

hsm

management

Você quer ser conselheiro?

Tendência 1: há mais oportunidades de participar de sistemas de governança, porque mais empresas os implementam e porque se procuram pessoas mais diversas.

Tendência 2: mais profissionais incluem uma posição de "board member" em seus planos de carreira.

Mas chegar lá não é fácil; é preciso entender os desafios e os trade-offs

OU VOCÊ QUER SER CEO?
Neste caso, precisará desenvolver 4 competências

É HORA DE USAR OUTRA IA, a investigação apreciativa

Aprenda a criar valor com a INTERNET DAS COISAS



CONSULTORIA



POSIÇÃO GERENCIAL



EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



CONSELHO CONSULTIVO



CURSO



COACHING

hsm
THE POWER OF KNOWLEDGE



RS 54.00
Nº 132/JAN/FEV.

00132>

COM LICENÇA... PODEMOS FALAR?

Olá!
Meu nome é Pedro Nascimento e quero me apresentar.

Sou sócio do Grupo Anga e lidero o nosso recém-lançado braço de publishing, a Qura Editora. Do Grupo, você certamente já conhece o Dario Neto, nosso CEO, que com muito orgulho vinha contribuindo regularmente com a revista por meio da coluna *High Potentials*.

A partir desta edição, assumimos a operação de **HSM Management**, revista da qual sempre fomos leitores e fãs. Nossa decisão de empreender no mercado editorial em um momento delicado como o atual não é fortuita. Os desafios presentes exigem novos modelos de gestão e de negócio para conteúdo. Para desenvolver esse modelo, é necessário ser uma "startup editorial". E foi para isso que a Qura nasceu.

Chegamos com vontade e disposição para inovar muito, trazendo para o publishing um mindset mais ágil e digital, e apostando, em parceria com a HSM, na excelência de curadoria, tecnologia e experiência de uso. Tudo para que você possa ter a jornada de aprendizado dos seus sonhos.

Já neste ano, espere uma série de transformações. Abarcarão do atendimento aos canais e aos formatos de entrega. Pedimos sua paciência quando esta for necessária e contamos com seus feedbacks sempre que possíveis. Em retribuição, prometemos engajamento total e, é claro, a entrega de um conteúdo de gestão ainda mais adequado ao que você quer e precisa.
Seu sucesso será o nosso sucesso.

Abraços do **Pedro**

Nº 133: A revista de março-abril será a primeira da nova geração de HSM Management.

Na publicação bimestral que você já conhece, novas seções e uma transformação visual.

NOSSO LEMA

**ENTREGAR O CONTEÚDO CERTO
PARA A PESSOA CERTA NA HORA CERTA**



VISÃO ECOSSISTÊMICA

- Um novo site
- Um novo app mobile
- Mais publicações paralelas
- Uma nova presença nas redes sociais
- + Áudio
- + Vídeo
- Muito mais pontos de contato
- Muitas parcerias



NEWSLETTERS JÁ!

Formatos editoriais diversos, como newsletters periódicas, vão facilitar sua jornada de aprendizado. Você já conheceu uma – *The Update* by HSM Management –, mas outras virão por aí.



DEMOCRATIZAÇÃO

Os preços vão cair. Empresas de todas as regiões do Brasil, gestores de todos os níveis, estudantes e professores da área também precisam ter acesso a um conteúdo de excelência em management.

hsm
management

QURA

ANGA
GRUPO ANGA

Nesta edição

janeiro-fevereiro 2019

22

Você quer ser um(a) CEO?

Na escada para o topo das empresas, quatro degraus são mais importantes do que todos os outros juntos. Um deles é o de diretor de relacionamentos.



32

A outra IA: investigação apreciativa

Em vez de se limitar a intervenções pontuais, essa abordagem pode virar uma cultura de decisões mais equilibradas, como escreve **Vânia Bueno Cury**.

70

A experiência de uma grande empresa com IA

O VP de soluções globais, Tassilo Festetics, conta como a AB InBev vem incorporando a inteligência artificial nos últimos dois anos.

28

Um modelo de gestão holográfico

Pessoas e organizações estão adoecendo. O único modo de manter a saúde é colocar as pessoas no centro, o que pode ser feito por meio de uma metodologia de três etapas.



64

A transformação digital no Estado

Conheça em detalhe dois projetos de gestão pública que mostram a viabilidade de digitalizar esse setor: Ceará Transparente e Conviva Educação.

74

A IoT na língua do valor

Os líderes ainda enxergam a internet das coisas como um designer e/ou programador. Está na hora de abraçar a visão de negócios, diz o expert **Bruce Sinclair**.



CONTAGEM REGRESSIVA com

08 Federico Grosso, da Adobe Latam

DIRETO AO PONTO

10

Habilidades foram estrelas da HSM Expo 2018

13

Nvidia 3.0 expande suas fronteiras

16

Afinidades afetivas para gestores

19

Usando a ficção como simulador para empreender

12

Nasce a organização autoajustável

14

Conheça o Fortune Future 50

18

Gestão de projetos renova UC

20

Revelada a real identidade brasileira



41

VOCÊ QUER SER CONSELHEIRO?

A pesquisa *Remuneração de administradores*, divulgada em 2018 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), mostra que o ganho médio anual de um membro de conselho de administração varia de R\$ 76,6 mil a R\$ 164,5 mil. Considerando que são trabalhadas 240 horas por ano, isso significa uma remuneração de R\$ 502,30 por hora, o que pode ser um bom objetivo de carreira do ponto de vista financeiro.

No Brasil, com mais empresas

montando estruturas de governança, um número crescente de executivos vem incluindo a posição de "board member" em seus planos de carreira. Mas chegar lá nunca foi fácil, e o nível de exigência só faz crescer ante as expectativas quanto a inovação e tecnologia. Este Dossiê aborda as necessidades das empresas para seus conselhos e mostra o caminho até a cadeira de conselheiro, listando desafios, custos e benefícios.

80

Ninguém escapará do marketing baseado em dados

Nos EUA, a compra programática de mídia, que combina dados e inteligência artificial para fazer o match entre anunciante e consumidor, virou padrão. E no Brasil?

88

Rumo à sociedade empreendedora 4.0

Já contabilizamos 23 milhões de empreendedores individuais no país, mas um estudo ligado ao Sebrae revela que eles não têm aproveitado a indústria 4.0 como deveriam.

92

REPORT SETORIAL

Healthcare: o desafio é alinhar a cadeia de valor

É quase consenso que o maior desafio de inovação do setor de saúde é reverter sua fragmentação, problema que os players brasileiros vivem em um grau até maior. Mas surgem soluções.

COLUNISTAS CONVIDADOS NESTA EDIÇÃO

21

Mindset global:
Felipe Zmogenski

40

Elas por elas:
Fátima Merlin

69

Onda 3x4:
Fernando Paiva

98

HSM:
Thomaz Castilho

TEMAS ESPECÍFICOS POR CORES

LIDERANÇA E PESSOAS

ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

MARKETING E VENDAS

EMPREENDEORISMO



Guilherme Soárez,
CEO da HSM

Para que Joãozinho vire board member ou CEO um dia

As aulas das minhas meninas estão só começando, mas pense neste enredo: Joãozinho tem 9 anos e acaba de entregar aos pais suas notas da escola. Há no boletim uma nota 10, seis notas 9, duas notas 7 e uma nota 5. Adivinhe sobre o que vão conversar? Se forem como a maioria dos pais que conhecemos, sobre a nota 5 – e não adianta argumentar que Joãozinho foi o único a receber um 10 em sua turma. Esse olhar que prioriza o déficit é fruto de um modelo mental que tende a acompanhar João por toda a vida. Estará não só no colégio, mas na universidade, no estágio, nas sessões de avaliação 360 graus da empresa e nos clientes.

O leitor identificou-se com João?

Possivelmente. O paradigma do negativo está por toda parte. Segundo uma análise recente, dos 44 mil artigos publicados sobre psicologia nos Estados Unidos, 98,8% trataram de disfunções e problemas. Muitos volumes são publicados sobre depressão, raiva e angústia, e poucas linhas restam para criatividade, alegria e superação. Na mídia, é quase desnecessário comentar a proporção entre notícias negativas e positivas – alguns estudos sugerem que seja de 10 para 1.

Por conta desse paradigma, é muito provável que passemos nossas vidas carregando o peso de nossos erros e fraquezas, sem valorizar o suficiente nossas virtudes e fortalezas, como afirma David Cooperrider, autor do conceito de “investigação apreciativa”. Essa é a outra IA importante para os gestores, como avisamos na capa desta edição. Discípula de Cooperrider, a professora e consultora Vânia Bueno Cury repassa a abordagem conosco em um momento mais do que oportuno, sugerindo que deixe de ser aplicada apenas para intervenções pontuais e torne-se um modelo de cultura. Talvez o Brasil precise dessa IA tanto quanto da tecnológica.

Agora, vou recorrer aos verbos “investigar” e “apreciar” também para falar da mudança que esta revista vive. “Investigar” remete a “estar aberto a enxergar novos potenciais e possibilidades”, enquanto “apreciar” significa “reconhecer o melhor nas pessoas e no mundo ao nosso redor”. São exatamente esses dois os movimentos que HSM está fazendo ao eleger um novo parceiro para seu negócio de publishing, a Qura Editora. Sei que, com nossa transição operacional, esta edição acabou circulando no segundo mês de seu bimestre, e peço desculpas pelo transtorno causado aos leitores. Mas igualmente peço seu voto de confiança para as inovações que a Qura vai oferecer ao longo de 2019, adotando um mindset mais digital e ágil. Como se disse uma vez na coluna HSM, “em casa de ferreiro, o espeto precisa ser de aço inox” e cabe à HSM inovar muito, e fazê-lo colaborativamente. Que a Qura tenha um enorme sucesso e que nossa aliança seja longa e próspera!

A edição 132 ainda não reflete as mudanças por vir, mas multiplica perspectivas do jeito que a gente gosta, a começar pelo Dossiê, que é uma provocação a nossos leitores. Aumenta o número de empresas que montam algum sistema de governança. Diversifica-se o perfil dos profissionais que se tornam conselheiros. Por que não incluir a posição de “board member” entre suas opções de carreira? Como cada vez mais gestores têm feito isso, mapeamos o caminho – e até Uri Levine, fundador do Waze, nos ajuda no mapeamento. De quebra, mapeamos também o caminho para o cargo de CEO, numa entrevista ótima com o especialista David Beatty, da canadense Rotman School. Joãozinho pode virar “board member” ou CEO, não?!

Outras boas perspectivas você encontrará nos textos de Bruce Sinclair, sobre a visão business da internet das coisas, e de Wilma Bolsoni, do modelo de gestão holográfico. Sugestão: investigue e aprecie tudo sem moderação! 🍷

employee
**expe-
rience**

O papel do RH
como **designer**
de experiências

Participe do HR Conference 2019 e **aprenda a construir uma plataforma de experiências memoráveis** para seus colaboradores com os maiores especialistas do mundo.



Patrick Lencioni

transmissão via satélite

Autor de 11 best-sellers sobre confiança e equipes de alta performance

Tracy Maylett

Autoridade mundial em *Employee Engagement*

Kelly Palmer

Especialista em *Expertise Economy*

Prepare-se para colocar seu colaborador no centro de tudo!

INSCREVA-SE
INSCREVA-SE

A Adobe virou uma martech

Reinventada, a empresa de US\$ 9 bi de receita anual se sente uma startup que cresce mais de 20% ao ano | POR ADRIANA SALLES GOMES



A Adobe é uma inspiração. Como disse em entrevista à MIT Sloan Management Review, soube fazer a própria transformação digital, absorvendo as tecnologias que poderiam destruí-la.

Isso ocorreu de 2013 para cá, com várias aquisições. Como foi a virada por dentro?

De fato, a empresa transformou seu modelo de negócio ao apostar forte na computação em nuvem e ao investir em uma nova linha de negócios relacionada com SaaS [software como serviço], o que, ao longo do tempo, virou nossa plataforma de gerenciamento de experiências. Como foi isso? Enxergamos que o futuro seria digital e mudamos o mindset. Depois, fizemos aquisições. Para nós, comprar outras empresas não serviu só para agregar as tecnologias delas; quisemos trazer novos profissionais para o time e também buscamos dar novas oportunidades de carreira e novas habilidades aos nossos profissionais.

Outro ponto: propiciamos um ambiente de trabalho agradável para as pessoas. Afinal, a transformação depende delas! O bom ambiente gera motivação e engajamento, o que se reflete no clima interno – e assim, em 2018, fomos a quarta companhia mais feliz para trabalhar pela CareerBliss. A Adobe tem ainda várias iniciativas internas que visam o bem-estar do colaborador, como a disponibilização de US\$ 10 mil ao ano para que cada um possa fazer cursos. E diversidade nos importa; já atingimos, globalmente, a equidade salarial entre homens e mulheres.



A unidade Brasil é sobretudo comercial. Como ela participa desse ambiente inovador?

Entreí na Adobe há quatro anos e meio, quando a companhia decidiu que era o momento correto para acelerar a transformação digital nos escritórios da América Latina. O escritório brasileiro tem uma função principal-

mente comercial, mas reflete – em todos os aspectos – as práticas da matriz. A mudança foi muito bem assimilada pelo nosso pessoal, porque contratamos profissionais que compartilham nossos valores – inovação, autenticidade, envolvimento e busca contínua de aprimoramento e desenvolvimento.

Mudamos recentemente de escritório, seguindo a mesma linha da matriz de criar uma experiência entre os colaboradores que seja de alto nível e satisfação. No Brasil, estamos entre as cinco melhores empresas para se trabalhar em TI pelo Great Place to Work. A inovadora avaliação de desempenho chamada “check-in” da Adobe é feita aqui no Brasil também e valorizamos a diversidade igualmente. Nossa head de marketing no Brasil, por exemplo, priorizou a maternidade e esteve fora do mercado por dois anos, até que, em 2018, nós a trouxemos para a nossa equipe – era a pessoa certa.



Nos dias atuais, qual é a importância do Brasil para a Adobe mundial?

O CEO da Adobe, Shantanu Narayen, e o board enxergam o Brasil como um país com grande potencial para os negócios por conta de alguns fatores importantes, como o tamanho da população e a economia, o fato de ser um país democrático, além de contar com uma população jovem e altamente engajada em mídias digitais. Acreditamos que Brasil, e também América Latina, são mercados ainda em maturação e com amplo espaço para a transformação digital. Há um progressivo amadurecimento digital dos brasileiros e, em consequência, grande demanda das empresas locais por novas tecnologias – elas querem oferecer a melhor experiência possível aos seus clientes. Ao conversar com CEOs e executivos de outras organizações, vejo que já ficou claro para eles que manter o status quo não é mais uma estratégia.



SAIBA MAIS SOBRE FEDERICO GROSSO

QUEM É: Nascido na Itália, é general manager da Adobe para a América Latina, que se reporta diretamente ao VP de Américas (Estados Unidos, Canadá e América Latina). Grosso atualmente gerencia todos os esforços comerciais da Adobe na região, provendo suporte a equipes internas, clientes e parceiros por meio da tecnologia de marketing digital e mensuração do engajamento de seus respectivos canais.

CARREIRA: Tem mais de 18 anos de experiência no campo de tecnologia e mídia digital e já passou por empresas como Yahoo!, Blinkx e Autonomy, empresa proveniente da HP Company.

SOBRE A ADOBE: Líder mundial em marketing digital e soluções para mídias digitais, que fez uma grande transformação digital de 2013 para cá, simbolizada, entre outras coisas, pelo Adobe Sensei, a inteligência artificial empregada em cada uma de suas soluções. As ações da empresa subiram mais de 400% e, no ano fiscal de 2018, alcançou uma receita anual recorde de US\$ 9,03 bilhões, 24% mais que em 2017. Tem 21 mil funcionários no mundo.

A Adobe acredita que a visão das marcas deve evoluir de visibilidade de marca para propósito de marca, o que ocorre ao conhecerem e respeitarem o cliente, ao tornarem a tecnologia cada vez mais transparente, ao encantarem o cliente em cada contato durante toda a jornada. Não basta oferecer uma experiência de venda incrível se o SAC não acompanhar o mesmo padrão de excelência. Por isso, os desafios das empresas são gigantes e a Adobe, que passou ela mesma por transformação digital, está aqui para ajudar a superá-los.



Como o mercado brasileiro percebe a Adobe hoje?

Hoje o mercado já reconhece a Adobe para além do criativo, enxergando a companhia como uma das grandes martechs do Brasil.

Nesta década, nossa base de clientes tem se diversificado, expandindo o nosso core de ferramenta criativa e documental para incluir o mundo do marketing digital. As três nuvens da Adobe hoje cobrem uma oferta muito diversificada que incluem desde o freelancer de design e fotografia e das grandes agências de comunicação, veículos de mídia e criação, até os grandes clientes corporativos do setor financeiro, varejo, aviação e diversos outros segmentos de negócios.

Como exemplo de clientes corporativos, posso mencionar o trabalho muito bem-sucedido que realizamos com empresas brasileiras como Youse e Webmotors, que utilizaram nossas soluções para entender melhor o comportamento de seus clientes e para converter esses dados em uma experiência que conseguisse fidelizá-los.



Essa nova Adobe vem mudando você como executivo?

Minha carreira nasceu no digital duas décadas atrás – com a Yahoo!, na Itália –, e tive a oportunidade de respirar, já lá atrás, esse clima de liberdade de gestão, onde o organograma tradicional (cargos, experiência, faixa etária) era substituído pela meritocracia.

Na Adobe, hoje, vejo algumas dessas características também, como o foco em meritocracia, a preocupação com a experiência do colaborador, o contexto organizado em torno de propósito claros e uma atenção à diversidade e à inclusão. Tudo isso já está bem amadurecido e consolidado, fazendo do nosso ambiente corporativo um lugar muito dinâmico para trabalhar.

A cultura da Adobe me permitiu exercer um modelo de liderança aberto, inclusivo, colaborativo e que deixa muito espaço ao coaching. ☺

Habilidades foram as estrelas da HSM Expo 2018



Os 5 mil gestores que estiveram na última edição do megaevento – e os mais de 30 mil participantes via satélite – saíram com uma missão: eliminar o “skill gap”

Se algum participante se sentiu um pouco desorientado ao entrar pela primeira vez na instalação “túnel do tempo” que dava acesso à HSM Expo 2018, viveu a metáfora atual. Hoje, a carreira e o cotidiano dos executivos são marcados por um frenesi de mudanças que nos tira o chão. Por isso, 92% dos CEOs mundiais

se sentem ansiosos por não ter as habilidades necessárias, segundo pesquisa PwC citada várias vezes no evento, e 77% dizem que a maior ameaça a seus negócios é a indisponibilidade de pessoas com as habilidades requeridas. Painelistas de todos os auditórios, arenas e estandes da Expo abordaram o tema. ☺

REDESENHE A JORNADA DE APRENDIZAGEM

DAVID BLAKE



A carreira, agora, parece um mapa de metrô. Isso requer, na visão do coautor do livro *The expertise economy*, David Blake, que a jornada de aprendizagem seja construída (pelo RH ou pela própria pessoa) com três etapas que se repetam e muitas vezes se sobreponham: (1) modernizar a experiência de aprendizado (buscando, para isso, agrupar conteúdos e plataformas SaaS), (2) alimentar uma cultura de aprendizado (com artigos e revistas, livros, vídeos, coaching e blogs, que devem seguir metas por dia, semana, mês e ano – para a vida) e (3) destravar as habilidades.

Blake propôs começar a destravá-las com a medição do quociente de habilidade (SQ, em inglês): dê notas de 1 a 10 para cada habilidade – de comunicação, por exemplo. Divida sua nota de hoje (4) pela nota que sua função requer (7) e multiplique por 100. Seu SQ será 57. Compare com o NPS – 57 é muito baixo, não? Volte às etapas anteriores.

ENTENDA A AMEAÇA – OU OPORTUNIDADE

CALEB HARPER



O pesquisador-chefe e diretor da iniciativa Open Agriculture, do MIT Media Lab, veio abrir nossos olhos. A agricultura estará embarcada em toda empresa. Vamos cultivar produtos finais, de cosméticos a vacinas e vírus-remédios, e até fabricar o clima para isso. Jeff Bezos já investe muito em fazendas verticais. O Brasil não pode ficar de fora.

MINDSET DIGITAL À BRASILEIRA

Em 2019, o Magazine Luiza quer fazer 50% de suas entregas em dois dias – ou até no mesmo dia. No app, a compra já dura 10 segundos. O CEO, Fred, e sua mãe e chairman, Luiza Trajano, contaram como os funcionários se digitalizaram e como o custo Brasil de logística foi contornado com mais lojas físicas. “Não dá para ser ‘só digital’ no Brasil”, disse Fred.

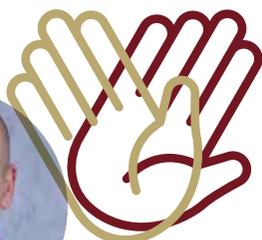


Quer uma prova de que você vai ter de se adaptar de novo?

“ O período feudal do digital vai acabar, com o blockchain desconcentrando o poder de várias maneiras. Com essa tecnologia, poderá haver uma cooperativa “SuperUber” sem a centralização da Uber, só com os motoristas se juntando em uma rede sem donos. O supply chain de cada empresa pode ser conectado por essa tecnologia também, dando-lhe condição de monitorar a operação e a qualidade. Com o blockchain, voltaremos a ter liberdade, porque teremos privacidade. ”



DON TAPSCOTT



ESTIMULE COM NUDGES

LASZLO BOCK

Como VP de operações do Google durante dez anos, ele descobriu que o melhor jeito de mudar uma organização é usar nudges, os cutucões da economia comportamental. Ilustrando com a série de TV *Os Simpsons*, ele contou que o nudge de Homer para trabalhar na usina que tanto detesta é a foto de sua bebê Meg. Saber o que importa para cada pessoa é o segredo do bom nudge. Segundo Bock, o esforço organizacional para saber isso vale muito a pena para lidar com os talentos. “E, como diz Bill Gates, um engenheiro de software excepcional vale por mil medianos.”

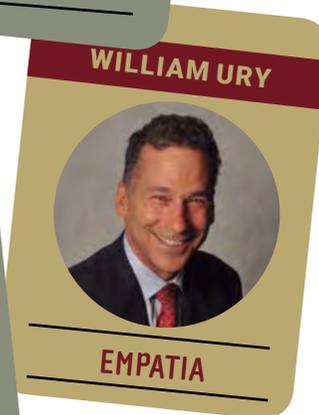
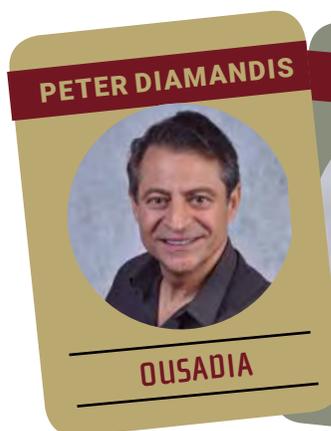


DÊ UM NOVO PAPEL AO RH

GRAZI MENDES

O plano de carreira está superado; é preciso introduzir individualidade e subjetividade no ambiente de trabalho, disse Grazi Mendes, head de pessoas da ThoughtWorks Brasil, na Arena Coragem. Mas ter piscina de bolinhas no escritório também não é a solução. É hora de o RH ser menos preditivo e mais adaptativo, permitindo que cada pessoa desenhe a própria jornada profissional em conjunto com a equipe, pensando em presente e futuro, nas demandas do negócio e nas próprias. Isso requer confiança nas pessoas e valores ágeis.

“CARDS” DE HABILIDADES AO VIVO



Nasce a organização autoajustável

Ela é capaz de rever o que oferece a milhões de consumidores sem interferência da liderança – apenas com a ajuda de algoritmos

Algumas empresas da internet, como Google, Netflix, Amazon e Alibaba, têm conseguido um feito extraordinário: uma espécie de sistema de autoajuste que frequentemente calibra seus modelos de atuação, sem precisar de direcionamento específico da liderança para que isso aconteça.

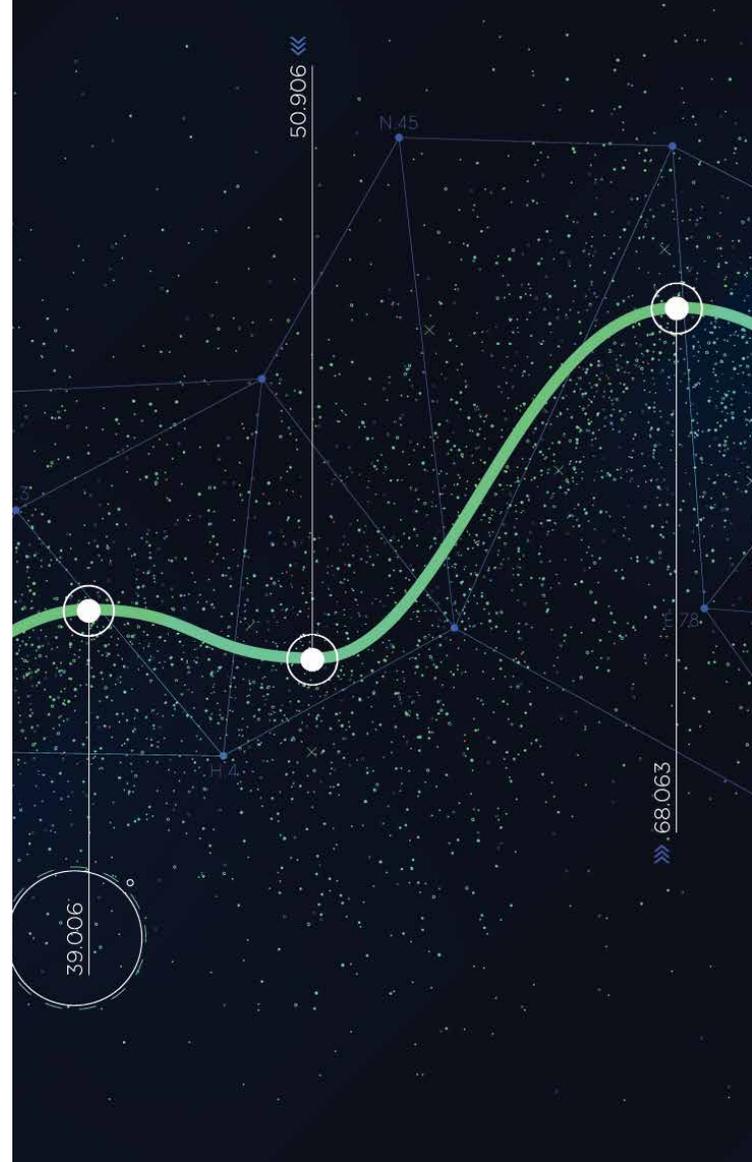
Com a ajuda de algoritmos, essas organizações são capazes de, automaticamente, rever o que oferecem a milhões de consumidores e, ao mesmo tempo, levantar uma grande quantidade de dados baseando-se no comportamento deles. Na avaliação de Martin Reeves, diretor do Henderson Institute, do Boston Consulting Group, é possível usar esse conhecimento em outros ambientes competitivos.

A organização autoajustável adota uma abordagem voltada à evolução permanente em todos os níveis. A visão, o modelo de negócios e os elementos de suporte são regularmente calibrados de acordo com as mudanças no ambiente competitivo.

Um bom exemplo é o Grupo Alibaba, criado em 1999, e que se espalhou por diversas direções ao longo do tempo. Conseguiu sucesso em sua empreitada ao ajustar constantemente a sintonia dos negócios em várias dimensões.

Visão. A empresa adotou uma abordagem experimental: que, em qualquer momento dado, sua visão seria “o melhor pressuposto possível sobre o futuro”. Assim, conforme o mercado evoluiu, as lideranças puderam reavaliar a visão, checando suas hipóteses diante da realidade. À medida que o consumo doméstico na China cresceu, a Alibaba aproveitou a oportunidade para expandir.

Modelos de negócio. Também nesse caso o compromisso com a experimentação possibilitou à Alibaba construir um portfólio de empresas que abrange virtualmente todo o espectro digital. A cada momento decisivo de sua evolução, a companhia gerou novas opções de modelos de negócios, como unidades separadas.



Oportunidades estratégicas. Diante de um cenário de rápidos avanços tecnológicos e de transformações no mercado de consumo, a Alibaba adotou um processo contínuo de “replanejamento”. Em vez de focar em executar um plano preestabelecido, a prioridade foi o desenvolvimento de oportunidades.

Adaptação. Na Alibaba, manter a flexibilidade organizacional é uma prioridade. Entre as lições deixadas pela empresa nesse campo, uma das principais é a importância de se criar uma expectativa de mudança que faz parte da cultura e dos valores.

Sistemas de suporte. A empresa buscou desde o início desenvolver sistemas que dessem suporte à fluidez e à capacidade de feedback necessárias. Entre os avanços, está um sistema em que os funcionários podem definir metas com diferentes prazos para diferentes projetos, e também alinhar seus objetivos com os de colegas de fora de suas áreas. 📍



Nvidia 3.0 expande suas fronteiras

Confira os desdobramentos da transformação que o premiado CEO Jensen Huang iniciou oito anos atrás na empresa-ícone das placas de vídeo

Fundador da Nvidia, Jensen Huang se destacou em 2018 ao aparecer em segundo lugar na lista da *Harvard Business Review* dos CEOs de melhor desempenho em todo o mundo. Além dos resultados financeiros impressionantes registrados no ano passado, a Nvidia chama a atenção por se manter como uma das empresas líderes em inovação do Vale do Silício, mesmo após 25 anos de vida, dedicados principalmente às placas de vídeo que são objeto de desejo dos fãs de games de computador.

Em 2011, Huang anunciou que os próximos anos seriam marcados pelo projeto Nvidia 3.0, baseado em um movimento ousado, de expansão de suas fronteiras de atuação. “Trata-se de reinventar a empresa de modo que ela seja capaz de lidar com uma fatia muito maior do mercado de computação”, afirmou ele durante a Consumer Electronic Show (CES) daquele ano, em uma conversa com grupo de jornalistas publicada pelo site *VentureBeat*. “Nossos objetivos são ambiciosos, baseados no expertise que acumulamos ao longo do tempo.”

O processo de transformação vivenciado pela empresa, talvez o maior de sua história, incluiu a entrada no nicho de dispositivos móveis (smartphones e tablets), impulsionada pelos processadores Tegra e Tegra 2. Nesse

campo, uma conquista especialmente importante foi o fato de o Tegra 2 estar presente no tablet Motorola Xoom e no smartphone Motorola Atrix, que funcionam com Android e estão na linha de frente da batalha pelo domínio do mercado, em especial com a Apple.

Mais recentemente, a Nvidia apresentou um crescimento significativo no segmento de inteligência artificial, que atraiu o interesse de potenciais competidores e analistas, como observou a revista *Forbes*.

NA CES de 2019, a Nvidia anunciou, por exemplo, uma provável parceria com a montadora Daimler para o desenvolvimento de uma próxima geração de sistema de computação para seus carros. Na verdade, explicou Huang, trata-se de um sistema em duas partes: uma voltada à direção autônoma e outra para a interface com o usuário, baseada em inteligência artificial. “No futuro, os automóveis serão como supercomputadores de IA e as montadoras serão parecidas com empresas de software.”

Com iniciativas como essa, as fronteiras da Nvidia continuam se expandindo. Isso ocorre porque, nas palavras de Huang, “cada vez mais pessoas compreendem que buscamos ser a versão moderna do que se entende como uma empresa de tecnologia de computação”. ◉



Conheça o FORTUNE FUTURE 50

Índice elege vitalidade como o novo jogo

O cenário competitivo na próxima década será bem diferente do atual. Os vetores dessa transformação são muitos e incluem a consolidação da inteligência artificial, a mudança na essência do relacionamento entre as empresas e seus funcionários, e o novo equilíbrio econômico e político global.

As formas tradicionais de medir o sucesso dos negócios – crescimento de receita, rentabilidade etc. – não refletem a nova realidade do contexto competitivo. O que pesa, cada vez mais, é a visão de futuro. Para ter sucesso na próxima década, a palavra-chave é vitalidade – a capacidade de explorar novas oportunidades, renovar a estratégia e promover a sustentabilidade. Os líderes devem ser capazes de monitorar, revigorar e fortalecer a vitalidade de suas organizações.

