado, como as escolas podem preparar nossas crianças nesse novo paradigma?

Don Tapscott, escritor, consultor e um dos principais pesquisadores mundiais sobre o impacto da tecnologia nas empresas e na sociedade, diz que estamos na Era da Inteligência em Rede, estruturada em quatro princípios fundamentais: colaboração, transparência, compartilhamento e empoderamento. Nesse cenário, a resposta não está mais em cada um, está entre as pessoas, na soma, na troca, na diversidade e no diferente. É essa realidade demanda uma nova forma de ser, de trabalhar e de liderar.

O estudo realizado pelo National Research Council, publicado em 2012, "Educação para a Vida e para o Trabalho: Desenvolvendo Transferência de Conhecimento e Habilidades do Século 21", indica habilidades necessárias para crianças atingirem seu pleno potencial como adultos, no papel de cidadãos, pais, líderes, colaboradores, etc., e as separam em três grandes domínios - cognitivo, intrapessoal e interpessoal.

A partir desse novo paradigma, as escolas devem garantir às crianças, para além do cognitivo (relativo ao conhecimento), uma formação baseada em experiências significativas que desenvolvam competências e habilidades, e que gerem a capacidade de atuar coletivamente em prol de um bem comum.

Habilidades intrapessoais, que dizem respeito à forma como lidamos com as próprias emoções, e interpessoais, relativas à maneira como lidamos com as outras pessoas, são fundantes para preparar nossos jovens para agirem nos contextos social, cultural, político e econômico de nosso país.

Atividades e projetos bem planejados e executados, como por exemplo, o trabalho em pequenos grupos dentro da sala de aula, promovem o exercício de uma infinidade de habilidades necessárias para a liderança do futuro, tais como escuta ativa, alternância de papéis, saber se colocar no lugar do outro, resiliência, autonomia, tolerância, estabelecer laços de confiança, entre tantas outras. O desenvolvimento dessas características, desde a infância, permitirá às novas gerações um repertório abundante para a vida prática fora do contexto escolar.

Essa nova era pede estruturas organizacionais ágeis e inovadoras, com relações de trabalho e de liderança colaborativas e vinculadas a propósitos transparentes, imbuídos em atender à demanda urgente por um mundo justo, equitativo, social e ambientalmente sustentável.

Luciana O'Reilly

Diretora Executiva de Operações



## “Administrar pessoas não é fácil”

Disse o gestor que **não tinha HCM da Senior**. Ele pediu para não se identificar.



### Conheça o HCM da Senior

Entregue a gestão de pessoas da sua empresa à solução que é referência no Brasil e tenha muito mais segurança e agilidade nas suas decisões.

**Você não vai se arrepender.**

**Transforme** a gestão do seu RH com a **Senior**.