Para preencher essa lacuna, foi criada a lista *Fortune Future 50*, desenvolvida pela revista *Fortune* em parceria com o Henderson Institute, do Boston Consulting Group. O índice é baseado em fatores que ajudam a prever o crescimento da receita, o que impulsiona o retorno para os acionistas no longo prazo.

O que faz diferença

A análise das 50 empresas que integram a lista *Fortune Future* traz à tona os fatores que fazem diferença na construção de uma organização com vitalidade.

Desenvolvimento contínuo de opções de crescimento futuro. Trata-se do principal fator que impulsiona a vitalidade de uma empresa. Para conseguir isso, é preciso criar um portfólio equilibrado de apostas para diferentes prazos, e capazes de abastecer continuamente o crescimento sustentável ao longo do tempo. São fundamentais o espírito empreendedor, o fluxo regular de novas ideias e a disposição para experimentar modelos inéditos.

Visão diferente sobre estratégia. O novo pensamento deve incluir a adoção de uma perspectiva de longo prazo, com foco em aproveitar os atuais modelos de negócio, mas também em ir além das abordagens tradicionais de gestão e estratégia.

Os líderes do futuro abandonam a abordagem clássica de estratégia, baseada em um trabalho isolado de análise e planejamento, e adotam a adapta-

PARÂMETROS DO ÍNDICE

Algumas perguntas revelam o que é necessário para a empresa fazer parte da lista *Fortune Future*.

- Há um fluxo constante de “apostas futuras” com alto potencial de crescimento?
- Há equilíbrio na estratégia entre resultado de curto prazo e busca de oportunidades de longo prazo?
- Desenvolvem-se suficientemente as capacidades tecnológicas que transformam o modo como o negócio funciona?
- A cultura organizacional promove a diversidade e a concorrência entre ideias?
- Há disposição para desafiar abordagens e crenças tradicionais?

Estrutura. Em uma época marcada pela disrupção, as grandes empresas devem ficar atentas e adotar medidas para evitar a obsolescência. Isso é possível por meio de iniciativas internas – por exemplo, atuar como incubadora de novos modelos separada do negócio principal – e externas – com a aquisição de negócios disruptivos. As lideranças devem evitar a armadilha da complacência e criar senso de urgência.

Potencial e risco

A vitalidade faz diferença no longo prazo e não se reflete necessariamente nos resultados imediatos. Desse modo, fazer parte da lista não é garantia de sucesso. Mais do que isso: o alto potencial de crescimento carrega consigo um risco elevado e as fontes de incerteza parecem aumentar. ☹

tiva – implementando processos que semeiem, testem e escalem novas ideias de maneira rápida e iterativa – e precisam desenvolver capacidades que levem à disrupção e à abertura de novos mercados.

Construção das capacidades adequadas. Três áreas são especialmente importantes:

Tecnologia. Num mundo crescentemente digital, a tecnologia é decisiva para o sucesso em todo e qualquer nicho de mercado.

Pessoas. Promover a diversidade para ter uma maior variedade de perspectivas e ideias ajuda as empresas a identificar novas oportunidades e evitar as restrições das práticas herdadas. Diversidade não é só de origem e gênero, mas também de formação. E o ambiente de trabalho deve estimular o debate de ideias.

AS 10 PRIMEIRAS

1.	Workday	Desenvolvedora de software ERP da Califórnia, EUA
2.	Weibo	O Twitter chinês
3.	ServiceNow	A Amazon dos serviços de tecnologia, da Califórnia, EUA
4.	Ctrip.com International	Maior agente de viagens online da China
5.	Vipshop Holdings	E-commerce de moda chinês
6.	Naver	Gigante sul-coreana de tecnologia, que tem serviços de nuvem, de processamento de pagamento, um app de mensagens popular e agora trabalha com criptomoedas
7.	Vertex Pharmaceuticals	Tem dois remédios importantes, para hepatite C e para fibrose cística. Sediada em Massachusetts, EUA
8.	Netflix	Serviço de streaming norte-americano que, apesar da concorrência crescente, dá sinais de crescimento ininterrupto no mundo todo
9.	S.F. Holding	Empresa de logística chinesa totalmente verticalizada, que cresce com o crescimento do e-commerce
10.	Salesforce	Empresa líder dos serviços de nuvem corporativa há muito tempo, tem como novo trunfo uma plataforma de integração de aplicativos adquirida em 2018, a MuleSoft

Afinidades afetivas para gestores

Visita guiada de gestores à 33ª Bienal de Arte de São Paulo, organizada pela Fundação Dom Cabral, relaciona arte e gestão, no espírito pós-moderno | POR ADRIANA SALLES GOMES

“O fim da tragédia do um.”

Essa frase estranha era parte do título de uma das sete exposições coletivas em que a 33ª Bienal de São Paulo, encerrada em dezembro passado no Parque do Ibirapuera, dividiu-se. Atraindo o interesse dos executivos, esse evento – que está entre os três mais importantes do circuito artístico internacional, ao lado da Bienal de Veneza e da Documenta de Kassel – teve como tema as “afinidades afetivas”, ou seja, as conexões entre pessoas baseadas em afetos e não apenas na racionalidade. É um assunto que anda no topo da lista de preocupações dos executivos, pelo menos desde que o Fórum Econômico Mundial listou como novas habilidades necessárias à competitividade as criativas, sociais e as emocionais.

Ricardo Carvalho, professor da Fundação Dom Cabral, organizou uma série de visitas guiadas para gestores a fim de fazer a relação entre a arte ali exposta e o universo da gestão. E **HSM Management** acompanhou uma delas, para entender se os gestores sairiam impactados pelas afinidades afetivas. Confira a seguir alguns insights:

Colaboração x centralização. O espanhol Gabriel Pérez-Barreiro foi o curador da Bienal de 2018 e abriu mão da “centralização”, algo muito caro às empresas. Escolheu sete artistas para fazer a curadoria das exposições e os estimulou a interagir com o entorno e a conversar com as pessoas que trabalham ali, como porteiros, jardineiros etc. Um biombo de Mark Dion tinha folhas colhidas no Parque do Ibirapuera, por exemplo. Não poderia haver símbolo maior da gestão colaborativa. “Isso inaugura a renúncia ao poder central. A mensagem é: todos somos líderes”, comentou Ricardo Carvalho.



As pedras do Quartzotekário XIV, de Denise Milan; conforme o ângulo, não se enxerga a beleza delas

Criatividade + curiosidade. O artista-curador Antonio Ballester Moreno montou uma homenagem a Friedrich Fröbel, o criador do conceito “Kindergarten”, ou jardim de infância, desenvolvido no final do século 18 para as crianças aprenderem com as mãos. Chamou crianças de centros educacionais unificados (CEUs) de São Paulo para fazer uma mandala de 6 mil cogumelos de argila. Eles vieram nas mais criativas formas e até gnomos apareceram. O olhar fresco foi recuperado.

Em outro ponto, o projeto de Denise Milan expunha pedras gigantes de quartzo que por fora parecem comuns e por dentro parecem tesouros; como Carvalho comentou, é a curiosidade de olhar do outro lado que nos faz encontrar o valor maior, tanto nessa instalação como nas empresas.

O professor Ricardo Carvalho relaciona os mundos da arte e da gestão





O Dourado Cego Sorridente Deus Brilhante, de Sofia Borges, uma metáfora da negação

Transparência. Cortinas como essas da artista-curadora brasileira Sofia Borges tornavam o ambiente labiríntico, destoando dos espaços abertos do prédio projetado por Oscar Niemeyer. Isso mostrou como a não transparência, algo a que muitas empresas e executivos ainda são apegados, incomoda cada vez mais. Tanto que os críticos de arte se queixaram da dificuldade de apreciar as obras assim. Sofia Borges “postou” ainda várias frases de impacto, entre elas “o fogo cego” – que, ao lado da obra *O Dourado Cego Sorridente Deus Brilhante*, pode ser entendida nas empresas como a negação do que é preciso ver. Isso deve ter ligação, segundo um dos gestores visitantes, com o hábito de esconder erros nas empresas.

Habilidades de comunicação.

A artista-curadora argentina Claudia Fontes distribuiu cacos de porcelana carregando palavras em uma mesa, o que representou uma mensagem dupla para os executivos: a fragmentação das informações é a tônica do cotidiano e esses fragmentos podem ser articulados de modo criativo. Carvalho propôs que as pessoas construíssem suas frases com as palavras ali, um exercício ao qual os gestores se dedicaram com afinco.

Para alinhar todo o seu núcleo, Claudia Fontes encomendou ao escritor Pablo Martins Ruiz um conto policial, chamado *O Pássaro Lento* – um alinhamento que qualquer empresa admiraria – e várias das peças podiam ser vistas como pistas para solucionar o mis-

Nota de Rodapé, a mesa de cacos de Claudia Fontes



A arquitetura aberta de Oscar Niemeyer contrasta com as cortinas que escondem (na esquerda, ao fundo)

tério do pássaro – mais ou menos como são as ações de um plano para atingir um objetivo de negócios. Em seu projeto individual, a artista brasileira Vânia Mignone trabalhou com telas contendo mensagens impactantes sobre comunicação entre as pessoas.

A sala do artista guatemalteco Aníbal López foi o mais polêmico dos 12 projetos individuais da 33ª Bienal. López, que já tinha levado à Documenta de Kassel um assassino de aluguel para responder a perguntas do público, expôs em São Paulo obras financiadas com o dinheiro de um assalto a mão armada que ele fez na rua. A vítima foi um homem de classe média de 40 anos de idade e a ação foi chamada por ele de “empréstimo” – era a violência como modo de financiar a arte. Como Carvalho ressaltou, isso traduz os questionamentos que as novas gerações têm introduzidos nos negócios: “Em que medida os fins justificam os meios?”.

Outra obra de López, uma pedra de mármore cheia de tiros, foi vista por um dos visitantes como metáfora para a repressão a propostas diferentes – ou seja, as organizações não deixam seus colaboradores esculpirem novas formas de fazer as coisas.

CONSENSO, NA ARTE E NOS NEGÓCIOS

Apesar do elevado número de visitantes (736 mil), a crítica especializada não apreciou muito essa edição do evento, acusando-a de “exercício narcisista dos artistas-curadores” e de “desconectada da realidade”.

Os feedbacks dos gestores do grupo da FDC, no entanto, foram no sentido oposto. Eles perceberam ação colaborativa no evento, seja pela temática compartilhada pelos artistas-curadores, seja por usarem elementos em comum – das referências a pássaros presentes em vários espaços à repetição de recursos como palavras escritas, cortinas e biombo. É tolice buscar consenso nas decisões, não é? ☺

Gestão de projetos renova UC

Revista com a lógica de PMO, a universidade corporativa da empresa de energia CPFL atrai mais funcionários e garante maior engajamento

A história é familiar a muitas universidades corporativas. Surge na empresa uma estrutura de educação para cumprir normas regulatórias e garantir padrões de qualidade e segurança na atividade – por exemplo, em uma distribuidora de energia, para reciclar os técnicos do sistema elétrico em períodos regulares. Mas ela não consegue ser prestigiada pela organização. Seus responsáveis são vistos por alguns como contratadores de treinamento ou reservadores de salas.

Tirando exageros, essa poderia ser, até 2017, a história daquela que é considerada uma das melhores universidades corporativas do Brasil, a da distribuidora de energia CPFL, criada há dez anos em função de seus eletricitistas. Mesmo com os resultados positivos gerados, a UC não tinha o valor percebido que merecia, tanto que os cursos não provocavam a procura esperada e o absentismo não era irrelevante.

Em 2017, a CPFL resolveu reinventar sua UC, adotando para isso uma abordagem de gerenciamento de projetos. Já estava sob o controle dos chineses da State Grid, maior companhia elétrica do mundo (que adquiriu 54% da CPFL em janeiro de 2017). Foi convocado para o desafio Flávio Faria, que, em menos de 18 meses à frente do escritório de gestão de projetos (PMO) da CPFL, tinha ótimos resultados em inovação.

“Começamos a reinvenção por um diagnóstico com a alta liderança e o benchmarking com outras UCs reconhecidas. E vimos a necessidade de conduzir os

colaboradores a uma cultura de multinegócios, inovação, agilidade e foco no cliente”, conta Faria, que até hoje é o head da Universidade CPFL.

O passo seguinte, com metas e prazos, foi redesenhar a estrutura da UC para ampliar a oferta de cursos de capacitação (aos quase 14 mil colaboradores), fazendo-o com mais eficiência de custo e tendo em vista a possibilidade de cada colaborador escolher as competências que quer desenvolver para ser protagonista de sua carreira.

“Isso é necessário para desenvolver a cultura do protagonismo e levar às pessoas uma visão de liderança e inovação”, afirma o diretor de recursos humanos da CPFL Energia, Rodrigo Ronzella, a quem Faria se reporta. Com isso, as habilidades mentais, emocionais e sociais foram priorizadas na grade. Os índices já mostram mais engajamento dos colaboradores. ☺

FATOS E NÚMEROS DA UNIVERSIDADE CPFL

- Há mais de 200 cursos presenciais em andamento e a plataforma digital tem mais de 50 cursos ativos.
- Os cursos, presenciais e online, dividem-se em quatro linhas: (1) Escola de Excelência Operacional; (2) Escola de Excelência no Atendimento; (3) Escola de Negócios e Inovação; (4) Escola de Liderança.
- O orçamento anual é de R\$ 14 milhões.
- Há campi em São Leopoldo (RS), Campinas (SP) e Caxias do Sul (RS) e 10 outros centros de treinamento, com 17 instrutores próprios.
- A biblioteca, liberada para os colaboradores e familiares, tem cerca de 35 mil títulos, entre livros, periódicos e materiais multimídia.
- Há 18 unidades da Escola de Eletricitistas, curso gratuito para a formação de eletricitistas nas comunidades das distribuidoras do grupo. (SP, RS, MG e PR). Foram formados gratuitamente 259 eletricitistas e 198 contratados, 76% do total.
- A UC tem parcerias com escolas como a Fundação Instituto de Administração (FIA) e Fundação Dom Cabral (FDC).

Sala de aula e lounge da Universidade CPFL em Campinas; abaixo, o diretor de RH, Rodrigo Ronzella, e, à esq., o head da UC, Flávio Faria



Usando a ficção como simulador para empreender

Os sonhos de Mateus, de João Bonomo, aborda o empreendedorismo de uma maneira mais íntima

Talvez você esteja pensando em empreender neste momento. Ou talvez pense nessa possibilidade para seu filho ou sua filha. Pois o professor e pesquisador de empreendedorismo João Bonomo lançou um livro para simular essa aventura e disseminar como palpável a ideia de que pessoas comuns podem fazer coisas extraordinárias, sim, quando aplicam as tecnologias disponíveis a modelos de negócio inovadores.

Os sonhos de Mateus conta a história de um personagem fictício que rejeita a mesmice de um emprego e resolve criar uma startup. Bonomo conta que escolheu a linguagem ficcional para se contrapor ao formato “livros de autoajuda para empreendedores” e compartilha a seguir as principais lições.

Mateus e Matinas. “Existem os mais variados Mateus: há desde aqueles que só querem ganhar dinheiro sem ter chefe até os que querem fazer diferença no mundo e deixar um legado para os outros. Em comum, todos são sonhadores, todos têm brilho nos olhos e todos procuram ajuda para que seus sonhos se concretizem.

Há diversas Matinas também! Em determinados momentos, inclusive, são elas que conseguem obter os maiores empuxos nos negócios, porque são muito mais curiosas, sensíveis e inteligentes em termos de visão de mercado.”

O aspecto mais crucial. “Há muitos aspectos cruciais, que podem ser ranqueados. Pela trajetória do protagonista, o primeiro lugar seria o da resiliên-



cia – a capacidade de se adaptar a diferentes cenários. Senso de oportunidade e capacidade de aprender a aprender também merecem destaque.”

O problema maior. “Os empreendedores brasileiros não estão acostumados ao fracasso. E não o acham importante para aprender mais. Mateus fracassa várias vezes para mostrar que isso importa.”

A indústria do empreendedorismo de palco. “Apresentar o movimento empreendedor como uma tábua de salvação – seja em literatura de autoajuda, seja em shows – é equivocado; empreender é simplesmente mais uma opção de carreira. O que mais existe são os empreendedores comuns, que abrem seus negócios tradicionais e, no caso brasileiro, muitas vezes informais.”

Empreender nos dias atuais. “Sempre aconselhei e sempre aconselharei as pessoas a sonhar e a empreender. Claro que essa pode ser uma árdua opção hoje, quando o cenário político, econômico e social ainda não se estabeleceu por completo. Mas, enquanto muita gente prega que as mudanças não são boas para aqueles que pretendem empreender, eu digo o contrário: as mudanças são os momentos ideais para isso.” ☺

Brasileiros sobre si mesmos



Estrangeiros sobre brasileiros



Revelada a real identidade brasileira

Um estudo da TroianoBranding com a metodologia ZMET pode servir de norte ao marketing das empresas

| POR SANDRA REGINA DA SILVA

81% dos brasileiros querem morar em outro país



Os brasileiros têm uma visão realista do Brasil e de si mesmos? Em um momento em que afloram os extremismos, entre os nacionalistas e os que querem deixar o Brasil, a TroianoBranding resolveu pesquisar a verdadeira identidade do país, cruzando os olhares dos brasileiros com os dos estrangeiros que vivem aqui. Com esse entendimento, acredita, as empresas podem nortear com mais eficácia suas ações de branding, localmente e no mercado internacional, ressaltando as características que tornam o país único.

Para desenvolver o estudo “A marca Brasil em dois olhares”, a TroianoBranding se baseou em duas pesquisas que realizou: uma no segundo semestre de 2018 com mil brasileiros das classes A, B e C; e a outra, feita com 25 estrangeiros que moram no Brasil, em entrevistas de 90 minutos pela inovadora técnica ZMET, desenvolvida por Gerald Zaltma, que tem base na neurociência e conhecimentos da antropologia e sociologia.

Os brasileiros se consideram um povo hospitaleiro, simpático, criativo, alegre, batalhador e divertido, nada fechado, intolerante ou triste. Mas também não se acha honesto e, talvez por isso, 81% dizem querer ir embora do país. Já os estrangeiros enxergam nossa afetividade, hedonismo e permissividade (ou flexibilidade quanto às regras), tanto em seus aspectos positivos como nos negativos. E gostam muito de morar aqui.

Como esses estrangeiros dizem, o caráter afável, que os leva a rapidamente criar laços afetivos e se sentir em casa, provoca a dificuldade de dizer não, levando à passividade em relação a tudo, seja diante dos problemas sociais e políticos, seja quanto aos atos de violência.

O hedonismo, que permite uma vida mais prazerosa e cheia de surpresas, muitas vezes resulta em atraso na busca por eficiência e produtividade.

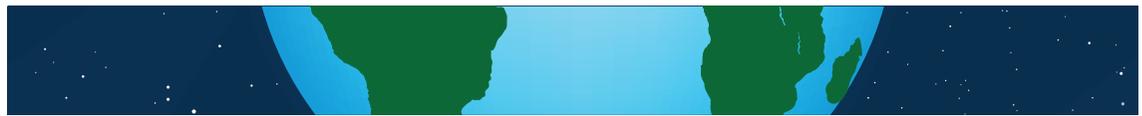
A permissividade, que dá asas à criatividade, causa falta de confiança entre as pessoas e nos negócios.

“A principal característica da marca Brasil e que nos individualiza é a intensidade, motivada pelos constantes *ups and downs*, como numa montanha-russa, o que desperta admiração em quem vem de fora”, afirma Jaime Troiano, presidente da consultoria. Em seus países de origem, nos quais tudo funciona como uma engrenagem, o clima criado é o oposto, de monotonia. E Troiano recorre à frase do poeta russo Vladimir Maiakóvski: “Melhor morrer de vodka do que de tédio”.

O Brasil precisa, portanto, de mais autoconhecimento para explorar melhor a própria intensidade. “Nosso desafio é escapar das armadilhas do estereótipo de povo que gosta só de diversão para aproveitarmos bem toda a ideia de intensidade. Isso é ainda mais importante na comunicação com as novas gerações e ao pensarmos na inserção no mundo digital”, afirma Troiano.

Com base nesse estudo, o especialista em branding oferece algumas orientações para as empresas:

- Fuja das estratégias mornas de branding, opte sempre pelas intensas.
- Passe longe do mal de Rafael (que é como Troiano chama a prática de os gestores de marketing se usarem como fonte de ideias, como se fossem todo o público-alvo).
- Persiga sempre uma ideia grandiosa, nunca esquecendo que a intensidade é o símbolo da marca Brasil.



Índia: bilhão de ideias, bilhão de oportunidades



Por Felipe Zmoginski

FELIPE ZMOGINSKI é fundador da Inovasia e ex-head de marketing do gigante chinês de buscas Baidu no Brasil, além de membro fundador da Associação Brasileira de Inteligência Artificial. Está organizando mais uma missão para a Índia, em abril próximo, com a Rethink.

“Pai, a internet aqui é uma droga.” A afirmação da estudante Jana Ambani, 26 anos, poderia ter sido dita em qualquer cidade brasileira, onde nem sempre é fácil e estável navegar na web usando uma rede mobile. Mas Jana fez a queixa no alto de um prédio de 23 andares com vista para o Mar da Arábia, residência luxuosa do homem mais rico da Índia, Mukesh Dhirubhai Ambani. A reclamação foi o estopim de um movimento que fez a Índia ser o país que mais inclui pessoas na internet em todo o mundo, pois o pai de Jana decidiu fundar a Jio, empresa de telefonia que instalou 2 milhões de antenas pelo país e cujos investimentos na expansão da rede 4G já superaram US\$ 35 bilhões.

Essas antenas não só estão transformando os negócios de companhias como Google, Amazon e Walmart no país que terá a maior população do planeta em 2020, como também vêm fazendo florescer ali a terceira maior rede de startups do planeta, atrás apenas de Estados Unidos e China.

Na Índia atual, o custo de 1 GB trafegado em redes 4G equivale a R\$ 8,12, o que lhe permitiu saltar de 120 milhões para 390 milhões de cidadãos conectados, segunda maior população online do mundo em termos absolutos. Isso não está apenas transformando a economia de grandes cidades como Mumbai e Bangalore, que abrigavam muitos call centers e viraram polos de desenvolvimento de software. Startups tech e de inovação não param de florescer.

Unicórnios por todos os lados. Segundo o site Techcrunch, a cada dia são formalizadas 9,7 mil startups na Índia, das quais 4,2 mil dedicam-se exclusivamente a setores de tecnologia, como blockchain, inteli-

gência artificial, reconhecimento facial e interpretação de linguagem natural. Ao menos oito dessas startups já valem mais de US\$ 1 bilhão e podem ser chamadas de “unicórnios”, seguindo o jargão dos investimentos.

Entre as estrelas indianas está a FlipKart, e-commerce fundado por Sachin Bansal, no qual é possível fazer compras online e pagar em dinheiro vivo ao entregador, característica que permitiu driblar a baixa bancarização do país. A empresa também inventou sua própria logística, enviando motoboys aos confins do Himalaia indiano para entregar roupas, eletrônicos e artigos esportivos em povoados isolados.

Outro unicórnio é a fintech PayTM, que oferece dinheiro digital a centenas de milhões de cidadãos não bancarizados.

Terceiro polo de startups do mundo, a Índia supera a China em crescimento econômico

Inovações na pobreza. A soma de dificuldades econômicas e população gigantesca tem gerado soluções incríveis. Uma é o mamógrafo mais barato do mundo, sem radiação e com índices de acerto no diagnóstico similares aos obtidos pelos equipamentos de Alemanha e Suíça. A startup indiana IBreastExam criou um aparelho feito de cerâmica que emite sinais elétricos e obtém, como retorno, imagens em um smartphone simples. Além de barato, o exame é fácil de realizar — o treinamento dos técnicos é simples. Mais uma solução inovadora vem da startup Fluid AI, cujas soluções de inteligência artificial prevêm quais clientes têm maior risco de crédito, quais tendem a fazer mais compras no varejo e que investimentos em marketing vão converter um número maior de vendas.

A Índia está ultrapassando a China como a economia que mais cresce no mundo. Não é à toa. **☛**

Você quer ser um(a) CEO?

Qualquer pessoa que aspire a ser o dirigente de sua empresa deve desenvolver suas competências em quatro áreas fundamentais | POR DAVID R. BEATTY

Em algum ponto da carreira, a maioria dos executivos – se não todos – sonha em se tornar o CEO de sua empresa. E por que não? São indivíduos que tendem a ter muitas ambições, não só para si mesmos, mas para seus negócios – e, cada vez mais, para a sociedade. Porém, como acontece com muita coisa na vida, aspiração é uma coisa, e realização é outra.

Para se tornar um candidato viável a CEO, você vai precisar evoluir muito. Talvez você seja diretor-financeiro, diretor de marketing ou chefe de uma divisão operacional importante com uma trajetória sólida de realização. Mas essa experiência, por mais que seja necessária, não é suficiente para prepará-lo para o posto de CEO.

Em 40 anos como membro de conselhos de administração que trabalha com CEOs, tenho feito duas recomendações-chave em planejamento sucessório, e elas merecem atenção também dos candidatos ao cargo executivo máximo:

- 1 É preciso definir cuidadosamente “do que a organização precisa agora”. Algumas empresas podem exigir um direcionamento 100% novo. Outras querem mudar de foco. E outras ainda podem precisar de cortes radicais de custos.
- 2 Deve-se reconhecer que o trabalho do CEO é totalmente diferente de qualquer outro trabalho. Em minha experiência, os diferenciais funda-

DAVID R. BEATTY é diretor do Clarkson Centre for Business Ethics e professor de gestão estratégica da Rotman School of Management. Já integrou 39 conselhos e foi presidente de nove conselhos de administração de empresas de capital aberto.



mentais do trabalho do CEO são subestimados na maioria dos boards, mas deveriam estar na ponta da língua de qualquer aspirante a CEO; são aspectos que revelam um padrão de desenvolvimento para o possível CEO.

Quatro responsabilidades “diretivas” tornam esse papel substancialmente distinto de qualquer outro cargo de diretoria. Quaisquer que sejam as necessidades corporativas prementes percebidas pelo conselho, um candidato a CEO precisa se tornar especialista em quatro responsabilidades

A. Responsabilidade para cima: diretor de relacionamentos

O CEO de uma companhia de capital aberto, empresa familiar ou instituição sem fins lucrativos é o indivíduo que, em última instância, interliga as operações do negócio ao conselho de acionistas, à famí-

lia empresária ou ao fundador. Ele (ou ela) tem a responsabilidade final de construir pontes sobre o que muitas vezes é um grande abismo. De um lado, há uma equipe de gestão comandada pelo CEO – um grupo de diretores que provavelmente investe 3 mil horas por ano em seu trabalho e tem uma vida inteira de experiência na área. De outro lado, no caso de uma companhia com capital aberto, há o board, que pode gastar entre 250 e 300 horas por ano em suas tarefas – uma pequena fração da equipe executiva.

Mesmo geralmente sendo líderes bem-sucedidos, os conselheiros muitas vezes não têm conhecimento prévio da empresa ou do setor e estão envolvidos em muitas outras atividades. Então, conectar-se com eles pode ser um desafio – e é papel do CEO criar esse elo.

O CEO precisa saber construir um conjunto forte de relacionamentos abertos e transparentes com todos os atores-chave. Em um ambiente de empresa familiar, os fundadores e herdeiros precisam poder confiar totalmente no CEO, já que confiaram a ele ou ela o legado da família. Em uma corporação de capital aberto, o CEO deve construir um conjunto parecido de relacionamentos com o chairman e, em menor medida, com cada um dos conselheiros. Um CEO incapaz de criar laços fortes com esses indivíduos muito provavelmente será substituído.

Em condições operacionais normais e sem estresse excessivo, o CEO provavelmente terá de investir pelo menos 20% de seu tempo no trabalho com o conselho, seja de administração, seja familiar. É um investimento de tempo considerável e com características particulares. O CEO tem de ver o líder do conselho/fundador/líder da família como seu relacionamento mais importante. Nada deve ser escondido ou disfarçado aí. Tudo deve ser comunicado de forma totalmente aberta e transparente.

Além desse relacionamento fundamental, o CEO e seus colegas devem organizar e gerenciar as operações dos comitês do conselho. Na maioria das empresas abertas há pelo menos três: auditoria, RH e governança.

Esquematizemos o diretor de relacionamentos:

- **Atributos exigidos:** incluem alto nível de inteligência emocional e a capacidade de confiar em seus colegas de conselho. Saiba quando é hora

O líder do conselho é a relação-chave do CEO

de ouvir; entenda o que ouviu; e aja quando necessário. Também use seu discernimento para ignorar o que não acha tão importante.

• **Como obter a experiência:** todo aspirante a CEO deveria atuar em um conselho de administração. O tipo de organização desse board é menos importante do que a posição em si, mas, idealmente, para se tornar um candidato viável a CEO em uma companhia de capital aberto, a pessoa deveria tentar integrar o conselho de outra companhia de capital aberto. A maioria das empresas permite que um executivo sênior de outra empresa tenha assento em seu conselho – desde que não seja concorrente direta.

Por fim, o aspirante a CEO deve participar do conselho de uma organização sem fins lucrativos em uma área com a qual se importe especialmente. Experiências do outro lado da mesa serão de valor inestimável para quem assume responsabilidades de CEO.

Também é praticamente unânime a opinião de que um mentor é de grande valia nesse caso. Tente achar alguém com experiência em mudanças de conselho que tenha boa perspectiva e sabedoria. Alguém com quem o CEO possa compartilhar as pressões mais delicadas e desafiadoras.

B. Responsabilidades para baixo: diretor de assuntos estratégicos

Além das responsabilidades para cima, o CEO é o estrategista-chefe de sua empresa. Ele ou ela deve entender os direcionadores de valor críticos do negócio e de cada um de seus segmentos, e entender completamente o ambiente no qual compete. Só então é que decisões inteligentes podem ser tomadas sobre alocação de capital e de talentos.

Alocação de capital é um ponto crucial. O CEO lidera e, em última análise, decide não só onde o dinheiro vai ser colocado, mas também quem vai colocá-lo ali – e essas duas decisões determinarão o futuro da empresa. Esquematizando:

• **Atributos exigidos:** tomar decisões eficientes de alocação de recursos exige capacidade comprovada de discernir sobre negócios e uma “visão além da esquina” para antecipar o que virá em seguida. Há centenas de livros sobre estratégia e muitos consultores para ajudar a formular planos

Todo aspirante a CEO deveria atuar em um conselho de administração

e renovar culturalmente a empresa. Porém, no fim das contas, a alocação final de talento e orçamento cabe ao CEO. Espera-se que os candidatos tenham experiência tanto com “freios” como com “aceleradores” estratégicos.

• **Como obter a experiência:** será necessário realmente ter experiência prática para fazer a alocação de talentos e dinheiro. Cerca de 45% dos CEOs escolhidos são pessoas formadas em operações. Posições de diretoria em finanças respondem por 25% e em vendas e marketing, por 20%, e também podem oferecer a exposição necessária, pois nelas é preciso fazer ações típicas de um CEO.

C. Responsabilidades para fora: diretor de comunicações

De muitas formas, tornar-se a persona externa de uma companhia é a parte mais fácil do trabalho do CEO. Fazer isso bem envolve conversar regularmente com stakeholders, ouvi-los com atenção e entendê-los claramente – todas essas são habilidades razoavelmente fáceis de desenvolver.

O CEO deve trabalhar com acionistas e analistas de mercado para explicar o progresso da empresa, suas decisões futuras e seus planos para atingi-las. Precisa entender as preocupações e os interesses das crescentes comunidades de stakeholders. Na era das mídias sociais, grupos de stakeholders antes ignorados ficam mais importantes para uma empresa manter a “licença social para funcionar”. Algumas empresas já chamam isso de “privilegio social para funcionar”. À esquematização:

• **Atributos exigidos:** alto nível de inteligência emocional, capacidade de ouvir atentamente e de





entender completamente. Também se exigem perseverança e disciplina. Não é incomum CEOs de grandes empresas passarem cerca de 25% de seu tempo em reuniões externas e viagens.

- **Como obter a experiência:** os únicos mantras aqui são “praticar, praticar, praticar” e “disciplina, disciplina, disciplina”. Como CEO, suas decisões sobre onde investir seu tempo serão as decisões de investimento mais importantes a tomar. Peter Drucker captou esse preceito há muitos anos quando escreveu: “Se não consegue administrar seu próprio tempo, você não consegue administrar mais nada”.

D. Responsabilidades de fora para dentro: diretor de relações exteriores

Uma das principais atribuições do CEO é entender o que acontece fora das fronteiras da empresa e fazer julgamentos sobre que mudanças deve fazer internamente para reagir a essa realidade externa.

A capacidade de lidar com a mudança disruptiva ganha mais e mais importância. Nenhuma empresa sobreviverá por muito tempo, sabemos, se não se adaptar às externalidades. Esquematizando:

- **Atributos exigidos:** curiosidade apaixonada e uma mente inquisitiva incansável são fatores de sucesso para interpretar as mudanças que estão acontecendo no mundo. Fazer julgamentos em relação a esses tipos de problemas “fuzzy” [humanos e complexos] exige a capacidade mental de sintetizar grandes quantidades de dados a fim de distinguir padrões que possam mudar potencialmente a dinâmica competitiva de um setor. Fazer julgamentos em questões “fuzzy” exige não só uma curiosidade apaixonada mas também a habilidade de lidar com a incerteza. Quando agir, como agir e com que nível de comprometimento são variáveis bem abertas. No fim do dia será o julgamento do CEO que vai determinar as ações necessárias, a intensidade de tais ações e a organização das ações. Adiar o julgamento até que as diretrizes estejam suficientemente claras é atributo fundamental da mente de um CEO competente.
- **Como obter a experiência:** para melhorar o julgamento nessas questões, os aspirantes a CEOs devem se tornar estudantes ávidos da mudança disruptiva e dos exemplos à sua volta. Em um mundo em drástica transformação, não há respostas ga-

Jovens CEOs brasileiros inspiram

Você conhece, no Brasil, a nova geração de CEOs? Recentemente foi lançado um livro sobre eles e suas reflexões de como chegaram lá. A seguir, destacamos algumas delas – vale a pena compará-las com o que diz o especialista da Rotman School of Management, David Beatty:



Alex Szapiro, presidente da gigante do e-commerce Amazon no Brasil

[...] um aspecto que considero bastante interessante para a evolução da carreira, e sempre falo isso para o pessoal mais novo, é ficar exposto a coisas novas, mesmo que você não se sinta pronto a fazer. Desde que tenha a vontade e o interesse em aprender. É um desafio e pode ser um aprendizado imenso.



Ana Theresa Borsari, diretora-geral das marcas de automóveis Peugeot, Citroën e DS no Brasil

Eu achava que, se fizesse meu trabalho direito, teria o reconhecimento dos meus chefes, que me dariam o cargo de direção em outro lugar. Até que a diretora mundial de RH da Peugeot me disse que não era assim que funcionava. Ela falou: ‘Se você não falar que quer comandar um país, não vai acontecer’. Essa é uma característica que vejo em muitas mulheres: por mais preparadas que estejam, elas têm certo pudor em mostrar ambição e dizer ‘eu quero este cargo’.



André Dorf, presidente da empresa de energia CPFL entre 2016 e 2018

Acho que a ambição de todo executivo é ser um ‘super-CEO’, um Jack Welch, que comandou a multinacional General Electric. Mas, depois de um tempo à frente dos negócios, fui percebendo – e aí não tem certo ou errado, é uma questão de estilo – que é muito mais produtivo para a empresa e muito mais seguro para o acionista se houver uma equipe trabalhando em rede, em sintonia.



rantidas – apenas testes, tentativas e experimentos. Ganhar experiência desse modo não é fácil, mas é fundamental para o futuro CEO. Faça-se esta pergunta regularmente: você aumentou a propensão a assumir riscos com sua própria operação hoje – em casos nos quais você aguenta as consequências desses riscos?

Para ser eficiente, você também deve ser ponderado. Todos os aspirantes a CEO devem alocar pelo menos 10% de seu tempo – cerca de 300 horas por ao ou seis horas por semana – para a re-

flexão. Ocupar-se não é mais como antigamente. Pelo menos 50% do seu tempo deve ser investido em aprender sobre externalidades que parecem distantes, mas podem se tornar relevantes.

BOARDS TAMBÉM

Se os gestores ambiciosos, de nível médio e seniores, devem prestar atenção a esses requisitos, os boards também têm de se mexer. Hoje, estima-se que os conselhos invistam só 5% de seu tempo no



Paulo Kakinoff, presidente da empresa aérea Gol

Adoraria dizer que tive traços de brilhantismo, de inteligência fora do comum, mas não foi assim que cresci, e sim trabalhando muito. O mais interessante é que não via essa atitude como sacrifício; eu me sentia fascinado de verdade pelo que fazia. Ajudou muito no meu crescimento o fato de saber, desde cedo, o que queria da vida do ponto de vista profissional.



Eduardo Fischer, copresidente da incorporadora MRV

Sou viciado em longo prazo porque o ciclo de uma incorporadora é extenso. [...] Quando abrimos o capital, passamos a ser cobrados por resultados trimestrais. Fazíamos reuniões com analistas e investidores, e muitos vinham dizer como tínhamos de tocar nosso negócio. Quase entramos numa crise existencial: será que precisamos mudar mesmo? Ser mais agressivos? Comprar mais terrenos? Comprar empresas? Não fizemos nada disso. Tenho respeito pelo que os profissionais do mercado pensam, mas tenho mais respeito ainda por quem conhece a companhia.



Márcio Santoro, copresidente da Agência Africa

Quando uma empresa cresce, não dá mais para ser administrada apenas de maneira intuitiva. Intuição é vital, não pode ser ignorada, mas só ela não basta. É preciso ter processos e governança. Quando decidimos organizar a empresa nesse sentido, pedimos ajuda para o pessoal da Ambev, que é uma companhia reconhecida pela ótima gestão.



Paula Bellizia, presidente da empresa de tecnologia Microsoft no Brasil

Em 2013, fui para o Facebook. Meu objetivo era aprender. Atualmente, aprender significa desaprender. Quando alguém acha que sabe muito, para de aprender, e eu queria me desconstruir. Aproveitei a oportunidade de ir para uma empresa que estava completamente em aberto, uma página em branco. Depois de dez anos na Microsoft, achei que podia arriscar um pouco.



Fonte: A nova geração de CEOs – Como jovens executivos vêm comandando empresas no Brasil e o que você pode aprender com eles, organizado por Jair Ribeiro, Giuliana Napolitano, Celso Loducca e Pierre Moreau [ed. Companhia das Letras].

planejamento sucessório do CEO; se for verdade, isso é totalmente inadequado ao cargo.

Uma avaliação da *Harvard Business Review* das 100 empresas globais de melhor performance revelou que 86 dos CEOs vieram de dentro da organização. Então, para aumentar as chances de uma sucessão bem-sucedida, os boards devem começar a ajudar seus gestores de nível médio a se transformarem em candidatos fortes ao cargo de CEO. Para isso, elas devem investir significativamente mais tempo e

atenção para oferecer mentoria aos que se mostram candidatos mais promissores.

Por sua vez, esses líderes potenciais têm de investir muito mais de seu tempo em refletir sobre as dimensões de liderança de um CEO e as verdadeiras habilidades que o cargo exige. Só assim poderão realmente ser sucessores de alto potencial. ❁

© Rotman Management

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

Um modelo de gestão holográfico

Se as empresas estão adoecendo, é porque suas pessoas estão adoecendo. Está na hora de colocarmos as pessoas verdadeiramente no centro, ou nenhum progresso será sustentável | POR WILMA BOLSONI

O Fórum Econômico Mundial aponta que os gastos mundiais relacionados com transtornos emocionais e psicológicos podem chegar a US\$ 6 trilhões até 2030 – mais do que a soma dos custos com diabetes, doenças respiratórias e câncer. Antes disso, até 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) alerta que a depressão será a doença mais incapacitante do mundo, e que uma em cada quatro pessoas sofrerá com um transtorno sério da mente ao longo da vida.

Os dados do Brasil vão na mesma direção. Hoje, de acordo com o International Stress Management Association (Isma), nove em dez brasileiros ativos no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade em algum grau – e, mais assustador, metade sofre de algum nível de depressão. Esta já está entre as doenças que mais afastam os brasileiros do trabalho.

O que está acontecendo?

Rotinas estressantes, mudanças frequentes e a falta de tempo para se adaptar a elas fazem crescer a tensão e a insegurança dos profissionais, fatores que atingem em cheio sua saúde emocional e men-

tal, gerando transtornos como estresse e depressão, e também síndrome do pânico, fobia social e outras psicopatologias.

Mas não é só isso. Se olharmos para os últimos 15 anos, com o surgimento das principais redes sociais online (Facebook em 2004, YouTube em 2005, Twitter em 2006, WhatsApp em 2009 e Instagram em 2010), notaremos o que se pode descrever como uma “transformação completa da sociedade”, impulsionada por mudanças drásticas na comunicação, na família, nas relações, na educação e nos negócios.

Classificamos essas mudanças como boas, e são, mas deixamos de notar seus efeitos secundários tóxicos, que incluem a aceleração compulsória do ritmo de vida, a superexposição a estímulos digitais e o surgimento de doenças causadas pela dependência tecnológica.

O ambiente corporativo é peça central nesse quadro; ele puxa o ritmo convulsivo do mercado, embalado pela enxurrada de novas ferramentas e metodologias que invade as empresas todos os anos.

São recursos que nos ajudam: a errar menos, a fazer mais rápido e melhor, a construir equipes, a evitar armadilhas, a ganhar foco, a direcionar a mente para transformar ideias isoladas em projetos vencedores, a gerenciar mudanças com mais eficiência. Mas nenhuma delas nos ajuda a ter equilíbrio e felicidade.

Se misturarmos num caldeirão as mudanças frequentes, os novos recursos, os tempos de aprendizado reduzidos, as metas ambiciosas, os prazos



WILMA BOLSONI é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, EUA, e professora certificada pelo HeartMath Institute, centro de pesquisas reconhecido globalmente por sua atuação em fisiologia emocional, resiliência e gestão de estresse. Ex-profissional de TI, ela recebe cada vez mais executivos e empreendedores em seu consultório, o Ateliê da Luz.



apertados para cumpri-las e os cenários futuros complexos, teremos uma sopa indigesta – que engrossa as estatísticas de transtornos psíquicos em profissionais de todos os níveis.

Estamos embarcados em um trem de alta velocidade tomando a tal sopa, e a cada estação que passa adoecemos mais. Executivos brilhantes e superexigidos se veem gradualmente incapacitados por remédios, álcool e drogas, na tentativa desesperada de manter seu nível de “entregas” satisfatório.

O pior é a desconexão: a maioria de nós nem sabe para onde vai esse trem, porque nos falta um sentido de objetivos e valores fundamentais; vivemos uma profunda crise de significado. Ferramentas que classificam as pessoas como A, B ou C aumentam a crise, afastando-as ainda mais de quem realmente são. Vejo gestores engajadíssimos em processos inovadores que não conseguem conectar os valiosos ensinamentos

com suas próprias vidas, tornando-se ainda mais fragmentados. Resultado? Adoecem.

PROGRAMAS “IMPRODUTIVOS”

Como as organizações estão lidando com esse desafio? Não estão. Raras são as empresas que mantêm algum programa para cuidar da saúde psicológica e emocional do time e, quando o fazem, não tocam as causas reais do adoecimento.

Elas falam muito sobre quanto prezam a sustentabilidade, mas parecem esquecer-se de que, hoje, sua produtividade, seu desempenho e seu lucro estão sendo obtidos por meios que não se sustentam no longo prazo.

É claro que não há solução simples, porque não se pode perder de vista os resultados da empresa. Investir em programas de autoconhecimento, integração corpo-mente e espirituali-

dade para os funcionários pode soar improdutivo, quando o tempo é curto até para os programas ligados ao core business. Mas investir nesses programas é o único caminho sustentável e promissor no longo prazo. Ou as empresas dão mais tempo para as pessoas simplesmente serem, expressarem e agirem coerentemente com quem elas são, ou a doença organizacional vai se agravar.

Sabe aquela frase em inglês “walk the talk”, que significa “fazer o que se fala” e é tão repetida no mundo dos negócios? A verdade é que ela é potencialmente impossível hoje. Quando as pessoas estão desconectadas de si mesmas, não há como elas realmente alinharem fala e ação.

Compreendida a importância dos programas “improdutivos”, as empresas devem ter como primeiros passos o estímulo organizado ao autoconhecimento de seus colaboradores e a criação de condições para que possam se expressar a partir de suas próprias essências – ou seja, para que possam ser autênticos e vulneráveis no ambiente de trabalho. De imediato, isso soluciona o problema da falta de confiança, recorrente nas empresas. Vulnerabilidade gera empatia e autenticidade gera confiança.

UM MODELO QUE INCLUA O SINGULAR E O CÍCLICO

É um desafio levar as pessoas ao autoconhecimento e a se relacionarem de forma autêntica, quando operamos com modelos de tarefas, prazos, metas e avaliações que ignoram o que é singular em cada indivíduo.

Exigem-se prazos e resultados sem que se considerem os ciclos de contração e expansão pelos quais todas as pessoas passam. Todos nós vivemos períodos introspectivos, reflexivos e, portanto, improdutivos, que precedem os momentos mais expansivos, criativos e geniais. Como lidar com isso nas organizações quando a cultura típica pressupõe indivíduos que estão sempre em expansão (o que é impossível)?

As variáveis dessa equação parecem complexas demais, mas a boa notícia é que não é necessário pensar em todas elas para obter resultados. Existe um modelo de gestão para lidar com isso: ele se chama holográfico e se define por colocar as

Ainda faltam ferramentas eficientes para cuidar das pessoas

pessoas no centro das decisões. Consiste essencialmente em cuidar das pessoas e, quando isso é feito, o todo se transforma e tem reflexos em cada um. Uma organização com indivíduos mais conscientes, autênticos, motivados e felizes opera em outro nível de consciência, o que a capacita a reinventar-se dinamicamente para superar qualquer obstáculo que apareça.

O ponto central é ensinar as organizações a cuidar verdadeiramente das pessoas. Como? Temos ferramentas de estratégia e gestão eficientes, mas precisamos de mais ferramentas e metodologias para efetivamente cuidar de pessoas.

Vale dizer que já temos trabalhos importantes que abordam esses aspectos sutis na linguagem das organizações. Richard Barrett, especialista em ética corporativa, ampliou a pirâmide de Maslow, que hierarquiza as necessidades do ser humano, para acomodar também as necessidades da alma, como descobrir significado e propósito, fazer a diferença e servir. Danah Zohar, física e filósofa ligada ao Massachusetts Institute of Technology (MIT), criou o quociente espiritual (QS, em inglês), que avalia a capacidade da pessoa de usar valores éticos para nortear suas ações e solucionar problemas essenciais à vida.

Eu quero propor uma abordagem para trazer as pessoas para uma posição central em organizações brasileiras: o investimento estruturado na tríade autoconhecimento, integração corporalmente e espiritualidade:

Autoconhecimento. Estimular a busca do autoconhecimento é a base para o processo de autodesenvolvimento e edificação de todas as outras qualidades adormecidas no indivíduo.

Pessoas pouco familiarizadas com seus próprios sentimentos e emoções avaliam a si mesmas com

É preciso ter lideranças espiritualizadas

base na forma como os outros a enxergam e, portanto, dependem de referências externas para tomarem decisões a respeito de si mesmas.

Para compreender os diferentes aspectos de si é preciso investir tempo, dedicação e recursos nessa busca, que só pode ser alcançada quando damos permissão para mergulharmos no nosso mais profundo ser, para então desvendar os mistérios do nosso sistema de funcionamento.

Esse mergulho pode ser feito por meio de programas e vivências específicas, que quase sempre geram desconfortos e nos mostram coisas que preferíamos não ver. É uma jornada individual, que deve ser empreendida livre de julgamentos, com abertura para autodescobertas, que passam por perceber feridas, medos, reações emocionais, defesas, crenças, projeções, dons e propósito.

O processo de autoconhecimento não tem fim, mas, por menos que avance, seu resultado é sempre libertador e empoderador.

Integração corpo-mente. O cuidado com o corpo tem sido amplamente difundido e uma parcela crescente da população já inclui exercícios físicos regulares e exames preventivos em suas rotinas. As empresas também têm incentivado atividades físicas promovendo maratonas e campeonatos esportivos entre os funcionários.

Já a mente requer mais atenção, uma vez que adocece lenta e silenciosamente. Ela será o ponto central do adoecimento em um futuro próximo e para isso ainda não estamos preparados.

Muitas empresas ainda preferem deixar a sinistralidade do plano de saúde ir às alturas e o INSS afastar seus colaboradores por doenças mentais. São escolhas baseadas num modelo velho e ultrapassado, de uso e descarte de recursos, que em muito pouco tempo tirará a empresa do páreo, simplesmente por não conseguir formar, atrair e reter capital humano minimamente adequado.

Meditação e ioga são alguns dos recursos que ajudam a mente a trabalhar em parceria com o corpo e a seu favor. A mente mais consciente proporciona equilíbrio, empatia, percepção e lucidez. E tudo isso facilita o aprendizado, aumenta o foco, permite melhores escolhas e aprimora a capacidade de relacionamento interpessoal.

Espiritualidade. Talvez seja o tópico menos familiar do universo das empresas, mas, quando

falo em espiritualidade no âmbito corporativo, refiro-me a “empresas espiritualizadas”, que tenham valores elevados capazes de atrair colaboradores com o mesmo perfil. Essas são empresas ainda raras no Brasil, que cuidam da saúde integral de seus colaboradores, geram negócios sustentáveis, obtêm rentabilidade financeira e, conseqüentemente, asseguram sua longevidade.

Nesse tipo de empresa, o profissional se sente valorizado como ser humano e não apenas como um ativo. Ele vê significado e propósito em seu trabalho, considera a empresa sua aliada e seu vínculo com a organização ganha sinergia.

Obviamente, empresas espiritualizadas requerem lideranças também espiritualizadas, que proporcionam as condições para o desenvolvimento interior de seus liderados.

Com um modelo de gestão holográfico, as pessoas deixam de ser empregadas e passam a ser vistas (e a se verem) como o bem mais precioso da organização. Apenas essa percepção basta para diminuir significativamente a possibilidade de adoecimento.

O “LONGO CAMINHO CURTO”

Adotar um modelo holográfico com a implementação desses três pilares é, a meu ver, um “longo caminho curto” para o surgimento de uma nova geração de empresas.

Acredito que só sobreviverão as empresas que souberem fazer essa transição para não adoecerem junto com seus colaboradores. Os seres humanos procuram por algo especial que faça aflorar o que eles têm de melhor – quando encontram, crescem como indivíduos e ajudam a empresa a crescer; quando não o encontram, adoecem e fazem a empresa adoecer.

O modelo de gestão holográfico pode nos permitir aproveitar essa viagem de trem em alta velocidade sem adoecermos, estando conscientes do destino do trem e confiantes em conseguir superar quaisquer novos desafios que surjam nas estações à frente. ❁

A outra IA – investigação apreciativa

Mais do que uma intervenção pontual, especialmente útil para momentos desafiadores como o atual, a abordagem de David Cooperrider já está se tornando um modelo de cultura em várias organizações | POR VÂNIA BUENO CURY

Você despende tempo demais só para resolver problemas? Gostaria de economizar a energia que você gasta para corrigir falhas, suas e dos outros? Então, a pergunta-chave é: será que há uma forma de promover mudanças, bater metas e colher resultados que seja menos difícil, mais leve e até prazerosa?

A investigação apreciativa (IA) acredita que sim e tem comprovações. No início dos anos 1980, o norte-americano David Cooperrider sonhou uma revolução positiva nas organizações, que batizou de “*appreciative inquiry*”. Na contramão da cultura do déficit na qual estamos imersos, em que damos atenção ao que falta e ao que dá errado, ele propôs uma pergunta essencial: “O que dá ‘vida’ aos sistemas humanos? Em outras palavras, quando nos sentimos mais vivos, o que gera essa ‘vida’?”. Não são os fracassos e as fraquezas tão valorizados; são nossas virtudes e fortalezas.

David Cooperrider estudava o comportamento organizacional quando começou a questionar esse padrão depreciativo iniciado com o modelo taylorista de gestão. Ele percebeu que o paradigma aplicado para a gestão de máquinas – o de, diante de falhas, identificarmos, consertarmos ou substituímos peças – também passou a valer para as dinâmicas e as interações humanas. Então, enquanto

outros especialistas em comportamento organizacional se dedicavam a entender as empresas como “problemas a serem resolvidos”, Cooperrider escolheu investigá-las como “mistérios a serem apreciados”, buscando o que dava certo para descobrir as forças e o potencial dos sistemas humanos.

Suas primeiras descobertas foram apresentadas em 1985, na defesa de sua tese de doutorado orientada por Suresh Srivastva, cocriador da IA, na Weatherhead School of Management [de Cleveland, Ohio, nos EUA] – ainda hoje, considerada um dos melhores e mais inovadores centros de estudos de comportamento organizacional no mundo. Para sustentar sua tese e, depois, colocá-la em prática, Cooperrider se apoiou em cinco princípios: o construcionista, o da simultaneidade, o poético, o antecipatório e o positivo [veja quadro na página seguinte].

Antes de aprofundar o assunto, que acredito ser ainda mais obrigatório ante uma sociedade tão pola-

A IA traz os
aspectos
positivos para
a balança, além
dos negativos



Saiba mais sobre Vânia Bueno Cury

A professora e consultora de comunicação estratégica e de facilitação e engajamento de equipes Vânia Bueno diz que a investigação apreciativa mudou sua vida.

Bueno se envolveu com a abordagem em 2007. A agência de comunicação corporativa que havia fundado 15 anos antes passava por seu melhor momento – boa equipe, ótimos clientes e faturamento crescente –, mas ela não sentia o mesmo entusiasmo com o negócio e não entendia o que estava errado. Ao questionar-se sobre o que ela verdadeiramente queria, soube: “Eu queria continuar trabalhando com comunicação, tema que amo, mas não mais só para ajudar empresas a vender produtos e serviços. Queria comunicação para o desenvolvimento humano”, conta. Em quatro meses, fechou seu negócio e foi estudar na Weatherhead School of Management, EUA, onde a IA nasceu. Ela conviveu com David Cooperrider, Ron Fry, Richard Boyatzis e outros importantes mestres da área.

rizada como é a nossa no Brasil atual, vale esclarecer que esses princípios não subestimam as dificuldades que as organizações enfrentam dia após dia, nem menosprezam a visão crítica. O que a IA faz é ajudar a aprimorar o discernimento, pondo na balança, ao lado dos aspectos negativos, também os positivos – estes, sim, ignorados na maior parte dos processos de mudança. Assim, a IA permite que decisões e ações sejam mais equilibradas e eficazes.

Thomas White, que liderou a telecom GTE [atual Verizon], esclareceu sua equipe ao apresentar a IA: “Não estou defendendo uma conversa burra e feliz. Não podemos ignorar problemas; só precisamos abordá-los pelo outro lado”. Será que os líderes brasileiros estão preparados para essa abordagem?

UM BREVE PANORAMA

“Liderança tem a ver com a criação de um alinhamento de forças que tornam as fraquezas de um sis-

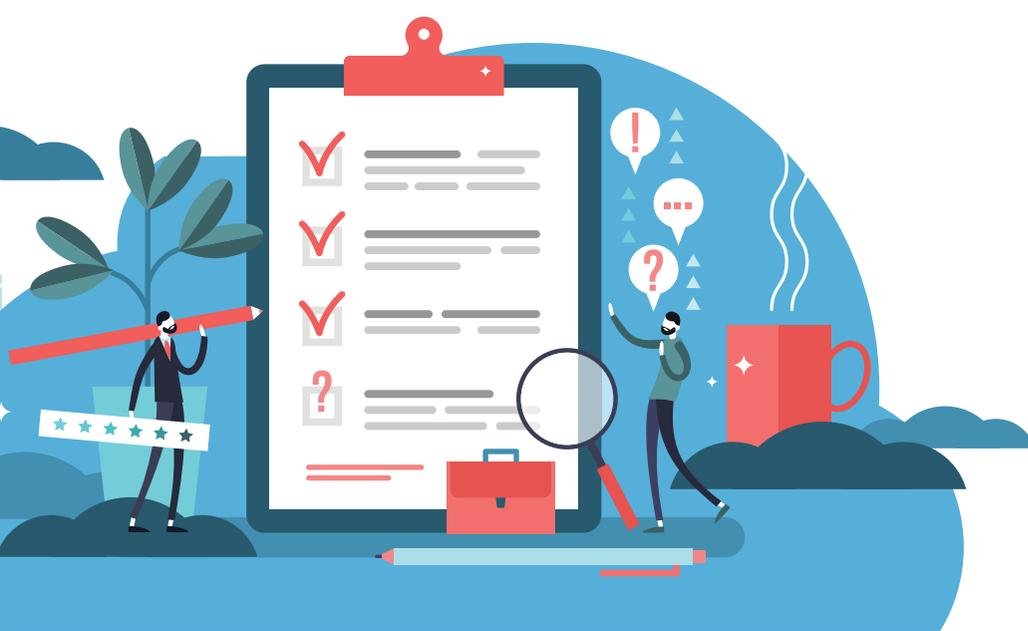
Princípios da investigação apreciativa

Princípio	Síntese	Comentário
Princípio construcionista	Palavras criam mundos	A realidade é socialmente criada a partir da linguagem e de conversas.
Princípio da simultaneidade	Perguntas são parte da mudança	No momento em que fazemos uma pergunta, começamos a criar mudança.
Princípio poético	Podemos escolher o que estudar	Equipes e organizações são infindáveis fontes de estudo e aprendizado. O que escolhemos estudar descreve, e até cria, o mundo como nós o conhecemos.
Princípio antecipatório	Imagens inspiram ação	Sistemas humanos se movem na direção das imagens que criam acerca do futuro. Quanto mais positiva e esperançosa for a imagem do futuro, mais positivas serão as ações no presente.
Princípio positivo	Perguntas positivas levam a mudanças positivas	O “momentum” para mudança, pequena ou em larga escala, requer grandes quantidades de afeto e vínculo social. Esse estado é melhor gerado por meio de perguntas apreciativas que amplificam o núcleo positivo.

Adaptado de Cooperrider, D.L., & Whitney, D. A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. Taos, NM: Corporation for Positive Change, 1999. No livro Positive Approach to Building Cooperative Capacity, de autoria de Frank Barrett e Ronald Fry publicado em 2010, os autores incluíram nesta lista o Princípio Narrativo, sustentando que enquanto tecemos histórias criamos vínculos duradouros.

Resolução de problemas x apreciação

Resolução de problemas	Investigação apreciativa
1. “Sentindo o que falta” – identificação do problema	1. Apreciando e valorizando o melhor de “O que é”
2. Análise das causas	2. Prevendo o que “Pode vir a ser”
3. Análises e possíveis soluções	3. Dialogando sobre “O que deveria ser”
4. Planejamento de ações (tratamento)	4. Criando “O que será”
Hipótese básica: Organizações são problemas a serem resolvidos	Hipótese básica: Organizações são mistérios a serem apreciados



A IA estreou no Brasil em 1997, em Curitiba, na empresa Nutrimental

tema irrelevantes.” Quem disse isso foi Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna. Enquanto alguns ainda hoje questionam o impacto da abordagem apreciativa no mundo dos negócios, Drucker validou a teoria que acabara de conhecer em uma conversa com Cooperrider. Perceba que o velho mestre não fala em eliminar fraquezas como a maioria das empresas, mas em alinhar forças para que, com potencial trazido à tona, as fraquezas se tornem irrelevantes para o sistema como um todo. Fraquezas sempre existirão nos sistemas humanos.

São muito expressivos os resultados, sociais e financeiros, das intervenções de IA em empresas como Apple, Boeing, Fairmount Minerals, McKinsey, Sherwin-Williams, Verizon, Walmart, Avon, DTE Energy, Hunter-Douglas, McDonald’s e British Airways, entre outras. Com a IA foram executados os projetos mais diversos, para abordar questões de gênero e diversidade, aprimoramento no atendimento a clientes, desenvolvimento de novos produtos, melhorias na relação com a cadeia de fornecedores, criação de visão compartilhada, processos de inovação e cocriação de planejamentos estratégicos. A teoria também é aplicada em diferentes domínios, como desenvolvimento organizacional, psicologia positiva, estratégia corporativa, coaching, mentoring, design thinking, desenvolvimento sustentável e biomimética. A IA contribuiu ainda para a transformação de cidades, em projetos como Imagine Chicago, Imagine Nagaland (Índia) e Sustainable Cleveland 2019.

E quanto ao Brasil? David Cooperrider tem uma relação muito especial com os brasileiros. É bastante comum citar como referência sua vinda a Curitiba em 1997 para a primeira ação de IA no país. Ele conta que recebeu o convite de Rodrigo Loures, fundador e então presidente da empresa de alimentos Nutrimental, para uma intervenção

na companhia que vivia uma profunda crise organizacional. Com entusiasmo, fala de sua surpresa ao chegar ao evento onde esperava encontrar 50-70 participantes e ver na plateia todos os 700 funcionários da empresa. Foi ali, sem aviso, que aconteceu a estreia da IA com grandes grupos. O case é relevante também pelos resultados excepcionais: a criação de um novo produto – Nutry – 200% de crescimento dos lucros e 75% de redução nas taxas de absenteísmo no primeiro ano de gestão apreciativa. Em 2003, Rodrigo Loures assumiu a presidência da Federação das Indústrias do Paraná e a IA esteve muito presente durante os seus oito anos de mandato.

Nesse período, David Cooperrider, Ron Fry, criador da IA, e Ilma Barros, a primeira brasileira a ter contato com teoria durante seu doutorado na Weatherhead, vieram ao Brasil muitas vezes para facilitar grandes eventos, como as edições do Global Fórum América Latina em 2011 sobre o papel das universidades e empresas na construção de um mundo sustentável. Com o apoio da FIEP, mais de 100 consultores brasileiros receberam formação em IA e têm aplicado a metodologia em empresas, ONGs e governos.

Um grande marco para a IA aconteceu em 2004, quando David Cooperrider recebeu de Kofi Annan, prêmio Nobel da Paz e então presidente da Organização das Nações Unidas, a missão de conduzir a primeira conferência de cúpula do Pacto Global, a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo. Com a presença de 500 CEOs das maiores empresas do planeta, o encontro tinha o desafio de engajar as corporações na adoção de dez princípios relacionados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e corrupção. O evento foi um sucesso e hoje o Global Compact conta com quase dez mil

As ferramentas mais conhecidas de IA são Ciclo dos 5 Ds e SOAR

empresas signatárias em 160 países. “Sem a investigação apreciativa, teria sido muito difícil, talvez impossível, engajar construtivamente tantos líderes”, reconheceu Kofi Annan.

A experiência fortaleceu em Cooperrider a crença de que a visão apreciativa permitiria que grandes desafios como o aquecimento global, a crise energética, a desigualdade social e a extrema pobreza pudessem ser compreendidos como oportunidades valiosas para os negócios e para tornarmos o mundo mais pacífico, próspero e justo. Por isso, ele lançou o The Fowler Center for Sustainability e o BAWB – Business as an Agent of World Benefit, plataforma em que empreendedores e empresas podem registrar suas iniciativas positivas e impactos na gestão, no meio ambiente e na comunidade, para gerarem inspiração, coragem e energia para as mudanças necessárias no mundo.

Não é menos relevante a contribuição da IA para a United Religions Initiative (URI), onde o método facilita, desde 1996, o diálogo entre os mais importantes líderes religiosos do planeta dando apoio à unificação e à colaboração entre as religiões. Cooperrider é também ativo no Imagens e Vozes de Esperança, movimento global por uma mídia mais apreciativa.

Recentemente, Cooperrider se juntou a Martin Seligman, considerado o pai da psicologia positiva, no esforço de acelerar a expansão do projeto que Seligman denominou “educação positiva”. O objetivo é levar às escolas do mundo todo disciplinas que eduquem para o bem-estar, com foco em apreciação, afeto, compreensão, respeito e aprendizado mútuo.

NA PRÁTICA

Os princípios de IA são aplicados por meio de modelos de intervenção e ferramentas de gestão. Há muitos deles, porém vou me deter nos mais

conhecidos e aplicados, que são dois: o Ciclo dos 5 Ds, o método de investigação apreciativa para grandes grupos, e o SOAR, uma versão apreciativa da matriz estratégica SWOT [veja os quadros nas próximas páginas].

A base de todos é sermos expostos a perguntas positivas, seja no contexto organizacional, seja no pessoal, pois aí é que podemos abrir novas veredas para o autoconhecimento. A IA funciona como uma “lente” que nos permite enxergar e compreender a realidade de maneira mais ampla e precisa. Esse novo olhar amplia as possibilidades de gerar profundas transformações nas pessoas e em suas relações consigo mesmas e com o mundo.

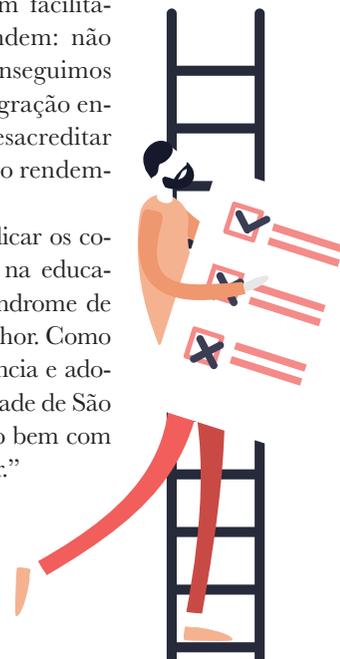
Em geral, não há fronteiras para quem aplica a IA – ela vale para a vida profissional e também para a vida pessoal. Para muitas pessoas, a IA se tornou uma postura diante da vida. Compartilho aqui o depoimento de parceiras “apreciativas” sobre o impacto prático da IA:

JANINE SAPONARA, BRASIL, JORNALISTA, FUNDADORA DA LEAD COMUNICAÇÃO E MÃE.

“Um empresário visionário me indicou a David Cooperrider por ter, apreciativamente, visto em mim o empreendedorismo otimista que me é nato. A certificação em IA me trouxe a segurança para usar, com propriedade, a metodologia que eu, sem saber, usava: dar asas à curiosidade + sonhar + planejar + correr atrás e entregar o que fosse possível, sem sofrimento. Gostei tanto que contribuí para que finalmente o *Manual de investigação apreciativa*, a bíblia da área, existisse em português.

No mundo corporativo, o resultado da IA é tão bom, que alguns clientes que contratam facilitações da minha consultoria se surpreendem: não entendem como em tão pouco tempo conseguimos tirar tanta informação e gerar tanta integração entre os times... Outros, que confessam desacreditar na dinâmica no início, depois do processo renderam-se aos resultados obtidos.

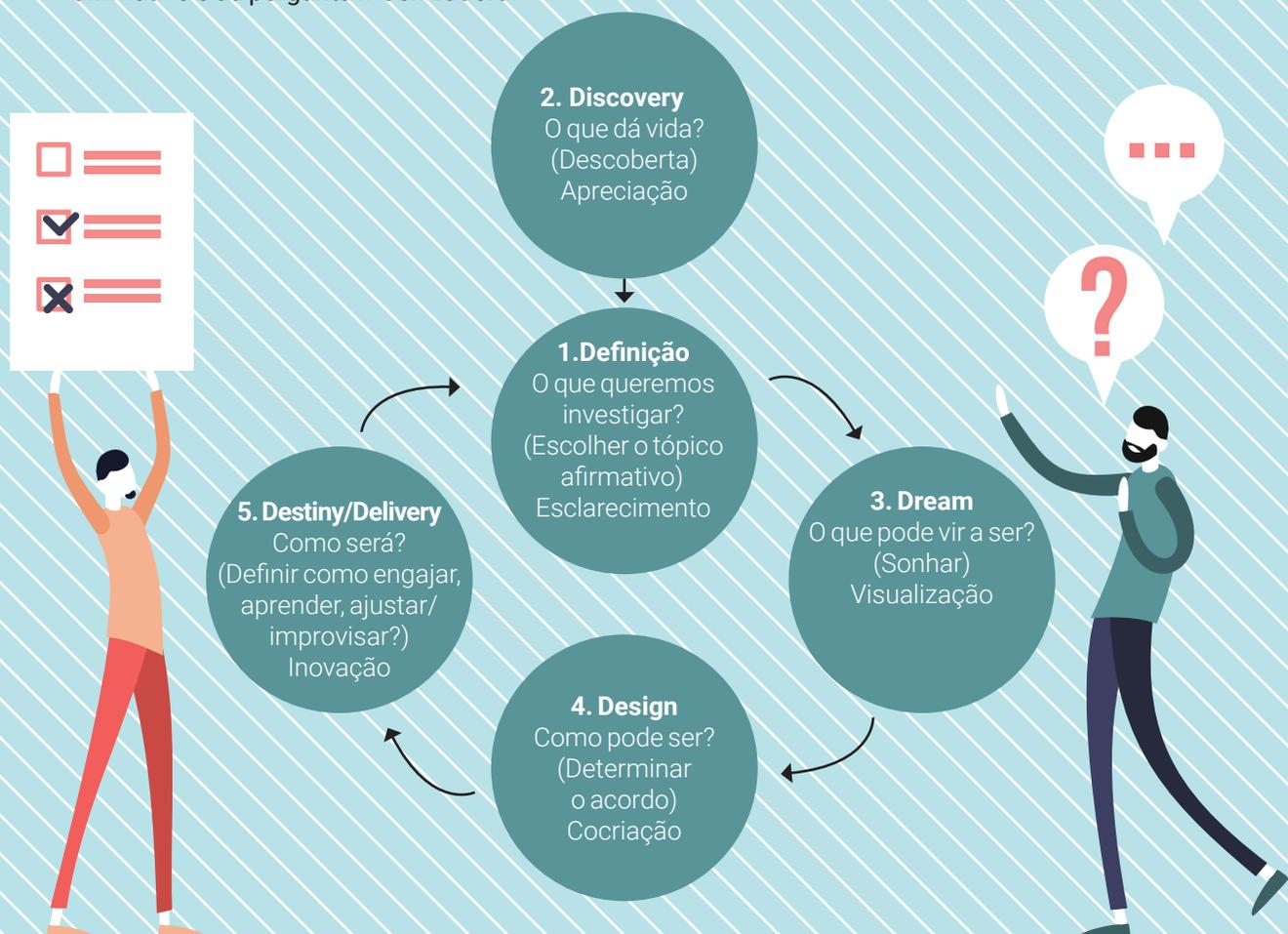
Na vida pessoal, tive o privilégio de aplicar os conhecimentos da investigação apreciativa na educação de um de meus filhos, que tem a Síndrome de Asperger. O resultado não poderia ser melhor. Como ele foi valorizado durante toda a sua infância e adolescência, hoje cursa filosofia na Universidade de São Paulo (USP), namora e se relaciona muito bem com as pessoas. Tem uma autonomia exemplar.”



Ciclo dos 5 Ds

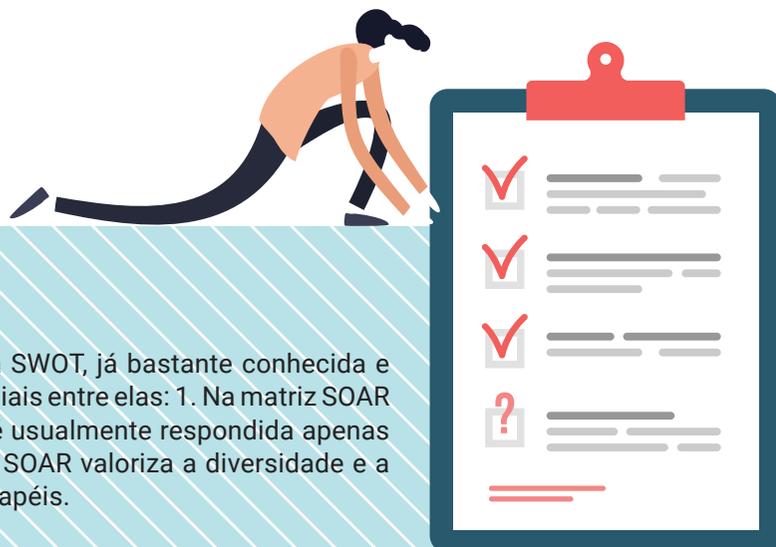
Este é, sem dúvida, o modelo de intervenção de IA mais utilizado e conhecido. Sendo uma pesquisa-ação, a intervenção acontece sobre uma questão social e envolve os participantes de maneira colaborativa. Tendo o diálogo e a curiosidade como bases, é ideal para a formulação, o planejamento e a execução de mudanças estratégicas e pode reunir dezenas, centenas e até milhares de stakeholders em um processo criativo aplicado em até quatro dias de interação, que incluem entrevistas em pares, compartilhamentos em grupos e plenárias, prototipagem de soluções e plano de ações.

Nesse processo, as etapas consideradas mais importantes são a 1 e 2, a definição do tópico afirmativo e da pergunta mobilizadora.



MARGE SCHILLER, ESTADOS UNIDOS, PROFESSORA, ESCRITORA, CONSULTORA E ATIVISTA. “No início dos anos 1990, eu era executiva em uma grande empresa norte-americana. Era um período em que se discutia a ilegalidade do assédio sexual existente nas empresas. Naquele momento percebi que estávamos falando muito sobre ‘as coisas que não desejávamos’, mas nada era dito sobre ‘o que queríamos’. Então, em um evento, conheci David Cooperrider. Quando

ele perguntou para o grupo por que despendíamos tanto tempo e energia com aquilo que não queríamos, eu percebi imediatamente que aquilo fazia sentido para mim. Na época, sempre que eu chegava ao escritório, havia uma fila de problemas para resolver. Eu digeriria aqueles problemas como quem come rápido uma comida ‘pelando’ e terminava o dia exausta e desanimada, porque sabia que na manhã seguinte tudo se repetiria uma vez que minha capacidade de resolvê-los nunca era suficiente.



SOAR x SWOT

O SOAR é a versão positiva da matriz estratégica SWOT, já bastante conhecida e utilizada pelas empresas. Há duas diferenças essenciais entre elas: 1. Na matriz SOAR o foco é integralmente positivo. 2. A versão SWOT é usualmente respondida apenas por pessoas em posições estratégicas, enquanto a SOAR valoriza a diversidade e a participação de representantes de todas as áreas e papéis.

SWOT	SOAR
Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	Forças, oportunidades, aspirações e resultados
<i>Mindset</i> competitivo	<i>Mindset</i> colaborativo
Melhorias estratégicas sobre fraquezas	Melhorias estratégicas construídas sobre forças e projeções
Foco de gestão sobre áreas a melhorar	Foco da liderança naquilo que se faz melhor
Plano de ação tático	Plano de ação visionário
Foco nas limitações	Foco nas possibilidades

Inspirada pela IA, resolvi parar de focar os problemas e de procurar o que não funcionava, e passei a trabalhar com o que poderia dar certo – foi transformador.

A imagem que melhor retrata meu entendimento da IA aconteceu no dia do ataque às Torres Gêmeas, em 2001. Eu estava na sede de uma grande companhia em Nova York conduzindo um treinamento para 70 executivos quando fui informada da catástrofe. Evidentemente parei o que estava fazendo e me ofereci para cuidar da filha de uma funcionária que excepcionalmente estava no escritório naquele dia. Enquanto passeava com a menina pela companhia aconteceu algo extraordinário: quando nos aproximávamos das pessoas que choravam, elas paravam imediatamente de chorar; as pessoas paralisadas voltavam a interagir ante aquela criança de 4 anos. Ela era a própria imagem da esperança e do recomeço.

Hoje me autodefino como uma ‘avó profissional’ e trabalho intensamente para mudar os padrões de relacionamentos entre gerações, dentro e fora das organizações. Escolhi aprender com as crianças e sei que a IA pode nos ajudar a transformar os este-

reótipos e os preconceitos que nos separam. Quero fazer isso porque creio que só será possível construir o mundo que queremos se formos construí-lo juntos.”

O PRÓXIMO PASSO

Com implicações em todos os aspectos organizacionais, a IA é uma metodologia com um histórico de crescimento significativo. Porém ainda são muitas as organizações que não a adotam. E mesmo as que já a utilizam o fazem, na maioria dos casos, como uma ferramenta de intervenção pontual.

Neste momento de tantos desafios e em que prevalece a sigla IA de inteligência artificial, é preciso fazer a investigação apreciativa evoluir para modelos de cultura que contagiem o mundo dos negócios, e também o da educação, o da saúde e o do viver bem. Faça como eu e inspire-se por este texto budista:

“Não existe o ser ou o não ser/ Não existe o vir ou o ir / Tudo o que existe é uma profunda apreciação do que é.”

INFORME AOS ASSINANTES DO HSM BOOK CLUB

hsm
THE POWER OF KNOWLEDGE

ALTA BOOKS
EDITORA

Para mais informações, acesse bookclub.altabooks.com.br ou ligue (21) 3278 8069 / (21) 97991-7895 Whatsapp

A partir de fevereiro 2019, o **HSM Book Club** passará a ser gerido pela **Alta Books Editora**, disponibilizando mensalmente para os assinantes um livro **lançamento** dos maiores experts da gestão executiva.

O valor mensal da assinatura será de R\$ 59,90 durante 6 meses dando direito ao assinante receber em seu endereço 6 lançamentos inéditos de 2019 incluindo os 4 livros mostrados abaixo e, como **brinde**, mais 2 livros de autores renomados, gratuitamente. Num total de **8 livros em 6 meses**.

Se você ainda não é assinante, **venha fazer parte do clube** e receba **10% de desconto** na assinatura semestral. *Oferta válida até 30 de Abril de 2019.*

Se você já é assinante e deseja **renovar ou reativar** o plano, aproveite a oportunidade e receba **15% de desconto**. *Oferta válida até 30 de Abril de 2019.*

A Alta Books é a editora líder no mercado de livros de gestão e inovação com mais de **180 livros publicados**, tendo em seu catálogo renomados autores nacionais e internacionais, dentre eles, **Ram Charan, Jim Collins, Salim Ismail, Robert Kiyosaki, Alex Osterwalder, Steve Blank, Joi Ito, Tim Brown, Philip Kotler, Fernando Dolabella, Walter Longo** e muitos outros.

Conheça os livros já programados para os próximos meses, lançamentos exclusivos para os assinantes do HSM BOOK CLUB

Imagens meramente ilustrativas.

John Doerr



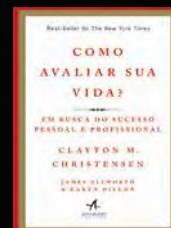
Kelly Palmer & David Blake



Salim Ismail



Reid Hoffman & Chris Yeh



BRINDES



A sororidade no varejo brasileiro

Por Fátima Merlin



FÁTIMA MERLIN é autora dos livros *Shoppercracia* e *Meu Cliente Voltou, e Agora?*, sócia-fundadora da Connect Shopper e uma das idealizadoras do Grupo Mulheres do Varejo (MdV).

O ano de 2019 começa com sabor novo, ao menos para nós. Formatamos, na reta final de 2018, o Grupo Mulheres do Varejo (MdV), com o propósito de promover, construir e disseminar estratégias, ações e boas práticas que propiciem as condições necessárias para fortalecer o papel e ampliar a participação e a liderança da mulher no varejo e acelerar a transição do setor para a era 4.0. Essa era é pautada por valores como acolhimento, proximidade, orientação às pessoas, atenção ao ambiente, forte tendência à cooperação, ações inclusivas e empatia, entre outros atributos familiares ao universo feminino. O fortalecimento das mulheres no varejo, portanto, não é mais uma questão de gênero, e sim de estilo de liderança.

Tudo começou com um despretenso grupo de WhatsApp que reuniu 100 mulheres, todas atuantes direta ou indiretamente no varejo, a maior parte em posições de alta liderança. Em pouco tempo, dez se candidataram a montar um comitê executivo, um planejamento estratégico foi elaborado, criaram-se logotipo e apresentação institucional, os perfis de redes sociais foram abertos e hoje cerca de 500 mulheres já fazem parte do grupo. No Facebook, já somos mais de 11 mil.

A ideia é que o MdV possa ser uma referência na construção de uma nova onda do setor inspirada na força feminina, construindo laços, trazendo mais equilíbrio e inovação à gestão, trazendo mais resultado ao varejo, à economia e à sociedade. Juntas queremos ser agentes de mudança no setor.

A primeira iniciativa do MdV foi uma pesquisa para identificar oportunidades e desafios quanto ao papel da mulher do varejo, com quase 100 respondentes entre 26 e 61 anos de idade. “Autoritarismo, machis-

mo, preconceito, discriminação” foram as principais palavras citadas por elas quando questionadas sobre a relação entre homens e mulheres no setor. Um total de 70% admitem falta de clareza, parcial ou total, sobre qual o papel feminino no varejo, sendo que somente um terço afirmou entender mesmo a força e as possibilidades das mulheres. O estágio das mu-

lheres no setor ainda é primário para 80% delas, ainda que em desenvolvimento. E, se 29% declaram perceber uma complementariedade e um trabalho de forma colaborativa entre os gêneros, 62% afirmam que não estão satisfeitas com a relação entre homens e mulheres no trabalho.

Um número assustador apareceu na pergunta sobre o nível de esforço para alcançar cargos de direção: para 80%, ele é muito alto. Como avan-

çar mais fácil? Das entrevistadas, 51% acreditam que é necessário o empoderamento e a melhoria na autoestima das mulheres, enquanto 48% reforçam que é crucial a mudança das empresas, seja por conscientização, seja por lei. Empresas preparadas para a maternidade, cotas nas atividades de recrutamento e seleção, cotas nos cargos de liderança e igualdade salarial foram alguns movimentos sugeridos.

Quase um terço, 28%, também prega uma aliança feminina forte, com menos competição e mais união entre as executivas do setor, o que se materializaria em trocas formais de experiências, networking, mentoria, encontros, trabalhos em grupo. Para mais de 70%, o networking ajuda nisso – algo em que, historicamente, as mulheres deixam a desejar.

O MdV vem proporcionar tudo isso, e já tem seu pilar principal: o desenvolvimento das executivas. ■

80% das mulheres consideram o papel feminino no varejo ainda em estágio primário



EXPERIÊNCIA
INTERNACIONAL

VOCÊ QUER SER CONSELHEIRO?



CONSELHO
CONSULTIVO



CONSULTORIA

Calcula-se que um conselheiro de uma grande empresa listada em bolsa de valores dedique, em média, 240 horas de seu ano a funções na área. Considerando que ganha aproximadamente R\$ 394,56 mil por ano – valores de Brasil, segundo pesquisa IBGC/Spencer Stuart –, ele recebe R\$ 1.645 por hora trabalhada. Mesmo que destine as 350 horas anuais que o especialista em governança corporativa da Rotman School David Beatty recomenda para a atividade, ele terá o digno honorário de R\$ 1.127. Basta fazer contas: se ele (ou ela) for conselheiro(a) de três empresas, terá uma renda de R\$ 1,18 milhão por ano (só de remuneração fixa – e há variável) e ainda o equivalente a mais de seis meses de férias. Quem não gostaria dessa vida?

Não surpreende o crescimento contínuo do número de executivos brasileiros que inclui a posição de “board member” em seus planos de carreira. Isso não se deve só a pessoas antecipando fontes de sustento para quando a idade chegar; caíram as barreiras de entrada para os conselhos e as ofertas de assentos ali continuam a aumentar – se o intuito é atrair capital investidor, afinal, as empresas precisam de melhor governança.

Um “sweetspot” entre oferta e procura? Não, isso é algo que não existe. Às vezes, o mercado parece uma disputa de pistoleiros em filme de faroeste. De um lado, o conselheiro “cabeça-branca”, mais tradicional que o John Wayne, faz o impossível para se perpetuar em sua cadeira – mesmo que as boas práticas mandem-no fazer exatamente o contrário, inclusive para evitar o mal da cegueira ética. De outro, um presidente de conselho ousado coloca à mesa uma jovem de 27 anos, recém-formada, que tem no currículo apenas a fundação de uma startup – e quer que ela seja uma provocadora digital para os colegas e que faça o circo da reunião pegar fogo.

Ninguém sabe em que momento as partes vão parar de sacar a arma e começar a cuidar conjuntamente dos cavalos para serem ambas mais velozes. Mas, quando o paradigma da colaboração e da diversidade se firmar, ao lado da cultura ética, não faltarão motivos para celebração no saloon.

Metáforas à parte, ser um “board member” soa bonito no LinkedIn, porém fazer essa carreira é mais difícil do que nos fazem crer os parágrafos iniciais; exige investimento e perseverança. Com a ajuda de experts do assunto no Brasil e no mundo, este Dossiê mapeia os perfis de conselheiros e os caminhos para quem quer se tornar um deles.





PARA INCLUIR O CONSELHO EM SEU MAPA

Cada vez mais empresas criam conselhos de administração e diversificam os perfis de seus componentes, o que abre oportunidades para uma nova carreira | POR SANDRA REGINA DA SILVA

Em uma sala de aula do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), após uma preleção sobre a responsabilidade dos administradores, formam-se dois grupos de alunos. Eles têm de simular posições de defesa e acusação em relação a uma questão espinhosa: se os conselheiros da Petrobras que aprovaram a compra da refinaria de Pasadena, nos EUA, deveriam ou não responder pessoalmente pelos danos que a empresa teria tido com o projeto.

Há bons argumentos. A favor de uma condenação, alega-se que os conselheiros teriam agido sem a devida diligência, à medida que aprovaram uma operação por valor muito superior ao indicado por uma avaliação externa, com cláusulas contratuais manifestamente contrárias aos interesses da empresa, e sem ter tido tempo e informações suficien-

tes para avaliar os termos e condições do negócio, entre outras razões.

Pela absolvição, alegou-se que a operação estava alinhada com o plano de investimento da empresa, que o conselho não tinha sido informado pelos executivos a respeito da existência das cláusulas consideradas nocivas, que a operação não era desproporcional para uma empresa como a Petrobras, que o valor foi baseado em uma avaliação interna.

O objetivo da aula era o de fixar, com base em um caso real e famoso, alguns conceitos que são muito importantes para conselheiros. Essa foi a aula que o professor Richard Blanchet deu, no primeiro semestre de 2018, a seus alunos no tradicional curso de formação de conselheiros do IBGC [veja quadro ao lado].

Programas como o do IBGC estão atraindo cada vez mais profissionais, interessados em seguir a atrativa carreira de conselheiro, apesar de entenderem as dificuldades enfrentadas no exercício da atividade, como essa decisão sobre Pasadena. Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e também professor do IBGC, identifica três conjuntos diferentes de profissionais que ambicionam a carreira de conselheiro: os que estão encerrando a longa atuação executiva mas ainda com muita energia e disposição; CEOs e diretores-financeiros, de tecnologia, de recursos humanos, ainda em plena carreira executiva, mas desejosos de uma experiência diversificada; e membros acionistas de famílias controladoras de negócios que por algum acordo interno não podem ter uma carreira executiva, mas podem atuar como conselheiros em suas empresas controladas.

“Agora, começa a aparecer um quarto grupo, formado por executivos de empresas estatais que buscam melhor preparo ante uma escolha mais profissional de conselheiros para empresas controladas pelo Estado”, acrescenta Cabrera, que já foi membro do conselho do IBGC propriamente dito e hoje se dedica à carreira de “caçador de conselheiros” e ao conselho da Aliança de Misericórdia, ONG que atua na recuperação de adictos em drogas e em educação infantil. Isso tem relação com a chamada Lei das Estatais, de 2016, que ela veda a indicação política de membros para o conselho de administração e para a diretoria.

Sandra Guerra, sócia-fundadora da Better Governance e autora do livro *A caixa-preta da governança*, confirma: tem sido muito procurada por pessoas que que-

CURSOS MAIS DINÂMICOS



O curso de formação de conselheiros mais tradicional do mercado é do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com 64 horas de duração, iniciado em 1998, e que já diplomou cerca de 5,6 mil alunos. Tem turmas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Fortaleza e Recife, e ainda conta com o formato in-company. Também já são uma tradição os cursos da Fundação Dom Cabral, como o programa de desenvolvimento de conselheiros, de 86 horas.

O dinamismo do mercado de educação de conselheiros, porém, é o que chama mais a atenção dos executivos atualmente. A começar pelo próprio IBGC. Rodrigo Trentin, gerente de educação corporativa da instituição, conta que, além de a expansão pelas capitais continuar (Recife é novidade), sua estrutura de cursos foi reorganizada em três trilhas – conselheiro de administração, empresa familiar e governança –, para oferecer educação continuada. No caso da primeira trilha, por exemplo, a pessoa começa pelo curso de conselheiro e depois escolhe cursos de curta duração, até online, como o de liderança no conselho (8 horas) e o de inovação para conselheiros (24 horas).

Outro elemento dinamizador é o pós-MBA “Advanced Boardroom Program for Women”, criado em 2016 pela Saint Paul Escola de Negócios e focado no desenvolvimento de competências técnicas multidisciplinares e comportamentais para futuras conselheiras. Tem 276 horas (13 meses) e conta com um módulo internacional na Tel Aviv University, Israel, por uma semana.

Mais um programa alternativo acaba de ser criado pela Inova Business School, o “Conselheiro TrendsInnovation”. Marcelo Veras, presidente da escola, conta que notou, durante sessões individuais de aconselhamento de carreira dos alunos de MBA e pós-MBA, que dois terços deles, entre 50 e 55 anos de idade, já enxergam o fim de suas rotas executivas aos 60 e uma parte deseja atuar em conselhos. “E eles buscam a pegada da Inova, quanto ao futuro, tendência e inovação, além das disciplinas típicas de formação de conselheiros.” A primeira turma começa em maio próximo com carga horária de 120 horas em cinco meses. Indústria 4.0 e ecossistema de economia criativa estão no currículo.

GOVERNANÇA EM EMPRESA FAMILIAR



Ser conselheiro de empresa familiar não é para qualquer um, principalmente quando o processo de governança ainda não está consolidado (a maioria). Esse profissional precisa frequentemente ultrapassar os limites do papel de conselheiro e lidar com questões tão delicadas quanto uma briga entre irmãos.

“Na empresa familiar, emprega-se muito tempo com as relações interpessoais e a gestão dos conflitos familiares. Isso porque os interesses dos integrantes da família tendem a divergir bastante, principalmente quando a família empresária é numerosa”, avalia Rui Rocha, sócio-fundador da Partner Consulting do Brasil, membro de conselhos de administração e consultivos, e também de conselhos de família (a sua própria) e de herdeiros.

Até que o processo de governança esteja consolidado, nenhuma mudança estrutural ocorre sem desgastes, debates acirrados, idas e vindas de decisões e posicionamentos. Por isso, explica Rocha, o tempo de consolidação do processo também é mais lento e segue conforme amadurecem os gestores da família.

Alexis Novellino, sócio da consultoria Prosperare, sócio-diretor da HF Alimentos e professor do IBGC, pontua que só experiência em negócios não basta na empresa familiar. A pessoa precisa de outras habilidades, como a imparcialidade, o talento de facilitador, a capacidade de dialogar e se comunicar. “Em empresa familiar, o conselheiro vai além do trabalho dele: por vezes, é mediador dos acionistas ou coach dos executivos. E esse são papéis que não aparecem”, diz Novellino. “As empresas familiares não esperam que o conselheiro vá lá só dar pitacos, mas que ajude na prática.”

A empresa familiar de capital fechado costuma montar um conselho consultivo do qual participam membros da família donos de ações e especialistas externos. É nesses conselhos que encontramos a maior diversidade de conselheiros, já que muitos herdeiros ainda jovens são preparados aí para ocupar seus assentos.

Rui Rocha conta que o Grupo Mabu, forte no Paraná, é um bom exemplo disso. Em 2010, criou um conselho consultivo, que os herdeiros integraram. Na sequência, contratou um CEO e diretores, e dividiu seu diversificado portfólio de negócios, que inclui hotelaria, agronegócio, setor imobiliário e energia, em unidades de negócios. “Agora eles já pensam em criar um conselho de administração.”

rem orientação sobre como se preparar, onde estão as oportunidades, quais são os desafios e como identificar seus fatores de competitividade para a função.

Há lugar para mais gente? Sim. “Empresas médias e familiares, que não tinham boas práticas de governança até recentemente, estão passando a adotá-las, e muitas vêm montando conselhos consultivos como embriões para conselhos de administração futuros”, afirma Heloisa Bedicks, superintendente-geral do IBGC. Para Cabrera, várias empresas estão, finalmente, entendendo a importância do conselho para lidar com a complexidade do mundo dos negócios atual. “A empresa que durante anos dependeu de uma só cabeça pensante percebe que precisa de um exercício de reflexão mais amplo para poder tomar decisões mais conscientes.”

No entanto, todo esse movimento coincide com o amadurecimento da governança no Brasil. Mudou o conselho e mudou o conselheiro, mesmo que isso ainda não seja nítido em toda parte. O candidato a conselheiro precisa compreender as mudanças e as oportunidades que lhe dão, preparar-se corretamente antes de pensar nas recompensas, ou a relação custo-benefício esperada não vai se concretizar.

Oportunidades em meio às mudanças

Uri Levine, empreendedor serial israelense que entre outros negócios cofundou o onipresente aplicativo Waze e o Moovit, deixa claro: ele detesta governança e conselhos. “Além de não ser minha área de expertise, governança é a antítese do empreendedorismo”, disse em uma entrevista a **HSM Management**, quando se preparava para vir ao Brasil, São Paulo, participar da Campus Party. Essa declaração retumbante explica uma parte das mudanças que as estruturas de governança vêm enfrentando.

Em um mundo orientado ao empreendedorismo e à inovação, a atividade gerencial que parecer obstáculo às iniciativas empreendedoras só vai ter inimigos. Nos anos 2000, o conselho era um espaço para cumprir formalidades por meio de reuniões rápidas. Era irrelevante. Depois, incorporou o papel fiscalizador, de atenção aos riscos, e virou, para muitos, um algoz da criatividade.

Hoje, está bem claro que, além de olhar para os riscos, o conselheiro deve olhar para o valor agregado à estratégia, para o alinhamento de negócios, para questões que envolvem pessoas – com discus-



Da esq. p/ a dir, Alexandre Silva, da Embraer; Celso Lemme, do Coppead; Danilo Gregório, do IBGC; Erica Isomura, da Corall, e Heloisa Bedicks, do IBGC e do GNDI

sões sobre contratação, remuneração, retenção –, aspectos do negócio que os investidores consideram estratégicos. “O conselho atual é um ambiente criativo. Deve-se pensar fora da caixa e estimular as novas ideias”, afirma Alexandre Silva, presidente do board de uma das empresas mais inovadoras do Brasil – a Embraer.

Assim, para serem capaz de lidar com a rápida transformação do ambiente de negócios, impactado pelos avanços tecnológicos, alterações climáticas, crises políticas, econômicas e sociais, e mudanças demográficas, as empresas estão mudando e recorrendo ao empreendedorismo inovador. E a necessidade de uma empresa empreender e inovar faz mudar o perfil dos conselheiros. É o que explica o discurso hegemônico – e quase monotemático – em prol de “diversidade nos conselhos” que encontramos mundo afora.

Ao nos permitir entender os diferentes consumidores e outros stakeholders, a diversidade é o que nos habilita a responder melhor às alterações no entorno. E a diversidade em governança não é mais só de gênero, etnia, idade ou os aspectos clássicos. “Fala-se em diversidade em formação acadêmica, background profissional e tipo de atuação de mercado também”, diz Bedicks. Diferentes perfis permitem que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e tome decisões com maior qualidade e segurança, conforme o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*.

“A diversidade tem tomado as discussões sobre a governança corporativa no Brasil, e começa de fato a afetar a formação e o funcionamento dos conselhos”, conta Blanchet, que além de professor do IBGC e da Saint Paul é sócio-sênior da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados e membro do conselho do IBGC.

A diversidade que mais avança no Brasil é a de gênero. Pelo Board Index Brasil 2018, do IBGC, há 9,4% de mulheres em conselhos, o que significa um aumento de 15% sobre 2017. Entre 2015 e 2018, a presença

feminina nos cursos de conselheiros do IBGC aumentou 64% – só em 2018, eram 120 alunas.

Menos de 10% ainda é pouco, ainda mais quando vemos que 54% dos nossos conselhos ainda não têm mulher alguma, mas a representatividade feminina parece ir bem quando a pareamos com a dos negros. Além de não haver medição para isso no país ou fora, os raros casos existentes – geralmente fora – são tão alardeados que só enfatizam a raridade. Como em 2018, quando o Facebook alardeou que Kenneth Chenault, ex-CEO da American Express, seria o pri-



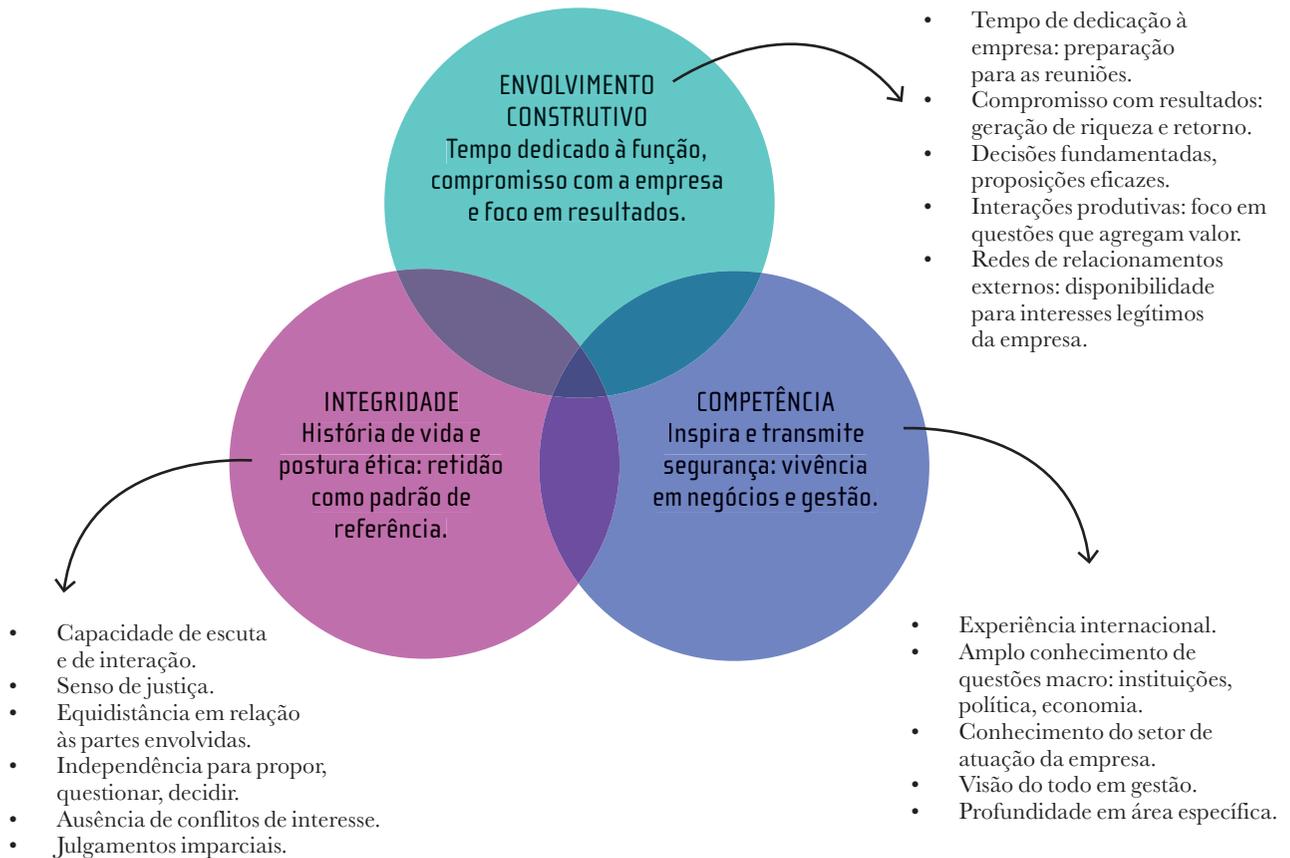
GOVERNANÇA EM COOPERATIVA

Os requisitos exigidos de quem deseja ser conselheiro de cooperativa são os mesmos de qualquer tipo de empresa: perfil, conhecimento, habilidade, experiência. A diferença está no modelo de gestão: os conselheiros são cooperados eleitos (por meio de votação em assembleia de cooperados), e cada cooperado é um acionista. De certo modo, o envolvimento próximo torna a governança mais emocional, como na empresa familiar.

“O desafio é que esse conselheiro eleito nem sempre está preparado para exercer o papel. Por isso, algumas cooperativas têm investido na formação de conselheiros, em conjunto com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná, com treinamentos, programas de formação e benchmarking para a função de conselheiro, entre outros”, detalha Rocha.

Ser conselheiro em cooperativa é ter uma carreira intensa e desafiadora. Você está preparado?

CONDUTAS ESPERADAS DOS MEMBROS DE CONSELHOS



meio negro em seu conselho. Nem os estrangeiros, normalmente valorizados em conselhos do Brasil, têm se mantido firmes, aliás: sua participação caiu 5% na comparação entre 2018 e 2017.

Um aspecto da diversidade que ganha especial espaço é o da inclusão dos jovens, pelo atual contexto de transformação digital. Já ficou clara a necessidade de competências ligadas à tecnologia estarem nos boards. A média de idade dos conselheiros ainda é elevada – 55 anos –, mas 8,8% possuem entre 30 e 39 anos. A Embraer, de novo, é exemplo: em seu board, todos eram homens aposentados com mais de 65 anos; hoje já há duas mulheres e três membros na faixa dos 50.

Para o professor da HSM Luis Augusto Lobão Mendes, que é conselheiro de oito empresas, há um

espaço evidente para os mais jovens em conselhos. Só precisam ser jovens com visibilidade na carreira executiva, “como um Sergio Chaia, que foi presidente de multinacional aos 37 anos”, ou que apresentem um diferencial como ser especialista em blockchain ou ter fundado uma startup.

Paulo Veras, um dos fundadores da 99 – o primeiro unicórnio do Brasil – e que nasceu na década de 1970, foi convidado a participar do conselho da Localiza em 2004 e atualmente, está nos boards também da B2W Digital e da Estapar. Algum tempo atrás, soube-se de uma mulher de 27 anos, recém-formada, que foi incluída em um conselho brasileiro também. Ela também havia fundado uma startup. “Ela entrou como uma provocadora digital. Essa é uma boa es-



Da esq. p/ a dir., Alexis Novellino, da Procurare; Luis Augusto Lobão Mendes, ligaa HSM; Luiz Carlos Cabrera, da Panelli Motta Cabrera; Rui Rocha, da Partner Consulting; e Sandra Guerra, da Better Governance

estratégia para transformar o mindset dos conselheiros para o digital”, avalia a especialista Érica Isomura, sócia e consultora da Corall.

Isomura crê que as tecnologias digitais são um dos grandes vetores de uma mudança ainda maior na governança, na direção de ser mais dinâmica, ágil, horizontal e compartilhada. Até o formato do conselho pode ser renovado. “Não falo em dez anos adiante; falo em cinco anos”, completa ela.

Uma maneira de se preparar

O primeiro passo para o candidato a board member que quer aproveitar a onda de mudanças para fazer carreira é desaprender – abandonar a visão fantasiosa que muitos executivos têm: a de que ser conselheiro é uma mera sequência da carreira corporativa padrão. Não é. “As competências técnicas até podem ser similares, mas as pessoais e comportamentais são bem diferentes – e essa transição não pode ser subestimada”, diz a especialista Sandra Guerra. Só para começar, um executivo atua de maneira mais individualizada, enquanto o conselheiro não faz nada sozinho.

O professor José Paschoal Rossetti, fundador e sócio-diretor da Rossetti & Associados, organizou as condutas esperadas de conselheiros [veja figura à esquerda] e vamos complementar isso abordando o preparo em termos de competências técnicas, experiência, habilidades, tarefas, rotinas, tradeoffs e cuidados recomendáveis. É importante entender que o preparo não tem fim – é um contínuo aprender e desaprender.

Competências técnicas e experiência. Para começar, o ideal é que os integrantes de um conselho estejam todos alinhados à estratégia da companhia para os próximos anos, mas mesclam domínios de conhecimento, cada um em uma área – sobretudo, finanças, auditoria, sustentabilidade, pessoas, novas tecnologias, inovação, supply chain, marketing e vendas, gestão de marcas e, claro, o mercado de atuação.

Especialidades circunstanciais também são bem cotadas, como, por exemplo, domínio de operações de M&A caso a empresa pense em fazer uma fusão.

A combinação certa de competências inclusive pode mudar ao longo do tempo no mesmo conselho, quando as condições mudarem, como alerta Lobão.

A capacidade de aprender, embora nem sempre seja citada, está implícita: além de fazer um curso de conselheiro (a certificação é requerida), espera-se de um board member que busque atualizações frequentes.

Quanto à experiência, ter ocupado posição de liderança pode ser imprescindível para algumas empresas. Aceita-se uma diversidade cada vez maior nesse campos, mas cargos C-level ainda têm vantagem. O histórico de integridade ética do executivo é cada vez investigado e conta muitos pontos.

Habilidades. A capacidade de comunicação é extremamente importante, mas cultivar e gerenciar relacionamentos nunca foi tão importante para um conselheiro como é nos dias de hoje. E pense em relacionamento em todos os âmbitos: com a diretoria-executiva, com o mercado, com os pares do board e com stakeholders. (Aliás, ocupam-se cadeiras por indicação – você pode ser indicado por headhunters, por outros conselheiros e por executivos dos fundos de investimento e de pensão. Networking importa.)

“Para capturar as variáveis que afetam o negócio da empresa, um conselheiro precisa de capacidade de ouvir e de se relacionar com diversos públicos e com influenciadores, físicos ou digitais. Em um ambiente de avalanche de dados e informações em escala jamais vista na história, o fator humano continua sendo definitivo para o sucesso”, destaca Blanchet.

Rossetti cita atributos comportamentais, como o engajamento e características tidas como femininas. [Leia artigo na página 54.] “As características mais associadas a mulheres combinam bem com a função:

sensibilidade, percepção aguda e intuição”, cita. Pesquisas acadêmicas indicam ainda que a mulher é mais conservadora quanto a riscos e não sente constrangimento em pedir mais explicações quando precisa, o que também é bem-vindo.

Tarefas. É preciso manter em mente as duas tarefas-chave de um conselho: os controles financeiro e estratégico. “O primeiro, importante mas básico, transforma os conselheiros em fiscais da saúde financeira da organização. O segundo é o diferencial e, de certa forma, precede o controle financeiro”, explica Lobão.

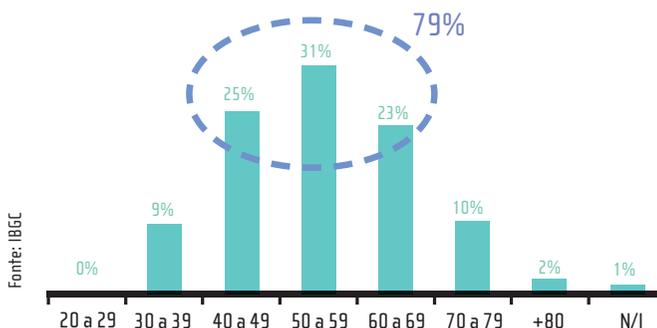
Um diferencial em tarefas pode ser o foco onde o Brasil deixa a desejar. Segundo uma pesquisa de 2018 do Global Network of Directors Institutes (GNDI) realizada em 17 países, planejamento sucessório da empresa e avaliação de desempenho do conselho ainda recebem pouca atenção aqui, como lembra Bedicks, que também é VP do GNDI. E são pontos bem relevantes para a maioria dos conselheiros estrangeiros. Ou seja, quem der atenção a tarefas nessas áreas tende a destacar-se.

Rotinas. Essas devem ser ajustadas de acordo com a dinâmica dos negócios, segundo o professor da HSM. O conselheiro recebe o material da reunião, com alguma antecedência, para ter tempo de estudar o que será discutido na próxima reunião. Se necessário, deve buscar maiores informações dentro da própria empresa ou fora, para que seu parecer e decisão sejam precisos. “A função não se resume somente ao dia da reunião, ele deve estar sempre bem informado e atento sobre as atividades da empresa, as mudanças tecnológicas, movimentos da concorrência, mudanças na legislação, sobre novos hábitos de consumo e tendências. É uma atividade que requer disciplina, formação continuada, atualização e principalmente um bom network”, detalha Lobão.

A tecnologia facilita as rotinas dos conselheiros. Silva, por exemplo, conta que portais de governança ajudam muito, por oferecerem mais segurança ao manuseio de documentos e informações, que evita vazamentos. “Temos usado muito, é melhor do que e-mail”, diz. Uma plataforma da startup Atlas Governance automatiza todos os processos de um conselho, desde o agendamento da reunião até o monitoramento da implementação do foi decidido. O fato de a startup já ter recebido duas rodadas de investimento de R\$ 1,5 milhão confirma a utilidade da ferramenta que Eduardo Carone criou em 2017.

DIVERSIDADE EM IDADE

FAIXA ETÁRIA DOS CONSELHEIROS NO BRASIL, EM 2018



Tradeoffs. Por conta da demanda de tempo dessas tarefas e rotinas, o conselheiro precisa ter uma noção responsável de qual é o limite de conselhos de que consegue participar de modo eficaz. No Brasil, as boas práticas do IBGC chegavam a indicar a participação de um mesmo conselheiro em seis boards – mas agora não há recomendação, pois depende muito da demanda de cada um.

Enquanto alguns conselhos se reúnem a cada três meses, em outros, a frequência é bem maior, como no Itaú, no qual são 124 reuniões por ano. A média é de oito a 12 reuniões anuais, além de eventuais encontros extras, que até podem ser virtuais. Dependendo do setor de atuação, há outras demandas. Se for uma varejista, por exemplo, que requer ajustes rápidos, o conselheiro pode receber fechamentos diários e semanais, além de manter contatos frequentes com o gestor.

Cuidados. Celso Lemme, professor do Instituto Coppead de Administração, comenta sobre duas armadilhas a serem constantemente evitadas por quem atua ou vai atuar em conselho. Primeiro, o conselheiro deve cuidar para manter, sempre e acima de tudo, a visão de estrategista, e não cair na tentação fácil de atuar como policial – como quem fiscaliza a administração o tempo todo – ou como carimbador, do tipo que serve só para dar legitimidade às decisões da equipe executiva. “Outro ponto é a confusão sobre a pessoa a quem deve lealdade. Ao sentar ali, o seu foco de lealdade é a pessoa jurídica, não se importando mais com quem o indicou para estar lá”, diz Lemme.

DIVERSIDADE EM GÊNERO

PRESENÇA DE MULHERES EM CONSELHOS NO MUNDO E NO BRASIL



Um cuidado extra é não cair no canto da sereia de trocar a visão de longo prazo pela de curto prazo. O modelo de remuneração variável em conselhos, por exemplo, pode induzir a isso. “Em minha opinião, receber bônus ou dividendos, como executivos e acionistas, pode levar os conselheiros a ter objetivos de curto prazo”, comenta Lobão.

Benefícios e riscos

Ocupar uma cadeira em conselho tem suas delícias, e muitos definem suas intenções de atuar em governança por causa delas. Uma delícia é poder continuar trabalhando após certa idade, só que em um ritmo mais leve, em vez de se aposentar ou de precisar empreender, o que sempre requer mais esforço.

Outra delícia é a remuneração. Participando de dois ou três conselhos, conselheiros conseguem obter remuneração similar a um alto executivo e, ao mesmo tempo, ter mais liberdade de agenda. A remuneração de administradores (incluídos aí os conselheiros) tem crescido, segundo a última pesquisa do IBGC, divulgada no início de 2018, e feita em parceria com a B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) e a empresa de search de executivos SpencerStuart. A média da remuneração especificamente de conselheiro é de R\$ 32.882 por mês – a maior remuneração mensal informada foi de R\$ 724.389.

O avanço nos valores, para o IBGC, é reflexo de vários fatores, como a maior consciência quanto à responsabilidade das companhias no ambiente dos negócios e quanto ao impacto social e ambiental

DIVERSIDADE EM GÊNERO POR EMPRESA (EM GRUPOS DE GOVERNANÇA DA BOLSA BRASILEIRA)

	Novo mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	109	23	24	156
Homens	1.079	196	237	1.512
Total	1.188	219	261	1.668

das mesmas. São as empresas do setor financeiro que melhor pagam seus conselheiros, enquanto a média mais baixa está nas de tecnologia, mídia e telecomunicações.

Porém os riscos da carreira também devem ser pesados por quem decide enveredar por essa trilha. Apesar de não estar destacado na pesquisa do IBGC, o aumento da remuneração a conselheiros também deve ser reflexo da maior visibilidade dos riscos que esses profissionais correm, inclusive com impacto ao seu patrimônio pessoal. Isso ficou mais evidente após casos emblemáticos, desde o escândalo da Enron no ano 2000 nos Estados Unidos, seguido por outros, inclusive no Brasil.

“A consciência dos riscos deixou de ser *pro forma* e passou a ser real no Brasil”, diz Danilo Gregório, gerente de vocalização e influência do IBGC. “Os riscos dos membros do conselho de administração são grandes, como ter bens apreendidos e ficarem indisponíveis, a aplicação de multas e perdas financeiras e até o cárcere”, observa Lobão.

É claro que há como gerenciar riscos, como um seguro de responsabilidade civil para administradores, chamado D&O, que é contratado pela companhia. Se ficar provado que não houve dolo ou negligência, o D&O cobre custos de defesa com processos e honorários de advogados e condenações pecuniárias. Há também conselheiros que têm criado holdings patrimoniais com o intuito de blindar seus bens pessoais.

Sandra Guerra, da Better Governance, diz que não há uma metodologia robusta para avaliar, gerenciar e mitigar todos os riscos possíveis de um board member, inclusive os que envolvem a própria reputação e talvez o envolvimento emocional. Ela deve saber bem do que fala. Reconhecida como uma das mais competentes conselheiras do Brasil, Guerra é hoje membro do conselho da Vale.

COMO SER UM CONSELHEIRO EFICIENTE

Especialista da Rotman School que já foi chairman de oito empresas ensina como o trabalho do conselho de administração, e de cada um de seus membros, pode ser melhor | POR JONATHAN BAILEY E TIM KOLLER

C onselhos de administração representam os acionistas de companhias de capital aberto, validando resultados financeiros, protegendo seus recursos, aconselhando os CEOs. Com grande senso de responsabilidade, dedicação e esforço, cada conselheiro aprende o máximo possível sobre a empresa em questão e contribui com insights e recomendações tão bons quanto aquilo que os diretores-executivos costumam propor, ou ainda melhores.

No mundo ideal é assim.

Mas, e no mundo real? Para responder a essa pergunta, cada empresa tem de checar se conta com “acionistas ativistas”. Quando os conselhos fazem bem seu trabalho, não há oportunidades para ativismo. Quando não fazem, há. Para David Beatty, da Rotman School of Management, que estuda a eficácia dos boards, o ativismo dos acionistas e investidores tem crescido bastante no mundo, e isso significa, sem dúvida, que os conselhos estão indo mal.

Nesta entrevista, o especialista discute em detalhes o papel dos boards em orientar e supervisionar companhias de capital aberto, discorre sobre governança em empresas familiares, oferece recomendações para os conselheiros e os três Ts que eles devem dominar e compartilha sua ideia sobre a importante participação de diretores-financeiros para destravar o desempenho dos boards.

Os conselhos têm mudado seu jeito de ser?

Sim. Sinceramente, costumávamos ser bem preguiçosos. Os conselhos costumavam ser vistos como “recompensa” por serviços prestados. Eram inchados em número de membros e com frequência negligentes no desempenho de suas tarefas.

Isso acabou – em parte, devido a circunstâncias externas, como os tombos que aconteceram no mercado de capitais. Há uma noção cada vez maior de que os conselhos têm de ser menores, trabalhar mais e ser mais especializados. E que precisam ser capazes de engajar seus membros para fazer um bom trabalho.

Um estudo que vi afirmava que conselheiros de empresas listadas no índice S&P 500 [da Bolsa de Nova York] passavam uma média de 240 horas por ano dedicados a essa função, por empresa. Isso inclui tempo gasto em casa estudando, tempo atuando em comitês e tempo em reuniões do conselho propriamente ditas. É pouco. Hoje, esse número deveria ser no mínimo 50% maior – e, se um conselheiro potencial não consegue dispor de 300 a 350 horas por ano para isso, não deveria nem pensar em assumir o trabalho.

Imagine: mesmo 300 horas anuais são pouco tempo se comparadas às cerca de 3 mil horas que cada membro da equipe de gestão devota a seu trabalho – e a maioria desses executivos já passou a vida toda trabalhando no setor em foco. Por isso, um conselheiro, mesmo que seja muito talentoso e que trabalhe duro, poucas vezes é capaz de agregar valor ao que uma equipe de gestão experiente já faz no dia a dia dos negócios. Além de cumprir as funções de fiscalizar e supervisionar, o único aspecto em que os conselheiros realmente conseguem agregar valor é ao oferecer um ponto de vista diferente sobre o ambiente competitivo e as mudanças nesse ambiente.

Aí é que entra o tino de negócios geral de um



SAIBA MAIS SOBRE DAVID R. BEATTY

QUEM É: professor de gestão de estratégia da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, do Canadá, e diretor de seu Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness.

EXPERIÊNCIA PRÁTICA: Beatty participou de conselhos em cerca de 40 organizações em cinco locais diferentes, e foi chairman em oito empresas de capital aberto.

VEJA AINDA: seu artigo na página 22 desta revista.

conselheiro para ajudar a diretoria-executiva a pensar a estratégia e os objetivos específicos em três a cinco anos para a frente. É aí que os membros de um conselho de administração têm chances reais de fazer a diferença.

Na média, quão bem os conselhos estão se saindo nas grandes companhias?

Não muito bem. Veja a longa lista de desempenhos péssimos no início deste século e o colapso do setor financeiro em 2008, que destruiu US\$ 1,2 bilhão em valor para o acionista. A gente precisa se perguntar: “Onde estavam os conselheiros?”

Conselhos de companhias de capital aberto têm se saído tão mal, que houve um crescimento enorme do ativismo dos acionistas nas empresas. Não é incomum hoje ver um CEO assumir o controle da agenda e ser reticente quanto ao valor potencial que o conselho pode agregar ao negócio.

O que pode ser feito para mudar isso?

Na verdade, acho que diretores-financeiros podem ter um papel importante nisso. Eles têm a habilidade

singular de destravar o potencial do conselho—sabem os números, entendem o negócio e vivem com a equipe de alta gestão, mas não se sentem donos do negócio da mesma maneira que os gestores operacionais.

Um diretor-financeiro, além disso, está em uma posição única para trabalhar com outros executivos C-level, ajudando-os a entender do que o conselho precisa para ser mais efetivo.

Como você vê o papel do presidente do conselho?

O maestro da Boston Philharmonic Orchestra Benjamin Zander certa vez contou que, aos 45 anos de idade, descobriu ser a única pessoa no palco a não emitir sons. Seu trabalho, percebeu, era “apenas” criar coisas incríveis com os talentos individuais que estavam a sua frente. Essa é uma ótima descrição do trabalho de um chairman: trazer à tona o melhor dos talentos sentados à mesa na reunião do conselho, tanto os conselheiros como os executivos.

Um chairman é responsável por três Ts: reunir indivíduos com a combinação certa de talentos (o primeiro T), usando seu tempo (o segundo T) para obter o melhor efeito possível, e garantindo que o tom geral (o terceiro T) seja aberto, transparente e produtivo.

Talento e tempo são componentes relativamente fáceis da tarefa do presidente do board. A parte difícil é o terceiro “T”, do tom, algo difícil de sentir e de administrar. O tom se divide em dois subcomponentes: confiança e tensão. Tem de haver confiança em torno da mesa do conselho, entre os membros, e tem de haver confiança entre o conselho e a diretoria-executiva.

Ao mesmo tempo, tem de haver certa tensão entre o conselho e o CEO, e entre o CEO e seu time executivo, uma vez que eles têm trabalhos diferentes a fazer. O chairman deve garantir que todos se afinem para tocar bem.

Por falar em tensão, o sr. acha que um CEO pode ser chairman?

Definitivamente, não. Não consigo ver qualquer desculpa para essa prática. A explicação é

que a mesma pessoa não pode fazer as duas tarefas; é difícil demais para a raposa supervisionar o galinha. E esse tipo de problema pode se agravar se o CEO colocar outros amigos e colegas próximos para compor o conselho, pessoas que sempre concordam com ele.

Nos Estados Unidos, por exemplo, não vejo essa prática mudando tão cedo, mas há alternativas: um conselheiro-líder, por exemplo, com pulso firme, pode assumir o controle da situação e garantir que, ao longo do tempo, o conselho seja independente da gestão. Mas é um trabalho ainda mais difícil do que já é o trabalho usual.

Então, se esse conselheiro-líder fez tudo o que podia fazer e não conseguiu estabelecer uma interface efetiva aberta, transparente e criativa entre o conselho e a gestão, ele deve renunciar. Eu, por exemplo, já fiz isso em um conselho em que o CEO era o chairman.

Por quanto tempo os conselheiros devem servir a um conselho de administração?

É muito difícil se livrar dos conselheiros, então sou definitivamente a favor de mandatos limitados, qualquer que seja o custo disso. Por exemplo, o Reino Unido decidiu que, em empresas de capital aberto, nove anos são suficientes; eles podem estender isso a 12, mas a partir de nove anos um conselheiro já não pode integrar os comitês de auditoria, contratações ou remuneração. Assim, sua utilidade real cai para cerca de 60%, e ele costuma sair.

Isso também traz à tona a questão das avaliações do conselho. Essa é uma prática que cresceu ao longo da década passada — os conselhos formalmente se sentam juntos e se avaliam. A avaliação pode ser feita em conversas um a um e/ou por escrito. É possível conduzi-la só internamente ou com especialistas externos.

Quando sou o presidente do conselho de uma empresa, tendo a alternar avaliações no papel e conversas um a um. Todo ano, sento-me com cada conselheiro e percorro uma agenda extensa de perguntas sobre os

**O MANDATO
DEVE SER
LIMITADO.
O IDEAL É
QUE UM
CONSELHEIRO
NÃO FIQUE
MAIS DO QUE
NOVE ANOS
EM UM BOARD**



três Ts: o talento do conselho, o uso do tempo e o tom. Sempre no segundo ano, complemento isso com um questionário de seis páginas que pergunta a cada um em mais detalhes sobre o funcionamento do conselho. Peço que uma terceira pessoa leia as respostas e as repasse diretamente ao comitê de governança, para que qualquer crítica do presidente do conselho também possa ser incluída nos resultados.

Também há as avaliações por pares, que não são muito comuns nos conselhos, e podem ser problemáticas. Quando sou presidente do conselho, não uso avaliações por pares. Mas seu propósito básico é bom: uma avaliação aberta e sincera dos colegas em relação a certos padrões de desempenho. A avaliação por pares é para ser útil aos indivíduos, não danosa.

Confio mais no contato contínuo com meus colegas conselheiros. Se alguém está com mau desempenho, é função do presidente do conselho identificar isso, buscar ajuda dos conselheiros mais experientes e agir. Como chairman, pedi a duas pessoas que deixassem conselhos, e é uma tarefa ingrata. Mas, nos dois casos, senti que os benefícios da continuidade das pessoas seriam suplantados pelos custos potenciais.

Como um conselho de administração pode determinar se a equipe executiva da empresa está fazendo

os trade-offs certos entre desempenho de curto prazo e saúde de longo prazo?

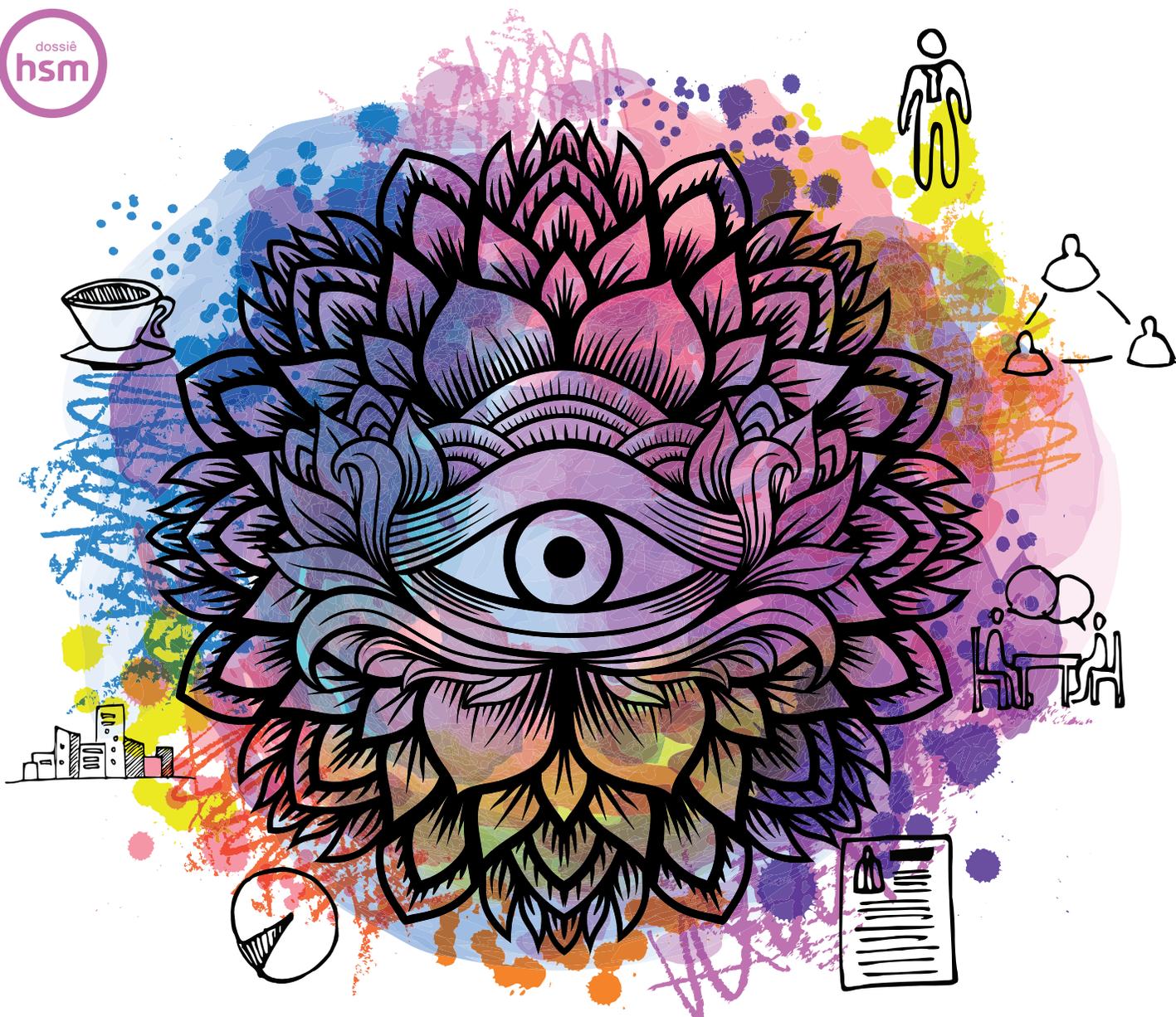
Esse é outro tópico que eu, como conselheiro, levantaria com o chairman durante reuniões fechadas. Pergunte: “Alguém mais acha que as decisões de investimento estavam sendo tomadas mais do ponto de vista do preço da ação nos próximos seis meses do que quanto aos interesses de longo e médio prazo da empresa?” Só colocar isso como tópico de discussão pode ser uma ferramenta muito poderosa.

No Canadá, e em muitos países, empresas de capital aberto com controle familiar têm resultado significativamente melhor em relação ao resto do mercado. Instintivamente, elas têm um horizonte de investimento mais longo – afinal, você não investe na educação de seus filhos para o próximo trimestre, não é? CEOs de empresas familiares pensam em prazos maiores do que os CEO que vêm de fora e ganham opções de ações. A duração média no cargo de um CEO profissional nos EUA é de cinco anos – como ele não vai pensar em prazos mais curtos?

Felizmente, a maioria dos países ainda tem domínio de empresas familiares e de CEOs que fizeram carreira na organização. 🍷

© Rotman Management

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



O DESAFIO DA CEGUEIRA ÉTICA

A visão de futuro para o sucesso empresarial responsável no século 21 passa por uma cultura ética – e o papel do conselho nisso é relevante | POR ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA



ALEXANDRE DI MICELI DA SILVEIRA é fundador da consultoria Direzione, professor do mestrado da Fecap e dos cursos para conselheiros de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Ele é autor dos livros *Ética empresarial na prática*, *Governança corporativa: o essencial para líderes* e *Governança corporativa no Brasil e no mundo*, entre outros.



“As empresas são o motor do crescimento da sociedade. Ajudá-las a se tornarem mais éticas é o projeto mais importante da humanidade atualmente.” Essa frase, formulada pelo professor da New York University Jonathan Haidt, resume a importância de melhorarmos o comportamento ético no mundo empresarial para que possamos ter uma sociedade mais saudável e avançada no século 21.

Os inúmeros escândalos corporativos que temos testemunhado nos últimos anos demonstram a urgência e relevância do tema. Esses delitos – que vão muito além da corrupção e abarcam fraudes, evasão fiscal, desastres ambientais, violação de direitos humanos e desrespeito aos consumidores, entre outros problemas – têm ocasionado enormes prejuízos econômicos e sociais a todos nós.

A questão-chave é a seguinte: por que esses problemas colossais de desgoverno empresarial têm ocorrido com tanta frequência? Seriam esses casos culpa de algumas poucas maçãs podres – isto é, de um pequeno número de indivíduos mal-intencionados que atuam de maneira fria e racional no topo das organizações?

Depois de estudar o assunto em profundidade e analisar várias organizações envolvidas em graves problemas, tenho uma resposta: os escândalos que temos testemunhado quase que diariamente não são resultado de algumas “maçãs podres”.

O que se observa, na verdade, é que a obsessão pelo resultado financeiro de curto prazo, ou o foco no atendimento a interesses políticos, no caso de estatais, tem levado muitas organizações a utilizar a governança como mera ferramenta de marketing e a desenvolver sistemas de gestão disfuncionais, que acabam por induzir pessoas comuns – sem qualquer transtorno de personalidade e, na maioria das vezes, inclusive, com bons valores e intenção inicial – a se tornarem eticamente cegas.

Essa cegueira ética, por sua vez, deriva de um processo de “murchamento ético”, que faz com que os executivos fiquem cada vez menos sensíveis às implicações de suas ações ou omissões sobre terceiros, até um ponto em que não percebem mais os impactos do que estão fazendo. E é esse processo de murchamento ético que leva pessoas com boa

intenção inicial a se omitir ou mesmo a contribuir ativamente para condutas antiéticas ou inclusive ilegais ao longo do tempo.

O PROBLEMA

É importante entender que a cegueira ética não surge do nada. Ela é resultado de três camadas de pressões muito comuns no ambiente corporativo e de uma dinâmica temporal perversa:

A primeira camada de pressões que pode prejudicar nosso julgamento ético é o contexto imediato em que o executivo está inserido. Aqui, estão

A GOVERNANÇA CORPORATIVA FICA VAZIA QUANDO É TRATADA SEPARADAMENTE DA CULTURA E DA LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO



presentes as situações do dia a dia, como a pressão dos superiores, dos pares e inclusive a pressão autoimposta decorrente do cargo. No caso dos superiores, por exemplo, a moralidade é frequentemente deixada de lado quando se recebe uma ordem, principalmente em ambientes altamente hierarquizados como a grande maioria das empresas. Já no caso da pressão autoimposta, tendemos a mudar de comportamento dependendo da função social que se espera de nós. Como exemplo, o que as pessoas tipicamente esperam de um diretor-comercial de uma empreiteira? Fechar contratos a qualquer custo? Em resultado, muitos indivíduos passam a se comportar como verdadeiros prisioneiros de um papel.

A segunda camada de pressões que pode levar à cegueira ética é o contexto organizacional.

Nesse caso, encontram-se fatores como: metas irrealistas, que levam as pessoas até o limite para alcançá-las, inclusive do ponto de vista ético; os sistemas de incentivos baseados apenas no alcance de alguns indicadores financeiros, o que automaticamente gera uma visão de túnel nos executivos; os sistemas de avaliação de desempenho, que fomentam um ambiente darwinista de luta pela sobrevivência nas empresas, em que alguns poucos vencedores levam tudo e os demais são considerados fracassados; e também a utilização de uma linguagem diária repleta de eufemismos ou analogias de guerra.

Os eufemismos, por exemplo, convertem as condutas antiéticas em algo aceitável ou normal. As pessoas que recebem o suborno são chamadas de “consultores de negócios”, como no caso da Siemens da década passada, enquanto a área responsável pelo pagamento é chamada de “departamento de operações estruturadas”, como no caso da Odebrecht.

A terceira camada é o contexto social. É a influência do ambiente institucional no qual se situam as pessoas e as empresas. Se o entorno institucional é mais permissivo em relação a violar as regras, então ele ajuda a normalizar as condutas antiéticas, uma vez que as pessoas passam a dizer: “Olha aí, aqui é assim mesmo, todo mundo aqui faz a mesma coisa, está tudo bem!”.

Os dogmas muitas vezes inquestionáveis ensinados pelas escolas de negócios, como a maximização do valor para os acionistas, têm sua parcela de culpa aí, uma vez que tendem a induzir os executivos a tomar decisões amorais baseadas exclusivamente na análise de custos e benefícios econômicos. Há um forte vínculo entre os modelos mentais que as pessoas aprendem nas escolas de negócios e suas decisões mais adiante como executivos.

O contexto social contempla ainda as práticas de outras empresas do setor, já que as empresas tendem a seguir as normas formais e informais de seus pares. Vale mencionar, como exemplo, que a frase “o meu setor é assim, ele funciona assim” é uma das ouvidas para justificar comportamentos questionáveis.

É bom notar que, em conjunto com as pressões do contexto, temos o impacto do tempo – o tempo pode contribuir para a cegueira ética de três modos:

- Primeiro, como elemento de pressão que leva as pessoas a tomar decisões irrefletidas. Ter uma boa

conduta ética depende de nossa capacidade de refletir sobre as consequências de nossas ações ou omissões. Assim, quanto menos tempo temos para decidir, maior é a probabilidade de tomarmos decisões em piloto automático das quais podemos nos arrependar futuramente.

- Segundo, o tempo como elemento que solidifica as rotinas corporativas. Muitas decisões nas empresas se tornam cada vez mais rotineiras com o tempo, fazendo com que as pessoas se acostumem a elas e passem a segui-las sem questionamento.

- Terceiro, o tempo como elemento gerador de mudanças graduais e imperceptíveis. Nesse caso, nossa percepção do que é “normal” é o que muda, inconscientemente, e a maioria das pessoas simplesmente não percebe a erosão gradual de seus padrões éticos. Como disse um ex-executivo de uma empresa envolvida em uma grande fraude, “você faz uma vez, cheira mal... você faz outra vez, já não cheira tão mal”.

O resultado de todo esse processo é que o executivo pode, ao final do dia, tomar decisões antiéticas ou até mesmo ilegais. Em alguns casos – e cabe destacar que isso tem ocorrido em uma frequência cada vez maior –, o indivíduo termina por sofrer as consequências de seus atos e, então, ter uma compreensão mais ampla de suas práticas. Antes disso, não. Logo, o maior risco para a boa governança das empresas não é aquele oriundo das maças podres, e sim o que advém de pessoas comuns, que passam a se omitir – e a racionalizar seu comportamento.

A SOLUÇÃO

Bom, e dado esse cenário, qual é a solução? O que deve ser feito para instaurar um comportamento genuinamente ético nas empresas?

Para começar, a solução vai muito além da criação de regras e controles, como os tão falados programas de compliance. Esses programas têm sua utilidade quando aplicados na dose certa, é claro, porém não devem ser vistos como uma panaceia que solucionará todos os problemas do mundo empresarial.

Aliás, várias evidências mostram, por exemplo, que o foco excessivo em regras e controles pode simplesmente piorar a situação, uma vez que estimula uma mentalidade mais amoral do tipo: “tudo o que não é proibido é permitido”.



A CULTURA ÉTICA SE APOIA NO ALINHAMENTO DOS SISTEMAS DE VALORES FORMAIS E INFORMAIS DA ORGANIZAÇÃO

Os programas de compliance se dedicam, além do mais, a inibir a corrupção realizada às custas da empresa, e não a corrupção – ou outras práticas antiéticas, como enganar clientes ou prejudicar o meio ambiente – realizadas em favor da organização. Em muitos escândalos recentes, por exemplo, os transgressores justificaram seu comportamento antiético com base no argumento de que estavam procurando “criar valor” para suas empresas.

(Como tenho reiterado nos últimos anos, a ética vai muito além da mera conformidade com as normas, e investir em programas de compliance sem mudança de mentalidade é o equivalente a enxugar gelo.)

O que é preciso, na verdade, é de uma mudança mais estrutural – não apenas incremental – no

mundo dos negócios. Precisamos de uma nova visão para a boa gestão e a governança das empresas.

Esse novo paradigma deve se basear, em primeiro lugar, em uma cultura ética que desperte o melhor – e não o pior – das pessoas. E uma cultura, por sua vez, promovida por líderes conscientes, que tenham como missão pessoal deixar um legado positivo por meio da busca de um propósito mais amplo do que apenas o resultado financeiro.

Os escândalos que temos visto demonstram que é impossível dissociar esses temas e que a governança corporativa se torna vazia, completamente oca, se é tratada separadamente da cultura e da liderança da organização.

De maneira específica, o conceito “cultura ética” diz respeito aos sistemas formal e informal de valores promovidos pela empresa, que têm como objetivo promover decisões e comportamentos éticos no dia a dia, a saber:

O sistema formal ou tangível é o que se vê.

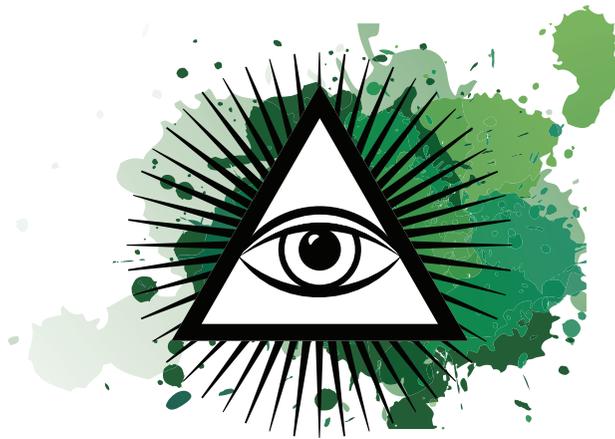
É o estabelecido nos documentos e nos procedimentos da organização, como o código de conduta, a declaração de missão, as políticas para contratar, avaliar o desempenho e promover as pessoas etc.

O sistema informal ou intangível representa os sinais muitas vezes implícitos sobre o comportamento esperado das pessoas. Isso inclui as normas sociais e os padrões de comportamento na empresa, as regras não escritas para sobreviver e prosperar na organização, as principais histórias de corredor, as atitudes das pessoas de referência e a linguagem utilizada.

É essencial que os sistemas formal e informal estejam sempre alinhados, uma vez que esse nível de alinhamento é o que determina a qualidade da cultura ética da empresa. Quando há uma grande discrepância entre os dois sistemas, como vimos em diversos escândalos recentes, então as regras formais se tornam irrelevantes e prevalecem as normas tácitas e os hábitos cotidianos.

Instaurar uma cultura ética é a chave para prevenir comportamentos antiéticos em qualquer organização e isso é muito mais importante do que tentar controlar tudo (e todos).

A implantação de uma cultura ética, que é a base da boa governança, depende de líderes conscientes,



CARACTERÍSTICAS

Segundo Alexandre di Miceli da Silveira, a cultura ética depende da presença dos seguintes elementos em uma organização:

Confiança, tanto vertical, entre diferentes níveis hierárquicos, quanto horizontalmente, entre pares.

Transparência e prestação de contas elevadas.

Segurança psicológica, de maneira que as pessoas não tenham medo de ser punidas por expressarem sua visão sobre o que acreditam ser o melhor curso de ação para a organização. Vale a pena destacar que os ambientes em que o medo prevalece são os mais propensos à cegueira ética e, se há uma palavra por trás dos escândalos que temos visto, essa palavra se chama medo.

Justiça organizacional, ou seja, a percepção de que a empresa é justa com seus funcionários em questões como a alocação de recursos, o acesso à informação, as promoções e os créditos pelas boas ideias, entre outras coisas.

Empatia, a capacidade de criar um ambiente no qual as pessoas sintam as implicações de suas ações sobre os demais stakeholders.

Motivação intrínseca, a motivação interna ou natural em fazer o melhor que todos nós temos de maneira latente e que depende de um contexto adequado para ser ativado.

Sentimento, cuidado e afeto, uma vez que as emoções positivas são essenciais para a ética, a felicidade, a criatividade e a produtividade.

Diversidade em todas as suas dimensões, com o objetivo de fomentar diferentes visões de mundo na empresa, algo alcançado pela diversidade cultural, de formação, de idade, experiências, e, naturalmente, de gênero.

Comunidade e senso de propósito, para que todos sintam que fazem parte de algo maior e mais duradouro que nós mesmos alinhado ao bem comum.

uma vez que os dirigentes são obviamente os maiores responsáveis pelos comportamentos que proliferam em suas organizações.

Nesse sentido, vale destacar que as empresas no século 20 se caracterizaram por dois tipos de liderança: o líder militar, que é aquele indivíduo autocrático que não aceita ser contrariado; e o líder mercenário, o indivíduo que não possui envolvimento emocional com a organização e apenas se concentra nos números de curto prazo com o objetivo de maximizar suas perspectivas de carreira.

É essencial que as empresas passem a ter uma terceira categoria de líderes – a dos missionários. Trata-se de pessoas com elevada maturidade para perseguir uma missão maior e elevada inteligência – não apenas analítica, mas principalmente emocional, moral e sistêmica.

Esses líderes devem ser primordialmente motivados pelo desejo de servir – não de serem servidos –, de maneira a deixar um legado positivo. Também devem ser capazes de exibir características tidas atualmente como “femininas”, como empatia, humanidade, cooperação, intuição, sentimento e valorização de relacionamentos.

Não há empresa ética com líderes cujo único valor é o dinheiro, assim como as más condutas não prosperarão em ambientes cujos líderes possuem alto nível de conscientização.

Se queremos, portanto, fazer com que as empresas migrem para um patamar mais elevado de conscientização, precisamos de líderes com uma visão mais ampla de seu papel e de sua responsabilidade. Afinal de contas, como bem concluiu o autor do livro *Reinventando as organizações*, Frederic Laloux, o nível de conscientização de uma organização para com seus públicos de interesse não conseguirá exceder o nível de conscientização de seus líderes como seres humanos.

O CONSELHO

Infelizmente, muitos conselhos tendem a se concentrar só em números e formalismos de governança, sem praticar a cultura desejada nem exigir dos gestores condutas em linha com os valores e o propósito maior da empresa. Nesses casos, são mais parte do problema da cegueira ética do que de sua solução.

Por outro lado, vale destacar que o conselho pode ter um papel-chave na promoção de uma cultura sau-

CABE AOS CONSELHOS FAVORECER OS LÍDERES MISSIONÁRIOS



dável. Além de liderar pelo exemplo, é fundamental que o conselho selecione, avalie e até mesmo substitua o CEO com base em sua capacidade de incorporar e implantar a cultura desejada.

Se o conselho escolher um CEO missionário que acredita nos valores da transparência e diversidade, por exemplo, esses temas passarão a permear toda a organização. Adicionalmente, cabe aos conselheiros criar ferramentas e indicadores a fim de avaliarem se a cultura idealizada vem sendo de fato praticada no cotidiano.

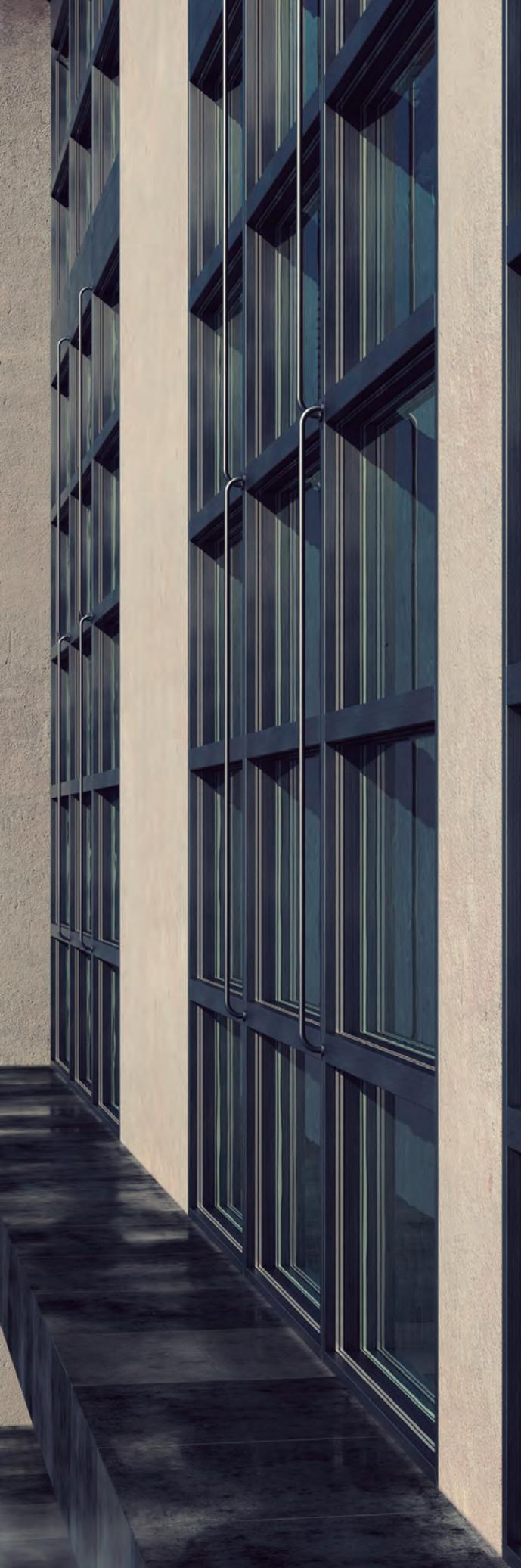
É cada vez mais claro que o sucesso empresarial responsável no século 21 dependerá de práticas de vanguarda de gestão, governança, cultura ética e liderança consciente: todos esses, conceitos mensuráveis e que devem ser revistos continuamente pelas diretorias e – principalmente – pelos conselhos.

Como as evidências demonstram, investir nessa visão é o que nos levará a empresas mais resilientes, mais éticas, mais inovadoras e com melhor desempenho em todas as dimensões. 



TODOS OS CAMINHOS LEVAM A ROMA

Merecem atenção dos gestores as estruturas de governança alternativas, em especial o conselho consultivo, que está em alta | POR SANDRA REGINA DA SILVA



U

ma posição no conselho de administração de uma grande empresa é, sem dúvida, a carreira dos sonhos de muitos executivos, mas o glamour associado a esse assento tem diminuído. A cada fraude revelada, as leis – e a mídia – responsabilizam e punem os membros do conselho, comprometendo até seus patrimônios pessoais, em que pesem as apólices de seguros que as empresas contratam para os conselheiros.

Por isso, instâncias de governança voltadas ao assessoramento e não a decisões, com participação de profissionais externos, têm chamado a atenção de mais e mais gestores.

“Em conversas com vários gestores, percebo um interesse crescente por participar de conselhos consultivos”, diz Marcelo Veras, presidente da Inova Business School, que oferece vários programas executivos, inclusive para formação de conselheiros.

O presidente do conselho da Embraer, Alexandre Silva, conta que os comitês de assessoramento dos conselhos também são formados por especialistas externos quando necessário, além de membros do conselho de administração e da equipe gerencial. “Eles não tomam decisões; recomendam e o conselho pode ou não acatar.” Encaixam-se nesse caso desde o conselho fiscal até um comitê permanente voltado à gestão de pessoas.

CONSELHO CONSULTIVO

O que tem ganhado os holofotes mesmo no meio executivo é o conselho consultivo, e três fatores explicam o fenômeno.

O primeiro fator é o temor que as pessoas têm de arriscar seu patrimônio pessoal caso a empresa aja de maneira antiética – algo que é uma obrigação legal e que nem sempre é fácil de os conselheiros identificarem. Como conselhos consultivos não estatutários não são administradores de uma empresa, seus membros não estão, em regra, sujeitos aos mesmos deveres e às mesmas responsabilidades exigidos de quem integra um conselho de administração, explica Richard Blanchet, professor do IBGC e sócio da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados.

Isso cria, inclusive, um movimento curioso no mercado. Segundo Blanchet, há empresas adotan-

MUITOS SE ENTUSIASMAM MAIS COM AS PRÁTICAS DE UM CONSELHO CONSULTIVO DO QUE COM AS DE UM BOARD. É O LOCAL DE DIVERGÊNCIAS POR EXCELÊNCIA



do conselhos consultivos como alternativa para trazer os profissionais que, acreditam, vão agregar mais valor a seus negócios e que não querem ser membros de conselhos de administração.

O segundo impulsionador da tendência em prol de conselhos consultivos é o fato de servirem de ponto de partida a quem quer fazer uma carreira como conselheiro. É comum no mercado que um profissional, depois de fazer um curso de formação de conselheiro, ingresse em um conselho consultivo – às vezes, até sem remuneração, só para adquirir experiência e currículo. “O conselho consultivo é um degrau importante para chegar ao conselho de administração, porque o profissional tem a oportunidade de absorver ali competências e qualificações fundamentais para o exercício da função”, como ensina Celso Lemme, professor do Instituto Coppead de Administração e membro ele mesmo de alguns conselhos consultivos.

O terceiro fator do fenômeno é a aparentemente maior oferta de vagas em conselhos consultivos. De um lado, as empresas que começam a implantar um sistema de governança corporativa costumam iniciar por esse tipo de conselho. “É uma forma inteligente de fazer com que os acionistas comecem a lidar com opiniões diferentes”, avalia Luiz Carlos Cabrera, sócio-fundador da Panelli Motta Cabrera e professor do IBGC. A Mecolor, fornecedora de soluções de engenharia térmica B2B que fatura R\$ 100 milhões ao ano, é um desses casos. Ela acaba de se tornar uma sociedade anônima de capital fechado e está criando um conselho consultivo. A estrutura vai reforçar o sistema de governança que começou a se organizar com o conselho diretor formado pelo CEO e quatro diretores estatutários com mandato de três anos. “Estamos definindo os perfis e escolhendo possíveis nomes para convidar para o conselho consultivo. A ideia é formar um grupo de pessoas externas, que atuem em diferentes áreas e com experiências distintas e tragam ideias criativas e provocações úteis, além de nos questionarem de modo construtivo”, diz Janos Szégö, o CEO.

De outro lado, as ofertas são maiores porque o conselho consultivo oferece pouca ou nenhuma restrição quanto a participantes – por exemplo, Lemme consegue participar deles apesar de ser funcionário concursado da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), na qual o Coppead se integra – a UFRJ não



Da esq. p/ a dir., Richard Blanchet, da Loeser, Blanchet e Hadad Advogados; Janos Szégö, da Mecolor; Marcelo Veras, da Inova Business School; e José Paschoal Rossetti, membro de vários boards

permite que seus concursados ocupem cargos em conselhos de administração.

Há ainda a questão da preferência. Muitas pessoas se entusiasmam mais com as rotinas e as práticas de um conselho consultivo do que com as de um conselho de administração. “É o local de divergências por excelência; de lá saem as novas ideias, já organizadas, para o board principal”, diz Lemme.

O conselho consultivo é um órgão voltado apenas ao aconselhamento da equipe de gestão, como explica Blanchet, ainda que simule as atribuições de decisão e supervisão de um conselho de administração. *[Veja no quadro ao lado as diferenças entre os dois conselhos.]* “Na prática, no entanto, a diversidade de conselhos consultivos é imensa – uns têm mais poderes e outros, menos”, comenta Blanchet.

OUTROS COMITÊS

Existem ainda outros caminhos. Para o melhor desempenho de suas funções, por exemplo, é comum o conselho de administração criar comitês de assessoramento, tais como os de auditoria, pessoas, finanças e inovação, entre outros. E há neles especialistas externos.

Vale a pena também uma posição nessas instâncias. Por exemplo, José Paschoal Rossetti, membro de vários boards, tem os comitês permanentes em alta conta: “um conselho sem comitês é como uma mesa sem pés”. ❁

DIFERENÇAS ENTRE OS DOIS CONSELHOS

As vantagens de constituir um conselho, seja ele deliberativo, seja orientador, vão além de promover uma melhor imagem da empresa no mercado. “Os conselhos ajudam no aumento da qualidade das decisões, desenvolvimento estratégico, compliance, mitigação de riscos e, como consequência, melhoram o resultado do negócio”, enumera o professor Luis Augusto Lobão Mendes. Lobão detalha as diferenças entre os dois tipos principais de conselhos:

Conselho de administração – Órgão com caráter deliberativo. Sua função fundamental é definir normas e direções que a organização deve seguir e as práticas, as condutas e as estratégias a adotar, além de fazer a fiscalização e a aprovação dos relatórios e dos resultados.

Esses conselheiros têm responsabilidades nas áreas civil e penal, societária, tributária, trabalhista, ambiental, falimentar e concorrencial, de maneira subjetiva – pode prevalecer a teoria da culpa (imprudência, negligência ou imperícia) ou dolo (com intenção). De modo objetivo, eles são passíveis de julgamento pela teoria do risco (basta haver o dano e o nexo de causalidade entre o agente e o dano). São pessoalmente responsáveis pelos créditos tributários resultantes de obrigações tributárias. E, assim como acontece com os sócios da empresa e seus gestores, os conselheiros podem ser responsabilizados civil e criminalmente pela Justiça.

Conselho consultivo – Órgão com caráter de assessoramento. Geralmente, o papel do conselheiro é de emitir parecer e recomendação. É uma opção cada vez mais comum para empresas em estágio inicial de governança e familiares. As responsabilidades dos conselheiros são bem menores que as descritas para o conselho de administração, justamente por sua característica de orientar a equipe gerencial e não tomar decisões para a empresa.



A transformação digital no Estado

Conheça em detalhe dois projetos de gestão pública que mostram a viabilidade de agilizar também esse setor | POR CAIO BELAZZI, EDUARDO ASSIS, NILSON OLIVEIRA, VALDIR SIMÃO E SÉRGIO PRAÇA

Não faltam, no Brasil, anseios por maior qualidade dos serviços públicos. A demanda por um Estado mais eficiente, mais transparente, mais inclusivo e menos corrupto está no imaginário da população. Fazer mais, melhor e com um custo razoável são os fatores de uma equação complexa, no entanto. Por isso, argumentamos que a transformação digital do Estado pode ser um meio-chave, embora não o único, de alcançar maiores níveis de democracia, desenvolvimento e eficiência nos serviços e na gestão pública.

De um lado, multiplicar as formas de acesso e contato direto com o cidadão pode fazer do Estado o mais relevante vetor de desenvolvimento socioeconômico. De outro, a tecnologia da informação em sua fase mais recente – da conectividade, da inteligência artificial e dos grandes volumes de dados – possibilita novos patamares de eficiência para a gestão.

É verdade que essa transformação digital está repleta de desafios, e não só no Brasil. Citemos dois. A infraestrutura para acessar a internet é um deles. Dos 7,6 bilhões de pessoas que habitam o planeta, menos da metade (45,7%) dispunha de acesso à internet em 2016. (Embora dados do Banco Mundial sugiram que as famílias mais pobres têm mais acesso a celulares com internet do que a serviços de saneamento básico.) Outro desafio é a cultura das organizações governamentais, em que muitos funcionários relutam em abrir mão de processos hoje ultrapassados – o que não é exclusividade do setor público, diga-se de passagem.

Dá para vencer esses desafios? A resposta é sim e temos vivenciado múltiplos casos que a confirmam.

CASOS DE SUCESSO

Para tornar nossas percepções mais concretas, apresentamos dois casos recentes de transformação digital no setor público brasileiro: Ceará Transparente e Conviva Educação.

Ceará Transparente

Difícil pensar em uma palavra tão fetichizada, nesse início de século, quanto “transparência”. Em sua acepção mais positiva, significa abertura e diálogo. Mas é possível pecar pelo excesso de transparência? Sim. Um dos dilemas do novo século é saber definir quais dos nossos dados queremos ocultar do Facebook, do Google e também das pessoas de nosso convívio mais íntimo – no ótimo seriado *Billions*, exibido pela Netflix, discute-se quão “transparentes” devem ser as senhas do casal protagonista. A resposta não é óbvia. A ficção já contempla distopias que descrevem a despersonalização que viria da transparência máxima, como no filme *O Círculo*.

Se calibrar o grau de transparência é difícil para indivíduos, governos sofrem muito com isso. Um governo pouco transparente será tratado com desconfiança e pressionado a abrir seus dados. Já transparência excessiva pode atrapalhar negociações políticas e prejudicar interesses mercadológicos de empresas estatais.

Cidadãos utilizando e refinando as versões iniciais do Ceará Transparente. A participação do cidadão-cliente desde o início foi fundamental para alcançar elevados patamares na experiência de uso





Encontro com comunicadores em Juazeiro do Norte (CE), para adequação da linguagem utilizada no Ceará Transparente



SAIBA MAIS SOBRE OS AUTORES

No melhor espírito digital e colaborativo, este texto foi escrito a dez mãos. Os cientistas da computação e mestres em inteligência artificial Caio Belazzi e Eduardo Assis são fundadores e diretores da Caiena Tecnologia e Design e criaram também a Caju Capital Social, sociedade de investimentos para negócios de impacto social. O economista e mestre em administração pública pela Fundação Getulio Vargas Nilson Oliveira tem vasto histórico de atuação em projetos de tecnologia e políticas públicas. O advogado Valdir Simão foi ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e ministro-chefe da Controladoria-Geral da União e, entre 2016 e 2018, um dos responsáveis pela implantação do Ceará Transparente. O professor Sérgio Praça é pesquisador da Escola de Ciências Sociais da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro e do Centro de Política e Economia do Setor Público da FGV-EAESP, com pós-doutorado também pela FGV-EAESP.

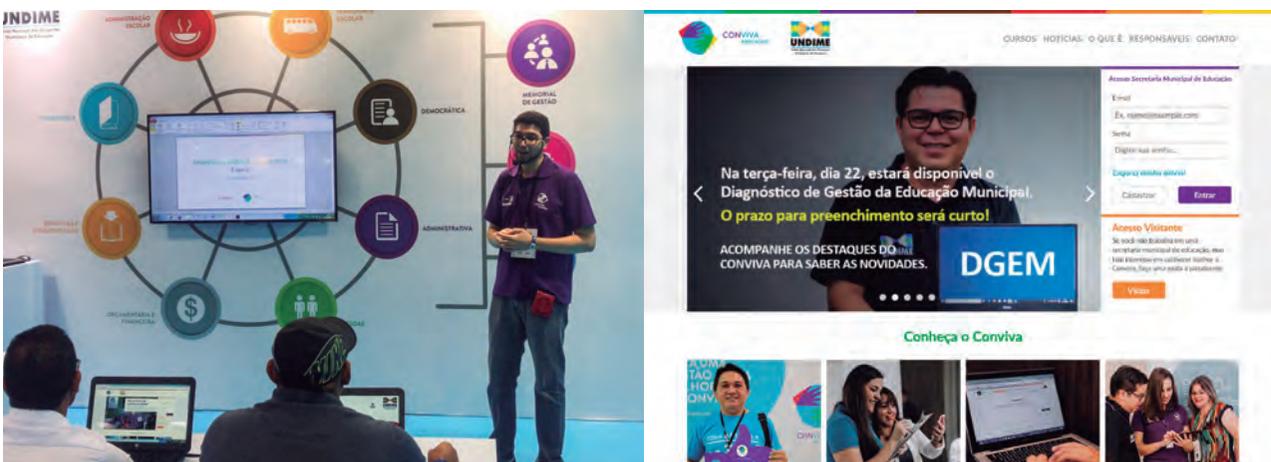
A Caiena nasceu há 15 anos incubada na Unesp de Rio Claro (SP) e inicia 2019 com faturamento previsto em pouco mais de R\$ 50 milhões, 50 funcionários (dois dos quais se tornaram sócios) e uma taxa de crescimento anual de 50% nos últimos três anos. Um de seus focos tem sido desenvolver plataformas digitais para o poder público, dentro e fora do Brasil, e, com isso, organizou um conjunto relevante de conhecimentos na área.

Uma resposta para esse dilema é implementar programas de transparência governamental baseados nos direitos dos cidadãos, e não apenas no cumprimento de leis de acesso à informação. Esse é o objetivo do “Ceará Transparente”, implementado pela Caiena, contratada por governo do estado do Ceará e Banco Mundial.

O projeto é fruto de uma operação de crédito entre as duas instituições por meio do Programa para Resultados em 2013. O acordo de US\$ 350 milhões destinou parte dos recursos para a transformação digital dos serviços de Transparência, Ouvidoria, Acesso à Informação e Participação Cidadã. Coube ao Ceará Transparente esse desafio.

O Ceará Transparente não foi um projeto fácil. O primeiro passo foi conhecer a diversidade regional, realizando uma pesquisa etnográfica em 27 cidades, que percorreu mais de 4 mil quilômetros pelo estado. A pesquisa revelou que, apesar de a população possuir os meios digitais de acesso ao governo, desconhecia os canais de interação. Além disso, os sistemas de controle social não funcionavam adequadamente em celulares – hoje, um dos principais meios de acesso à informação.

A pesquisa também indicou a necessidade de disponibilizar aos cidadãos protótipos do Ceará Transparente para colher os feedbacks de melhoria logo no início. Assim, com 19 dias de desenvolvimento, uma primeira versão da plataforma foi testada “vapt-vupt”. Na ocasião, foram criados 61 chamados, todos encaminhados aos órgãos competentes do estado para atendimento.



Atividades de formação realizadas com secretários municipais de educação. A formação de quadros humanos é parte da criação de uma plataforma digital vista no conceito mais amplo, que reúne ferramentas, processos e redesenho de políticas públicas – é o que catalisa a transformação digital no estado

Hoje, por meio do Ceará Transparente, o cidadão pode acompanhar os investimentos orçamentários do estado de modo regionalizado e inteligível – a inteligibilidade é um ponto importante. Iniciativas de orçamento participativo existem no Brasil desde o fim da década de 1980, mas pecam pela complexidade das informações, atendendo apenas participantes que detêm conhecimento e preparo prévios para entender o orçamento. Os cientistas políticos Lúcio Rennó e Aílton Souza mostram que a cidade-modelo do orçamento participativo tem dificuldades em atrair para a deliberação pública pessoas que não possuem engajamento em, por exemplo, associações de bairro.

No Ceará Transparente, o cidadão pode também pedir acesso a dados públicos e abrir chamados de ouvidoria. Ao abrir um chamado, ele consegue, por exemplo, informar o governo, de maneira anônima, o fato de um agente público do órgão X ter exigido propina para fazer certo serviço.

O projeto foi lançado em junho de 2018 e já mostra bons resultados. O tempo de permanência do cidadão nas plataformas digitais quase dobrou e os chamados de Ouvidoria quadruplicaram. Isso nos leva à hipótese de que os cidadãos estão mais engajados na interação com o governo estadual. Ainda, a quantidade de acessos aos sistemas de controle social do Estado aumentou mais de 30%. A rede de ouvidoria alcançou maior capilaridade, incorporando instituições antes inacessíveis.

Em 2018, o Ceará Transparente foi reconhecido pelo mais tradicional prêmio de design no mundo, o iF Design Award, na categoria “design de serviços para governos e instituições”. Outro reconhecimento foi concedido pela Câmara dos Deputados, por meio do prêmio de “Transparência e Fiscalização Pública”.

Conviva Educação

Esse projeto é a maior iniciativa brasileira de transformação digital voltada para secretarias municipais de educação – atualmente, alcança mais de 5 mil municípios. Desse universo, 2.153 municípios acessam a plataforma todo mês. Cerca de 37 mil técnicos das secretarias de educação são atingidos pelo projeto. Para além da ferramenta tecnológica, são realizadas ações de formação de capital humano, planejamento de políticas públicas e gestão orientada por dados.

O projeto Conviva teve início no final de 2012, capitaneado pelo Instituto Natura, em parceria com outras dez instituições. Àquela altura, o desafio era construir uma primeira versão da plataforma em três meses, para aproximar os gestores municipais de educação e fomentar um ambiente baseado em quatro pilares:

- informação,
- formação,
- trocas de experiências, e
- trocas de dados.

A capacitação dos quadros técnicos e a integração de dados de fontes oficiais são grandes desafios. Com

relação aos quadros técnicos, foram organizadas redes de articuladores locais em 17 estados, promovendo a capacitação presencial para cerca de 1,2 mil municípios. Prêmios foram organizados para reconhecer as boas práticas de gestores públicos na educação, fomentando o uso de dados e ferramentas digitais na gestão. Já a integração de dados foi feita por meio de uma camada de integração.

Os relatos dos usuários do Conviva destacam ganhos de produtividade para gerenciar, manter e recuperar as informações básicas das secretarias, como cálculos nutricionais, custos e repasses. O Conviva permite a quase todos os municípios brasileiros o acesso organizado a seus próprios dados, a conteúdos formativos e a ferramentas de gestão, ampliando as possibilidades analíticas para a melhoria do serviço público prestado na área de educação.

APRENDIZADOS

Nessas duas experiências, e com todas as outras que participamos, identificamos quatro fatores de sucesso principais, que podem servir a qualquer projeto de transformação digital do Estado:

- (1) Comprometimento das equipes gestoras e das lideranças dos órgãos governamentais.
- (2) Formação de capital humano e transferência de tecnologia.
- (3) Software em funcionamento disponível para os usuários em versões iniciais.
- (4) Adaptabilidade às mudanças e cultura ágil de gestão e governança.

O comprometimento dos gestores e a capacidade de adaptação às mudanças dos órgãos governamentais são particularmente delicados. Em sistemas democráticos como o brasileiro, a mudança de governantes é óbvia e desejável. Mas espera-se, no melhor dos mundos, que os novos detentores do poder não joguem às traças os avanços dos antecessores. E acreditamos que políticas de transparência governamental sempre são avanços.

Identificamos ainda quatro desafios recorrentes. São eles: (1) ausência de uma política de transformação digital integrada para todos os níveis de governo; (2) necessidade de proteger a privacidade para evitar que o ferramental digital seja utilizado como instru-



Um desafio é a falta de quadros técnicos para a gestão da informação

mento de manipulação; (3) baixa cultura de gestão de riscos na administração pública e receios de responsabilização em processos de inovação; e (4) formação insuficiente dos quadros técnicos do Estado para lidar com gestão da informação, integridade de dados e qualidade de software.

ACEITAR O ERRO É PRECISO

Quanto antes os poderes públicos entenderem a relevância da transformação digital para a relação sociedade-governo, ou mesmo governo-governo, melhores serão os resultados sociais. Para enfrentar os desafios dessa transformação, os governos devem buscar garantir a excelência em seus sistemas de informação e suas bases de dados, o que implica integrar a engenharia de software ao design e ao desenvolvimento pautado em testes contínuos. E esse é outro desafio democrático: testar significa errar, e isso é sempre algo delicado para políticos eleitos e não eleitos. Mas é um preço pequeno a pagar pelos ganhos da inovação.

Um cuidado a mais é não esquecer que a tecnologia é um meio, sem intenções, e precisa ser dirigida para os benefícios de toda a sociedade. ▀



Você já conversou com um robô hoje?

Por Fernando Paiva



FERNANDO PAIVA

é editor da revista *Mobile Time* e jornalista com 18 anos de experiência na cobertura do mercado de serviços móveis. Paiva é também o organizador dos eventos Tela Viva Móvel, Super Bots Experience, Fórum de Operadoras Alternativas, MobiShop e Mobi-ID.

A interação entre marcas e pessoas no ambiente digital está passando por uma transformação profunda. Até há pouco tempo, essa interação acontecia predominantemente por meio de uma interface visual, composta de menus e botões desenhados e posicionados estrategicamente dentro do espaço retangular de uma tela – um site na internet, um aplicativo móvel, um videogame, um aplicativo para TV inteligente etc. A transformação em curso muda as coisas: consiste na migração dessa interface visual para uma interface conversacional.

Em vez de apertarmos um botão para conseguir o que queremos, cada vez mais estamos conversando com máquinas, escrevendo ou falando. É uma quebra de paradigma, pois altera radicalmente tudo na área: o processo de desenvolvimento de novos serviços digitais; os profissionais envolvidos em sua produção, agora oriundos de áreas tão diversas quanto linguística e matemática; os canais de contato; e, claro, a relação entre marcas e consumidores.

Os representantes das marcas nessas conversas são os chatbots, ou robôs de conversação. São programas capazes de conversar com seres humanos, por texto ou voz, em interfaces como serviços e apps de bate-papo, ligações telefônicas ou assistentes pessoais virtuais. Eles podem ter um nome e um rosto. São mais “humanizados” ou mais “robóticos”. Mais formais ou mais informais no seu estilo de conversar. Alguns seguem um roteiro, outros permi-

tem uma conversa mais aberta, graças à adoção de ferramentas de processamento de linguagem natural (PLN) e de machine learning (esses dois recursos não são essenciais: sua adoção depende do objetivo ao qual se propõe cada robô).

O que poucos sabem é que o Brasil é tido como um dos mercados em que a adoção de chatbots avança de modo mais acelerado. Diversas grandes empresas estão experimentando esse tipo de interação com seus consumidores, como Bradesco, Banco do Brasil, Sky, Oi, TIM e Casas Bahia. O atendimento ao consumidor encabeça os casos, uma vez que os robôs reduzem

muito os custos e aumentam a produtividade, o que proporciona um rápido retorno sobre o investimento neles. Mas também estão surgindo bots de cobrança, vendas, captura de leads e entrega de conteúdo.

De acordo com o “Mapa do Ecossistema de Bots 2018”, publicado pela *Mobile Time*, existem pelo menos 66 empresas que desenvolvem chatbots como produto no Brasil. Juntas elas criaram cerca de 17 mil bots até hoje e somam um

tráfego aproximado de 800 milhões de mensagens por mês. Esse novo mercado tem atraído players oriundos dos setores de call center, integração de SMS e desenvolvimento de apps. O evento da área que nós organizamos, o Super Bots Experience, já terá sua quinta edição em 2019. Não estamos mais falando de algo experimental: é um mercado que realmente merece a sua atenção. ◉

O Brasil é tido como um dos mercados em que a adoção de chatbots avança de maneira mais acelerada

A experiência de uma grande empresa com IA

Tassilo Festetics, vice-presidente de soluções globais da AB InBev, indica os principais desafios da transição vivenciada pela maior cervejaria do mundo | POR PHILIPP GERBERT

À medida que se torna mais usual, a inteligência artificial (IA) se integra às operações cotidianas das empresas tradicionais. É o que vem acontecendo, por exemplo, na Anheuser-Busch InBev, a maior cervejaria do mundo, e uma das maiores companhias de bens não duráveis de consumo rápido do planeta [controlada pelo fundo de investimentos 3G Capital, de brasileiros].

Com uma atividade cervejeira que remonta a 1366 graças à empresa belga Interbrew, a AB InBev está descobrindo que a IA pode ajudar a organização em diversos campos, como precificação, gestão da cadeia de fornecimento e serviços administrativos.

Uma transição como essa, no entanto, não costuma ser fácil. Como empresa de atuação global, a AB InBev tem dados dispersos – e dados são a matéria-prima da inteligência artificial. Além disso, até recentemente, poucos funcionários eram suficientemente capacitados para lidar com IA.

O quadro começa a mudar, no entanto. Como vice-presidente de soluções globais, Tassilo Fes-

tetics vem supervisionando há dois anos as operações de tecnologia, análise de dados e back-office. Sua equipe está estruturando a inteligência artificial ao longo de toda a companhia – e tem feito isso muito rapidamente.

A entrevista a seguir é resultado de uma conversa de Festetics com Philipp Gerbert, sócio sênior do Boston Consulting Group (BCG) e membro do BCG Henderson Institute.

Precificação é um bom lugar para começar um projeto de IA. Traz retornos bons e mensuráveis

Quais têm sido as principais áreas de aplicação da IA nas empresas?

Antes de tudo, é importante destacar que a inteligência artificial já está em todo lugar nas grandes empresas. A maioria delas vai conviver com IA em algum lugar, sabendo ou não.

Para começar, acho que precificação é um bom lugar. A atividade traz retornos significativos, que são diretamente mensuráveis. Além disso, há muitos dados disponíveis.

Também há o back-office. A área administrativa sempre vem por último na maioria das empresas, porque não é a mais atraente, porém é preciso ter em mente que ela pode ser substancialmente transformada pelo machine learning.





Como fazer com que a mudança aconteça? Como conseguir que a alta direção “compre” a ideia?

A resposta é bem fácil. Você mostra a eles o dinheiro. No momento em que surge o ganho financeiro, a mudança se torna muito mais fácil. Não é brincadeira: esse é o melhor caminho. Focar em iniciativas que tenham os mais altos retornos sem demora pavimenta a rota para as demais atividades.

Como envolver a equipe?

Essa provavelmente é a parte mais decisiva – e também a mais complicada. Por um lado, é preciso contratar pessoas novas. Não somos uma empresa digital; somos uma companhia que está sendo digitalizada. Então, temos de trazer pessoas que entendam de inteligência artificial.

Por outro lado, estamos treinando as pessoas que fazem parte da equipe. Por exemplo, levei todo o meu time, no ano passado, para [a University of California em] Berkeley, e passamos uma semana nos debruçando sobre machine learning e IA.

Em nossas pesquisas, observamos que desenvolver aplicações específicas para IA é a parte fácil da equação. O mais difícil é escalar para toda a empresa. Para você, quais são os desafios centrais?

O primeiro desafio é a disponibilidade de dados e o acesso a eles. Nossa empresa vem trilhando

um longo caminho de fusões e aquisições, e isso faz com que nosso panorama de dados se encontre em extrema fragmentação. E o segundo desafio é o que você mencionou: fazer com que os recursos e as capacidades da companhia estejam prontos para funcionar com algoritmos.

Quais as ações mais importantes até agora?

Nós envolvemos nossa operação da Índia desde o início. Também iniciamos logo a contratação dos talentos certos e o desenvolvimento das capacidades que não tínhamos. O envolvimento com as universidades também foi importante; trabalhamos muito com o MIT [Massachusetts Institute of Technology], obviamente, mas também com universidades da Índia. É preciso ser capaz de construir uma marca forte nessa área de IA, de modo que essa marca consiga recrutar os recursos certos de que precisa.

Em retrospectiva, você teria feito algo diferente?

Sim, teria investido bem mais cedo nas capacidades necessárias. Também teria destinado bem mais tempo à questão dos dados, fazendo isso desde o início. Se você for observar a maioria dos projetos que temos em andamento, verá que os especialistas em dados passam 60% a 70% do tempo lidando com a aquisição de informação, o que é uma enorme perda de tempo. O problema é que os dados se encontram muito fragmentados para nós.



Quais foram suas maiores surpresas?

Muitas empresas organizam seu back-office em grandes prédios em que milhares de pessoas integram e realizam transações. Minha surpresa foi perceber que, fazendo uma projeção, de cinco ou dez anos mais para frente, esses prédios não existirão mais; serão substituídos por um punhado de programadores lidando com algoritmos.

Qual a percepção dos funcionários da AB Inbev sobre o programa de inteligência artificial? E como vocês lidam com as eventuais preocupações deles?

Essa percepção é diferente nos diversos níveis hierárquicos. E, é claro, há preocupações.

Pense, por exemplo, na questão que eu mencionei anteriormente, sobre as atividades de back-office. Eu realmente acredito que essa área vai passar por uma total revolução. Mas é muito difícil se colocar diante da equipe e dizer: “Uau. Acho que a área administrativa vai desaparecer”.

Antes de tudo, eu não creio que os funcionários perderão seus empregos. Essas posições passarão por uma transformação. É preciso um processo de educação para que as pessoas não fiquem com medo, para que se conscientizem de que seus empregos estão evoluindo. Trata-se de desmistificar a transformação em curso.

Há algo nesse front que a AB InBev gostaria de aprender com outras empresas?

Uma coisa que acho que nós não pensamos é como definir uma trajetória de carreira para os profissionais que estão trabalhando como campo da inteligência artificial. Estamos nos perguntando: “Como podemos dar uma perspectiva de carreira para essas pessoas? Como podemos garantir que elas não nos deixem assim que esse projeto de dois anos termine? Como fazer com que enxerguem oportunidades de crescimento em nossa companhia, sem a necessidade de mudar de trabalho constantemente?”

Você pode nos dar um exemplo de como a IA contribuiu para a cadeia de fornecimento da InBev?

Gerenciamos 400 cervejarias em todo o mundo. São fábricas repletas de máquinas que, como é natural, acabam quebrando. Quando isso acontece sem aviso prévio, interrompe-se toda a cadeia de produção e é preciso trocar o equipamento.

Encontramos uma empresa que possui uma ferramenta de IA que “ouve” as máquinas e aprende a característica básica do barulho do motor. Alguns motores chegam a fazer cinco diferentes ruídos antes de quebrar. Isso foi uma ajuda enorme.

BCG

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

A IoT na língua do valor

Não olhe para a internet das coisas com os olhos de um programador ou designer; adote a perspectiva business – de criar valor e de encontrar um modelo de negócio | POR BRUCE SINCLAIR

A internet das coisas (IoT, na sigla em inglês) talvez ainda lhe pareça futurista, mas não é. Ela pode ser usada aqui e agora em seu produto e em sua empresa para aumentar seu valor e sua competitividade. Mas, como é algo novo, devemos compreender como ela funciona antes de aplicá-la.

Em princípio, um produto IoT é um sistema de sistemas. Como a internet das coisas ainda está sendo padronizada, ao desenvolver um produto IoT uma empresa geralmente precisa de um ou dois tipos de parceiros para ajudar suas equipes de engenharia internas a integrar todos os sub-sistemas.

Geralmente, os parceiros são integradores de sistemas e escritórios de design. Ao construir ambientes como edifícios inteligentes, por exemplo, trabalhamos com integradores de sistemas. Ao criar produtos, como secadoras de roupas, trabalhamos com escritórios de design. Mas nossa dependência desses

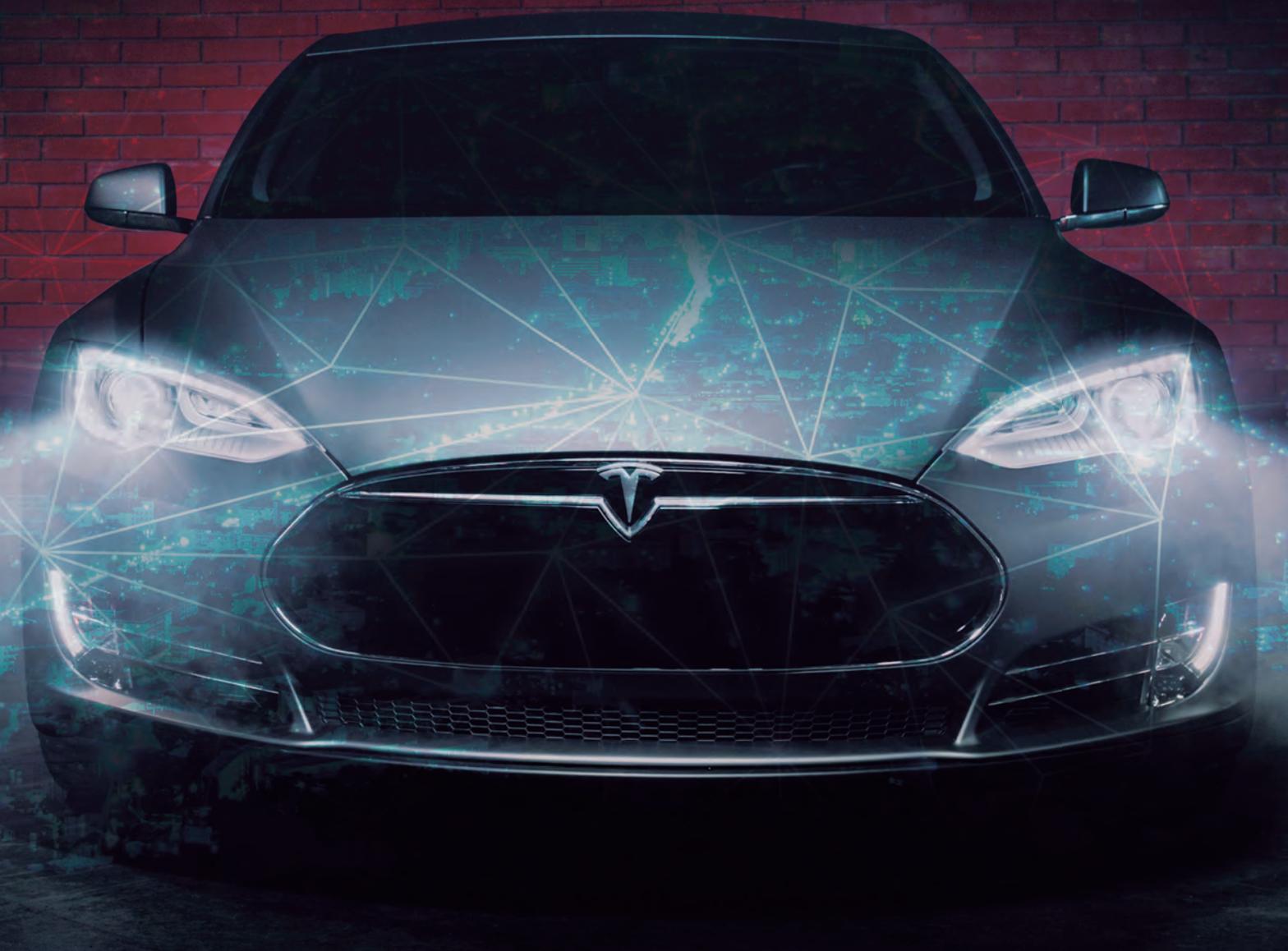
parceiros diminuirá na medida em que a tecnologia IoT amadurecer e se padronizar.

Esses dois prestadores de serviços são novos em IoT, e naturalmente a abordam com base em sua experiência e seu conhecimento. Os integradores veem a tecnologia de IoT como um “networking stack”, ou “pilha de rede”, o que é, de certa maneira, simplesmente um mapa de protocolos. E o mapeamento de protocolos, desde a origem dos dados dos sensores até o uso dos dados pelo aplicativo, é a maneira absolutamente errada de encarar a tecnologia – pelo menos em termos de negócios, por não ser fonte de valor.

Os designers perguntam: “Quais são os pontos de contato do usuário final?”, “Qual é a interface de back-end com o cliente?”, “Como customizar o produto para que atenda a ambas as necessidades?”. Eles encaram a tecnologia de IoT como front-end, back-end e uma infraestrutura habilitadora entre ambos. É uma abordagem um pouco mais próxima do valor, mas ainda não é a ideal.

O que eu proponho é uma visão de negócios, que organize a tecnologia de IoT em quatro partes:

BRUCE SINCLAIR é consultor especializado em internet das coisas e autor do livro *Como usar a internet das coisas para alavancar seus negócios*, lançado em 2018, em cujos highlights se baseia este artigo.



1. produto definido por software,
2. produto definido por hardware,
3. sistemas externos, e
4. tecido da rede.

E ainda há, permeando todo o sistema, a cibersegurança de IoT, que precisa ser mais ampla que a segurança de tecnologia da informação (TI), porque protege dados em repouso e em movimento, exigindo conhecimentos de segurança móvel, de rede, de aplicativos, de web e de nuvem, e de sistemas. É como uma gestão de riscos nos negócios.

Todo o valor a mais de um produto IoT decorre da transformação dos dados em informações úteis. Os ingredientes dessas informações são dados – vindos dos sensores dos produtos e de sistemas externos. O que define como os dados são reunidos é o cibermodelo (algoritmo de software que é compartilhado por meio do aplicativo e da análise de dados). Por sua vez, o aplicativo executa o modelo – fornece a lógica do produto, coordena o conjunto de dados e interage com outros aplicativos, serviços e pessoas. E a análise de dados usa esses dados para construir, comparar e resolver o modelo.

O modo de criar valor com IoT é executar o cibermodelo com o aplicativo e “interrogá-lo” com a análise de dados. Essa visão do fim para o começo – em que o valor define a informação necessária e esta define os dados necessários – é a melhor maneira de ver a tecnologia de IoT para negócios. Repetindo, com outras palavras, o trio do valor em IoT é “cibermodelo – aplicativo – análise de dados”. Todas as outras tecnologias envolvidas servirão só para coletar e entregar dados. Se o leitor entender essa perspectiva de valor, o resto será mais fácil.

Agora, detalhemos as partes:

O produto definido por software é a estrela do espetáculo, pois é o que gera valor. Consiste de vários modelos e de vários aplicativos. Talvez seja útil encará-lo como o gêmeo digital do produto físico – o software que descreve a funcionalidade do produto do ponto de vista de IoT. Pense em um videogame esportivo, em que os jogadores dos dois times são definidos por software. Os cibermodelos representam a personalidade e as habilidades de cada jogador. O aplicativo do jogo controla o I/O (input/output) e executa o modelo em várias situações e ambientes.

O produto definido por software e a análise de dados geram todo o valor em produtos IoT. Assim, eles têm de ser a prioridade do gestor e devem orientar todas as outras escolhas. Eles também dão a dica de quais know-hows internos devem ser cultivados pela empresa – desenvolvimento de software e ciência de dados.

O produto definido por hardware, por sua vez, consiste em sensores, acionadores e sistemas embarcados. Pense no sistema de freios ABS do seu carro: os sensores reconhecem quando o freio é ativado e, se a roda travar, o sistema embarcado coletará os dados dos sensores e os enviará para a rede do freio – aí os acionadores atuarão no sentido contrário, acionando o freio com base nos dados recebidos.

O trio do valor em IoT é cibermodelo - aplicativo - análise de dados

Saiba mais sobre BRUCE SINCLAIR



“A internet das coisas é apenas uma evolução da internet. Nada além disso. No entanto, as ramificações da IoT em termos de negócios produzirão efeitos revolucionários e lançarão as bases da “economia de resultados, a outcome economy, em

inglês. A compra e a venda de resultados exercerão impactos profundos no seu setor, organização e produtos. Por isso é que a IoT é fonte de tanto entusiasmo e exagero. Bilhões de sensores! Trilhões de dólares! [...] E, apesar do sensacionalismo, a internet das coisas é real.”

Assim, Bruce Sinclair começa o livro *Como usar a internet das coisas para alavancar seus negócios*, lançado no segundo semestre de 2018 pela editora Autêntica Business no Brasil. Sinclair começou no negócio de IoT em 2008, como CEO de uma empresa que vendia uma plataforma de capacitação de casas inteligentes para provedores de serviços de internet. Ele começou a carreira como matemático e depois foi programador, mas rapidamente direcionou suas atividades de negócios para marketing, área em que chegou a CEO de empresas dos setores de computação visual e tecnologia da informação.

Hoje, Sinclair, que mora na Califórnia, EUA, é editor de um site sobre IoT, o www.iot-inc.com, e oferece consultoria em estratégia para essa tecnologia, além de proferir palestras, cursos e workshops a respeito.

Os sistemas externos são aqueles com os quais o produto IoT se integra pela internet para aumentar suas funcionalidades. Fornecem dados externos para complementar os internos, coletados pelos sensores de produtos. A análise de dados significa, basicamente, responder a perguntas. Ela decifra dados do passado para esclarecer coisas como “o que aconteceu?”.



E faz previsões sobre o futuro, para sugerir “o que vai acontecer”. A análise de dados constrói, melhora e resolve modelos, e faz comparações – entre vários modelos, e entre modelos e dados.

Os produtos IoT se integram ainda com sistemas como CRM, ERP e SCM, para trocar dados da empresa e também com outros produtos IoT.

O tecido de rede é o que entrelaça tudo, incluindo as redes de TO (tecnologia de operações) e de TI (tecnologia da informação) e a nuvem, pública ou privada. A rede de TO é a instalada dentro do produto IoT, que recebe e envia dados para os sensores e acionadores, enquanto a rede de TI é externa ao produto IoT. Ela se conecta com a rede de TO, geralmente por meio de ondas de rádio, e a liga à internet, por uma conexão uplink.

A comunicação é realizada por protocolos na networking stack, que, para IoT, inclui a camada de mídia (como bluetooth, wi-fi e celular), a camada de rede (protocolo de internet e protocolos de TO proprietários) e a camada de aplicativos (como

MQTT, CoAP, DDS), pondo os dados coletados em contexto com os metadados para o aplicativo.

Geralmente, a narrativa em torno da internet das coisas é sobre coisas, uma simplificação que nos distrai de seu real sentido. Valor em IoT, como já dissemos, é criado do fim para o começo. A proposta de valor de IoT define a informação necessária, que identifica os dados a serem coletados, que, então, e só então, identifica que tecnologia e que “coisas” são necessárias. Assim, a abordagem começa com o produto definido por software e com a análise de dados, que recebe dados do produto definido por hardware e dos sistemas externos por meio da estrutura da rede.

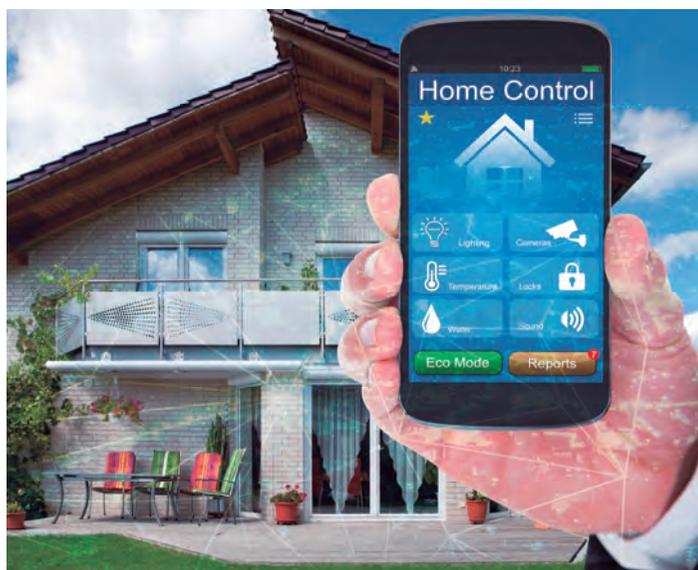
Só que, antes de definirmos a tecnologia, precisamos primeiro definir o valor que queremos criar. E há quatro modos de criar valor com os dados coletados.

CRIANDO VALOR

O primeiro passo da criação de valor com IoT é a modelagem do valor, que descreve o valor incremental qualitativamente (com uma proposta de valor) e quantitativamente (com um cibermodelo). A proposta de valor aborda as contribuições do produto e é codificada, pelo cibermodelo, para ser usada pelo aplicativo e para ser executada pela análise de dados.

É preciso fazer a modelagem do valor para cada uma das quatro maneiras de criar valor com IoT:

1. Tornar os produtos melhores.
2. Operar melhor os produtos.
3. Dar melhor suporte aos produtos.
4. Criar melhor os novos produtos.



Tornar os produtos melhores cria valor por meio da inovação. **Criar melhor os novos produtos** gera valor por meio da invenção. **Operar melhor os produtos** cria valor por meio do aumento da eficiência operacional. **Dar melhor suporte aos produtos** cria valor por meio do aumento da utilização do ativo.

São melhorias na primeira linha do balanço (receita) e na última linha (lucro) que contribuem para melhorar o desempenho financeiro da empresa (lucros e perdas), que é o objetivo final dos negócios.

Como exemplo, vamos nos concentrar no modo de fazer produtos melhores – o que pode acontecer acrescentando-lhes atributos comparáveis aos dos concorrentes, aprimorando a experiência do usuário, eliminando defeitos etc. Vamos fazê-lo da maneira mais eficaz, que é por meio da invenção e da inovação.

Pense em quem coloca uma prótese no quadril. Essa pessoa precisa fazer uma cirurgia para instalá-la e, como passo seguinte, usar uma ferramenta chamada “mandril acetabular” para modificar o diâmetro de um orifício (madrilar) na pelve, a fim de substituir o “soquete” natural da articulação.

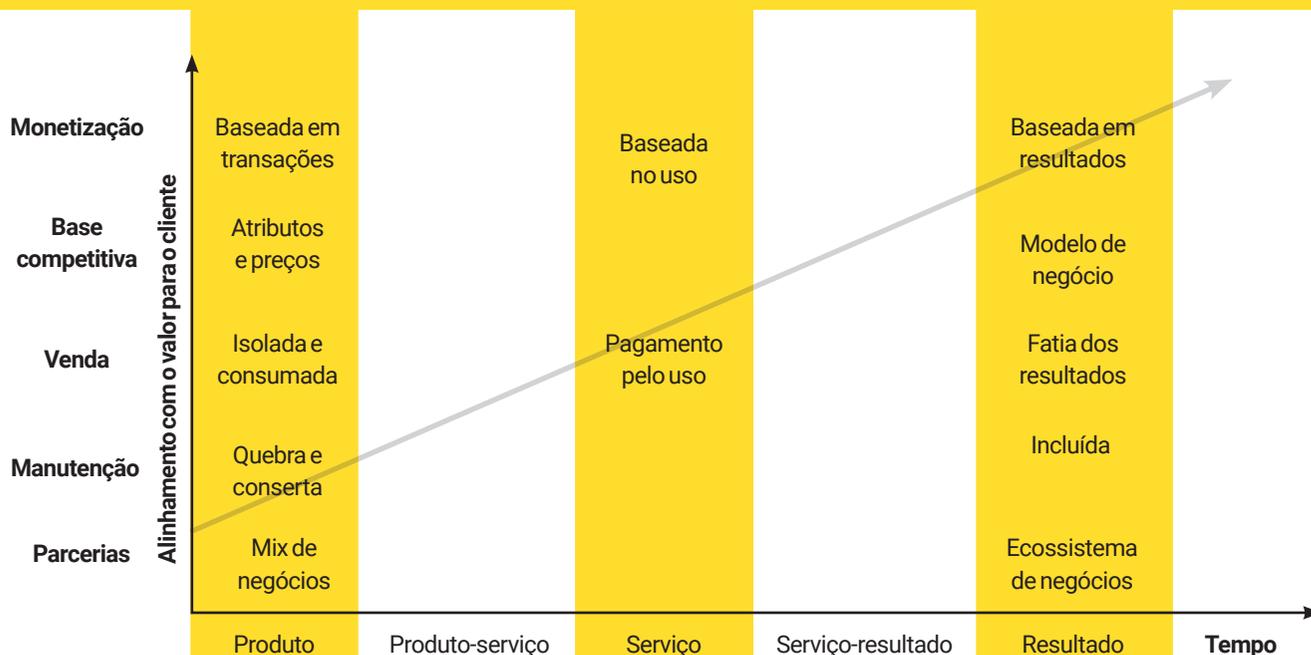
Isso é perigoso. É uma broca do tipo ralador de queijo que cria o orifício e esse deve encaixar-se exatamente com a junta artificial a ser introduzida. Acontece que o bom encaixe no procedimento é dificultado por uma reação do corpo denominada necrose. As próteses de quadril duram mais de 20 anos em média, e o motivo de 75% dos retornos é o movimento no soquete da junta, provocado por necrose. Podemos usar a IoT para reduzir essa queima de células e, portanto, reduzir a repetição de cirurgias. Então:

A proposta de valor do mandril acetabular IoT é executar esse procedimento no menor tempo possível e manter a saúde do paciente.

O cibermodelo, quantificador da proposta de valor, é, basicamente, uma equação, e, como tal, pode ser manipulado e resolvido de diferentes maneiras. Por exemplo, pode estimar a temperatura – que se relaciona com a velocidade de rotação do mandril, com a pressão aplicada no mandril e com a duração do tempo de perfuração do mandril.

O aplicativo, depois de determinado o modelo, precisa ter seus requisitos definidos. Usar o aplicativo para controlar (acionar) o mandril acetabular IoT sig-

O continuum de modelos de negócio de IoT B2B



Fonte: L Bruce Sinclair, Como usar a internet das coisas para avançar seus negócios (ed. Autêntica Business).



nifica fazer com que, não importa como o cirurgião use a ferramenta, as células ósseas nunca se queiem, mesmo que o mandril tenha que desacelerar, e até parar. Também significa que o aplicativo acelerará o mandril, se possível, para diminuir o tempo de uso da ferramenta, e, assim, reduzir a duração e o custo da cirurgia.

A análise de dados vem em seguida, quando seus requisitos são considerados. Queremos basicamente descobrir a relação causal entre os dados (sobre as variáveis que captamos para um modelo) e os eventos daí decorrentes (efeito).

Vale observar que pode haver muitos modelos. Nesse caso, um modelo pode referir-se ao prazo para refazer a cirurgia e outro pode tratar da qualidade da saúde depois de certo intervalo de tempo. Em ambos os casos, incluímos ainda dados pessoais e demográficos, como sexo, idade, saúde, localização geográfica e outros, além das variáveis do modelo da ferramenta.

A análise de dados preditiva pode prever se o paciente precisará de uma segunda cirurgia ou qual será o estado de saúde geral do paciente em cinco anos.

Já a análise de dados diagnóstica determina os parâmetros operacionais ótimos da ferramenta de perfuração. Para otimizar o desenho da lâmina do mandril, relacionamos a densidade das perfurações da lâmina, o tamanho delas, a forma (causa) com o tempo necessário para concluir o procedimento de mandrilagem (efeito), a fim de definir o desenho ótimo da lâmina.

E o valor gerado? Embora esse produto de internet das coisas seja usado offline, ele ainda usa o termo “internet” para criar valor. A inovação pela IoT produz uma nova classe de produtos que melhoraram a eficácia da cirurgia e, ao mesmo tempo, diminuem o tempo de cirurgia, o que reduz os custos do médico e do plano de saúde.

MODELO DE NEGÓCIO

E como a empresa ganha dinheiro com o valor que cria por meio da IoT?

IoT B2C. Hoje, o modelo de negócio para o produto de consumo IoT é o mesmo do produto de consumo tradicional – que consiste no ato isolado e consumado da compra do produto. O modelo de negócio de IoT B2C precisa ser mudado, e parece que a mudança virá de pelo menos duas maneiras diferentes: vender dados e vender serviços. Num caso, anunciantes, seguradoras e qualquer empresa que venda algo para os mesmos consumidores de um produto IoT estão ansiosas para ter informações pessoais identificáveis de seu mercado-alvo. No outro, o preço do produto IoT pode ser amortizado no prazo de um contrato de serviço, como parte da compra do produto – algo que já acontece com os smartphones.

IoT B2B. Nessa seara, a IoT possibilitará inovações de modelo de negócio como nunca vimos antes, resultando em milhares de modelos de negócio diferentes. Mas os modelos de negócio realmente valiosos serão, em grande parte, de cinco classes de modelos de negócio, e o natural será as empresas evoluírem de uma ponta desse espectro à outra – percorrer esse *continuum* será o padrão.

Um extremo do *continuum* é o produto – a empresa o vende e a monetização se baseia na transação. No outro lado do espectro está o modelo atrelado a resultados. Significa vender um resultado (uma cirurgia bem-sucedida, a distribuição de energia confiável e eficiente, o tempo ativo para as máquinas de mineração); aí a monetização se liga à qualidade da entrega do resultado.

ECONOMIA DE RESULTADOS

Talvez o maior impacto da IoT nos negócios seja o alinhamento mais estreito dos interesses de fornecedores e clientes. Isso já compensa pela maior eficiência na criação de valor, mas suas consequências irão mais longe. É um marco da economia de resultados. ◉

Ninguém escapará do marketing baseado em dados

Luiz Biagiotti, que comanda a empresa Outbrain no Brasil e é estudioso do marketing, afirma que não há mais volta: o uso de dados se tornou básico em qualquer campanha publicitária

| POR LEONARDO PUJOL

Sabe quando você lê uma notícia na internet e, ao chegar ao fim da matéria, encontra um conteúdo com a sua cara? Pois essa curadoria, que também pode aparecer em formato de vídeo, geralmente é feita por inteligência artificial (IA): a partir dos dados dos usuários, os algoritmos são treinados para comprar mídias levando em conta a afinidade entre seus leitores e o conteúdo a ser veiculado— seja ele um conteúdo de marca, seja um anúncio publicitário.

Como consumidores, já estamos nos acostumando com a chamada publicidade programática, ou marketing programático, que vem crescendo aceleradamente nos últimos anos. Mas, como gestores, em que medida entendemos todas as suas características e implicações?

Essa compra programática de mídia — que pode chegar ao consumidor como mensagem direta ou aparecer dentro de marketplaces — divide-se em categorias. Há o marketing programático do tipo display — em que a publicidade é claramente separada do conteúdo a sua volta. Nos EUA, esse modelo já movimenta quase US\$ 47,4 bilhões ao ano, correspondendo a 82,5% de todos os investimentos em publicidade digital. Anunciantes como a Amazon são grandes players de programática display e grandes DSPs (sigla em inglês para as plataformas

de demanda) dominam o mercado, como OpenX e MediaMath. A alternativa ao tipo display é a publicidade nativa, que se mistura com o conteúdo de um marketplace e cresce muito no universo mobile. Destacam-se players como Outbrain e Taboola.

No Brasil, a compra programática de mídia ainda tem muito o que crescer. Atualmente, o segmento responde por 22,5% do mercado de publicidade digital, segundo os últimos dados disponíveis do IAB Brasil — Interactive Advertising Bureau.

De modo geral, marketing programático tem sido visto como o futuro do marketing, tanto que os investidores vêm fazendo muitas apostas em DSPs como a MediaMath, que recebeu um aporte recente de US\$ 225 milhões da empresa Searchlight Capital Partners.

Porém, esse tipo de marketing ainda está longe do consenso. Muitos creem, por exemplo, que viola a privacidade. Nesta entrevista, Luiz Biagiotti, country manager no Brasil da Outbrain, adtech especializada em publicidade nativa, fala das tendências no setor, de desafios como a privacidade e a transparência no uso de dados pessoais, e do papel das agências publicitárias nesse contexto. “Como em todo negócio que cresce rápido, é preciso fazer ajustes, sobretudo em relação a normas e regras de uso”, diz ele.



A PUBLICIDADE DIGITAL É QUASE UM TERÇO DO MERCADO E CRESCE 25% AO ANO. ELA SE CONSOLIDOU?

Sem dúvida. O digital se transformou em uma enorme plataforma de mídia, com inúmeros players e agentes. E a tendência é continuar crescendo, tanto no Brasil quanto no exterior. Na América Latina, de acordo com a consultoria eMarketer, o avanço anual será de pelo menos dois dígitos nos próximos três ou quatro anos – muito acima da inflação e do próprio investimento no mercado publicitário. Na Inglaterra, mais da metade do mercado publicitário já está no digital.

DE ONDE VEM O INVESTIMENTO EM MARKETING DIGITAL?

Há duas grandes vertentes. A primeira é uma realocação de verbas: olhando para o share dos diferentes meios, é notória a perda de investimento da mídia tradicional, como jornais, rádio e TV, e o crescimento substancial da publicidade na internet.

A outra vertente é representada pelos novos anunciantes. Antes, era difícil para uma pequena padaria comprar espaço publicitário – na TV ou no rádio. Hoje, o empreendedor dessa padaria ou de qualquer outro ramo pode fazer uma ação de comunicação nas plataformas digitais que quiser, de onde quiser e por quanto tempo quiser. Comparada com as grandes marcas, a verba desses entrantes é menor, claro. Mas ajuda a aumentar o tamanho do bolo.

SAIBA MAIS SOBRE LUIZ BIAGIOTTI E A OUTBRAIN

- **Quem é:** Country manager da Outbrain no Brasil e professor-pesquisador licenciado da ESPM-SP.
- **A Outbrain:** Criada em 2006, a empresa norte-americana fornece um software adaptado a esse tipo de estratégia. A ferramenta é utilizada por publicações nacionais e internacionais, como *Folha de S. Paulo* e *The Guardian*, e canais de mídia como Editora Globo, ESPN, CNN, Fox News.
- **O mercado:** Segundo a projeção do eMarketer, os gastos com mídia programática display nos Estados Unidos devem ser de US\$ 57,35 bilhões em 2019, 84,5% de todo o investimento em mídia digital.

O MARKETING PROGRAMÁTICO, AO QUE PARECE, É AINDA MAIS ALVISSAREIRO DO QUE O MARKETING DIGITAL...

Não tenha dúvida. Em 2016, a participação da publicidade programática dentro da publicidade digital no Brasil era de 16,5%. No ano seguinte, isso já tinha subido para 22,5%. Como estamos no começo do ano [a entrevista foi concedida no fim de janeiro de 2019], ainda não temos os resultados de 2018. Mas a percepção geral é a de que continuou crescendo. Tem empresa que já investe 100% dos recursos em compra programática.

Isso prova que o uso massivo de dados pessoais já é crucial para a economia.

PROGRAMÁTICO É O FUTURO

Por Fernando Juarez e Cris Silva, da Media Math

O uso de dados e de inteligência artificial no marketing, o que se convencionou chamar de marketing programático, está ganhando cada vez mais proeminência no Brasil e no mundo. Um número crescente de anunciantes coloca o consumidor no centro de suas iniciativas de marketing, fazendo com que todo o ecossistema se baseie nas decisões e nas preferências desse consumidor para conectá-lo com as marcas e criar experiências positivas para ele.

A nosso ver, o marketing programático se torna, dia após dia, o caminho ideal para o mercado publicitário fazer um tipo de marketing que atenda às demandas tanto do consumidor como do anunciante. Com ele, acabam as campanhas digitais genéricas e intrusivas, e o sistema ganha eficiência. Os anúncios passam a ser menos intrusivos, o que agrada o consumidor, e mais assertivos, o que é bom para o anunciante.

O que é fazer marketing programático? Significa que você utiliza uma plataforma de tecnologia para realizar a compra de mídia em diversos veículos. A tecnologia programática, usada para targeting e segmentação de audiência, não é uma estratégia, mas pode ser uma parte-chave de um plano de publicidade digital. Ela surgiu em 2007 para facilitar a compra e a venda de espaços publicitários, com mais praticidade e com a negociação do melhor preço – quase como se fosse uma negociação de bolsa de valores, mas feita entre máquinas.

Como se confere eficiência de uma campanha de marketing programático? Uma equipe de profissionais acompanha o interesse

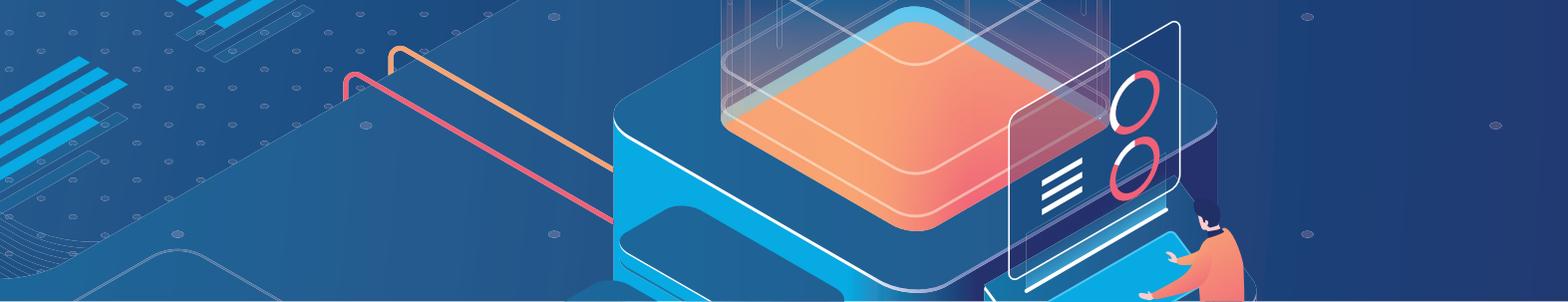
que determinada peça desperta nos consumidores em tempo real. E aí vem a melhor parte: como a tecnologia permite negociar a compra de um anúncio em milissegundos, no acompanhamento ela pode fazer ajustes que aumentem as chances de alcançar o cliente certo, no momento certo, com as táticas corretas – além de evitar que a marca apareça em páginas não ligadas ao interesse da empresa, como sites de violência, fake news etc.

E como fica a privacidade no programático? Desde o escândalo Facebook-Cambridge Analytica, o uso de dados no meio publicitário tem recebido muita atenção. A forma que os governos europeus encontraram para lidar com isso foi o já famoso GDPR, sigla em inglês que designa um conjunto de leis sobre privacidade e proteção de dados pessoais, aplicável a todos os indivíduos da União Europeia, onde quer que estejam. Mas a regulamentação não deve ser vista, de maneira alguma, como um obstáculo para o programático, e sim como um desafio – vai ajudar os players a se desenvolverem e tornarem o marketing ainda menos intrusivo e mais amigável ao consumidor.

O programático é o futuro do marketing.



FERNANDO JUAREZ é managing director da região Latam da Media Math, DSP líder mundial em mídia programática. **CRIS SILVA** é director account lead no Brasil.



COMO A OUTBRAIN MERGULHOU NESSA ONDA DIGITAL?

A Outbrain surgiu há mais de dez anos como uma plataforma de distribuição de conteúdo digital, não publicitário. Naquela época, era baixo o incentivo de um site de notícias para que os leitores continuassem navegando pelo portal. O usuário não experimentava o conteúdo chegando até ele na forma de recomendação customizada e personalizada. A Outbrain tornou isso possível.

Do ponto de vista do leitor, a experiência não chega a ser disruptiva, embora produza resultados interessantes. Já pelo lado dos publishers, nossa ferramenta permite a oferta de conteúdo significativo, aumentando o engajamento com os leitores, a permanência deles no site e o número de páginas acessadas – que são métricas relevantes na mídia digital.

MAS HOJE ELA TAMBÉM FAZ PUBLICIDADE PROGRAMÁTICA...

Exatamente. Também fazemos recomendação de conteúdo de marca por meio de algoritmos e dados; essa é outra forma de monetização que a Outbrain oferece. Nosso conjunto de algoritmos tenta a todo instante entender o perfil de consumo de conteúdo nos sites em que o software está instalado. Isso nos permite conhecer os temas mais relevantes para cada leitor.

O anunciante pode especificar um ou mais perfis de leads – submetendo-os à plataforma para rodar a campanha –, e a nossa ferramenta automaticamente otimiza a entrega conforme esses perfis. Além disso, nós só usamos o modelo de CPC [custo por clique], ou seja, a marca só paga quando o usuário clica no anúncio. Isso faz com que a eficiência da campanha seja maior para ele – o que é outro diferencial nosso em comparação com outras plataformas de recomendação programática, as DSPs.

COMO É QUE SE FAZ PARA INOVAR EM UMA INICIATIVA QUE JÁ É UMA INOVAÇÃO?

Quando a gente questiona a inovação, as respostas dependem da perspectiva de cada agente. O leitor necessita de novos formatos de conteúdo, de experiências mais agradáveis e intuitivas, ao passo que os anunciantes precisam desenvolver novas ferramentas de segmentação e serviços. Empresas como a Outbrain têm a obrigação de criar cada vez mais soluções nesse sentido. Estamos focados em fazê-lo.

COMO TUDO QUE ENVOLVE DADOS, HÁ TENSÃO EM RELAÇÃO À PRESERVAÇÃO DA PRIVACIDADE DAS PESSOAS. QUAL É SUA POSIÇÃO A RESPEITO?

No universo publicitário, qual é a linha que separa o útil – que é de interesse do cidadão – daquilo que é invasão de privacidade, feito sem consentimento? Essa é uma questão quase filosófica. Quer a gente queira ou não, nossa vida está no digital. E o uso de dados se tornou básico em qualquer campanha publicitária. No entanto, é preciso distinguir sobre quais dados estamos falando. Publicidade baseada em dados não significa unicamente a extração do dado individual, da pessoa física. Existe outra camada com dados mais genéricos e ao mesmo tempo relevantes para as marcas, como hábitos de consumo do usuário na internet e de conteúdos de interesse. É importante essa distinção, porque o uso de dados é um assunto sensível.

Minha posição é que, quanto mais o tempo passa – e mais sofisticadas as ferramentas ficam –, mais relevante é a elaboração de políticas reguladoras para proteção, captação e tratamento dessas informações. Vimos isso acontecer com o GDPR (marco regulatório da União Europeia, aprovado em 2016) e o Brasil seguirá pelo mesmo caminho (sancionada no ano passado, a Lei de Proteção de Dados no Brasil será aplicada a partir de 2020).

QUAIS SÃO AS LIÇÕES JÁ APRENDIDAS COM O GDPR?

Pelo fato de a Outbrain ser uma empresa global, acompanhamos de perto o mercado europeu. As empresas, de modo geral, foram se adaptando gradativamente em relação à transparência – algumas mais rápidas e estruturadas do que outras. A mesma coisa tende a acontecer no Brasil até 2020. Nossa lei não é muito diferente da europeia. Só não acho que as normas vão se consolidar em apenas um ano. Esse processo terá uma característica bem dinâmica.

Entretanto, mesmo com o GDPR, a falta de transparência em relação ao uso de dados pessoais ainda é motivo de debate na Europa. Nos últimos anos, muitas empresas recolheram os dados pessoais de forma errada. E isso fez a questão da privacidade virar um nó conceitual difícil de desatar. Se o meu celular captar dados de localização para me informar a previsão do tempo ou quanto vou demorar no trânsito, tudo bem, acho esse serviço bem-vindo. O nocivo é o uso dos meus dados para coisas que não

ENTENDA COMO SE COMPRA MÍDIA

TRADICIONAL



PROGRAMÁTICO



Os anúncios digitais são negociados manualmente entre compradores de anúncios e publishers.

Os anúncios digitais são negociados por meio de leilão virtual e automatizado. O maior lance (decidido em milésimos de segundo) exibe o anúncio.

VISÃO GERAL

Processo manual que envolve a compra direta de vendedores, a negociação de preços e taxas de CPM (custo por mil impressões) mais altas.

Processo automatizado orientado por dados. Um algoritmo decide onde e para quem exibir anúncios, com base no ROI (retorno sobre o investimento).

O QUE ENVOLVE



Os anunciantes aceitam ofertas fixas e por um tempo predeterminado pelas agências de comunicação ou pelos veículos de mídia.

Os preços são baseados em leilão em tempo real, também chamados de RTB. Sem risco de pagamento excessivo, o anunciante paga o preço de mercado com base em oferta e demanda.



PREÇO

Acompanhar o desempenho é difícil porque os dados estão espalhados por diversos canais. Os profissionais de marketing precisam obter informações manualmente de várias fontes e mesclá-las em relatórios compreensíveis.

Há mais transparência. Relatórios automáticos são criados a qualquer momento da campanha, podendo ser personalizados e filtrados conforme a demanda.

ACOMPANHAMENTO

A otimização acontece após o término da campanha. O contrato fixo é formatado entre o anunciante e os veículos de mídia.

A otimização é automática para exibir anúncios só a pessoas com probabilidade de comprar o produto/serviço. As configurações de segmentação podem ser alteradas pelo anunciante a qualquer momento durante o período da campanha.

OTIMIZAÇÃO

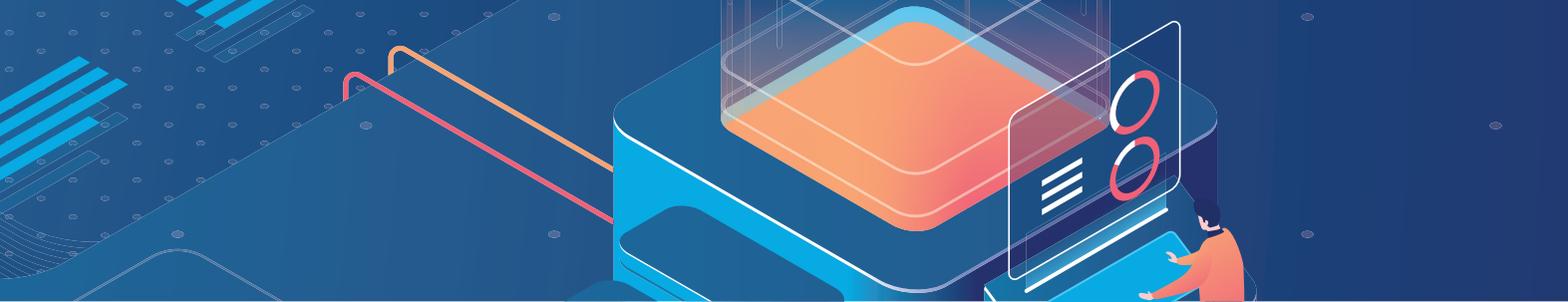
Modelo fixo e lento; ampla margem para erro humano; flexibilidade de segmentação limitada; menor transparência.

Modelo rápido e automatizado; menos trabalho humano; redução de preços e custos; mais transparência; ROI mais alto.

EFICIÊNCIA



Fonte: Match20one/HSM Management



são do meu interesse – ou para manipular a minha opinião sobre determinado tema. Por isso é preciso uma ampla discussão.

QUANDO FALA EM MANIPULAÇÃO, O QUE VOCÊ QUER DIZER?

Toda comunicação, de certa forma, busca manipular o processo de decisão – seja para estimular a compra de um produto, seja para adotar um comportamento, seja para convencer de uma ideia etc. Isso aconteceu no passado, e acontece hoje. Ocorre que a quantidade de dados pessoais aumentou muito, permitindo que pessoas e empresas mal-intencionadas se apropriem de estratégias digitais para manipular e até mesmo interferir em grandes questões, como eleições e plebiscitos. Daí a importância de haver regulação. Não dá para tratar as plataformas digitais como seres autônomos, que não se sujeitam a normas e regras do mercado.

EXISTE UM CÓDIGO DE ÉTICA PARA O PROGRAMÁTICO?

Há um código de boas práticas. Tem essa questão do uso de dados, que passa a ser melhor regulado e seguirá tendo novas leis e normas, mas também tem conceitos relativos à experiência. Se um usuário entrar num site para ver o preço de um sofá, os algoritmos vão captar esse lead e os anunciantes interessados vão tentar, via publicidade digital, oferecer sofás para ele. Mas por quanto tempo o produto aparecerá na tela do usuário? Se o sofá perseguir o leitor por seis meses, isso vai aborrecê-lo. Não dá para bater no mesmo ponto além do necessário.

Essa é uma preocupação da mídia tradicional que precisa ser resgatada na mídia digital. O desafio é entendermos como melhorar a cobertura, a frequência, o impacto e o material das campanhas.

COMO O USUÁRIO TEM REAGIDO DO OUTRO LADO DA TELA?

Gosto de conversar com pessoas que não são do mercado para entender a percepção delas. O consumidor que não pertence à área da comunicação geralmente não faz ideia do que seja mídia programática. Ele tende a reagir positivamente e

acha interessante que uma ou mais ofertas de sofás apareçam enquanto navega na internet, sentindo que a mensagem lhe é sob medida. E isso o agrada.

O MARKETING PROGRAMÁTICO PODE LEVAR À CONCENTRAÇÃO DE MERCADO?

Sem dúvida. Tem players muito fortes que já dominam o mercado global – uma fatia de 50% a 60% está com eles. No Brasil, há quem afirme que o monopólio na publicidade programática seja ainda maior, na casa de 80%. Então, existe uma tendência de concentração.

No entanto, todo mercado nasce superpulverizado e, com o tempo, vive essa seleção natural que caminha em direção à centralização. Mas, para mim, a concentração é mais um motivo para termos normas e regras bem definidas.

COMO VOCÊ É PROFESSOR LICENCIADO DA ESPM, PERGUNTO: ATÉ QUE PONTO O DIGITAL E O PROGRAMÁTICO VÃO MATAR AS AGÊNCIAS?

Eles constituem um desafio às agências e às funções que esses players mantêm no processo de comunicação. No digital, grande parte das plataformas permite intermediação direta. Ou seja, a padaria compra a mídia sem o intermediário de uma agência de propaganda. Essa já é uma realidade.

Outra ameaça é o conceito criativo da comunicação. Até o surgimento das mídias digitais, não dava para medir tudo. Você tinha uma ideia relativamente boa de que tal mídia dava tal resultado “x” ou melhorava a percepção de marca, mas não havia 100% de certeza. Com o arcabouço de tecnologia das mídias digitais, é possível medir quase toda a jornada do consumidor, desde o momento em que ele viu a publicidade até a compra no carrinho. E isso fez a comunicação ficar muito focada em métrica, oferta e produto. Perdeu-se um pouco a questão do conteúdo, do apelo publicitário.

ENTÃO, UMA AGÊNCIA AINDA É VITAL? OU NÃO?

A meu ver, é. Vivemos um ponto de inflexão, mas entendo como crucial o papel da agência dentro da cadeia da comunicação. A comunicação não pode passar a ser tratada como commodity, ela merece o mesmo nível de atenção dos dados. 🍷



Esperar pelos resultados de análises não deveria ser um exercício de paciência. Afinal, qual é a utilidade de obter uma resposta em meses quando você precisa dela amanhã?

Se você quer ter menos problemas e mais sucesso, você precisa ter suas análises em mãos. É aí que entramos. O SAS oferece uma plataforma analítica aberta e unificada, que te permite obter os insights certos no momento certo.

Você ficou esperando por três meses os resultados das análises que poderia ter em três cliques.

VAMOS MUDAR ISSO™

Conheça o Cloud Analytics Service, em sas.com/br



Rumo à sociedade empreendedora 4.0

A economia gig, caracterizada pelos empreendedores individuais e pelo uso das tecnologias digitais, atingiu a marca de 162 milhões de pessoas somando Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, Suécia e EUA. No Brasil, elas devem ser 23 milhões, mas será que estão realmente atentas às oportunidades? | ESTUDO FATEC-SEBRAE

Quem é o empreendedor individual de hoje? É o sujeito que se encontra pressionado pelas alterações no mercado de trabalho e pela perspectiva de ingressar em um ecossistema digital promissor. Recentes estudos realizados pelo McKinsey Global Institute e pela consultoria Accenture indicam um relevante número de empreendedores individuais no mundo – só nos Estados Unidos eles representam 35% da força de trabalho ativa – e destacam a importância de compreender melhor essa força de trabalho e sua organização.

No Brasil, os dados que temos do IBGE projetam que há atualmente cerca de 23 milhões de trabalhadores por conta própria e o número de trabalhadores informais alcança aproximadamente 37 milhões de pessoas – mesmo com o crescente número de microempreendedores individuais (MEIs), que atingiu quase 8 milhões de registros (números em um contingente de 104 milhões de pessoas economicamente ativas).

O estudo é de autoria de ALEXANDER HOMENKO NETO e RODOLFO RIBEIRO, doutores, professores e pesquisadores da Escola de Negócios Fatec-Sebrae. Foi realizado entre julho de 2017 e fevereiro de 2018 na plataforma digital da empresa GetNinjas, coletando dados de maneira qualitativa, com entrevistas em profundidade e pré-testes do questionário, e também quantitativa, com 3.075 respondentes.



Embora os estudos muitas vezes qualifiquem esses indivíduos como trabalhadores independentes ou freelancers, nós os classificamos como empreendedores individuais a partir de duas premissas: (1) com as tecnologias da terceira e da quarta revolução industrial, há uma fragmentação da cadeia produtiva em nível global, e (2) estamos presenciando a transição dos modelos de negócio burocráticos e verticalizados para os modelos fragmentados e organizados em rede, e as pessoas que deixam o trabalho usual para empreender “empresas de si próprias” têm espaço nesse mundo.

No cenário que nos parece ser o imperativo desta primeira metade do século 21, modelos de negócio baseados em plataformas digitais têm o potencial de gerar valor e renda para um significativo número de agentes de modo a melhorar sua qualidade de vida. É o que podemos chamar de “sociedade empreendedora 4.0”, um neologismo que nos permitimos criar, já que empreendedorismo combina o comportamento do indivíduo e o ambiente institucional no qual ele está inserido; isso associado ao contexto tecnológico da quarta revolução industrial.



NOSSA PESQUISA

Para mapear a “sociedade empreendedora 4.0”, realizamos uma pesquisa com os empreendedores individuais associados à plataforma digital GetNinjas, que conta com cerca de 250 mil profissionais cadastrados e oferece serviços que vão de assistência técnica (como cabeamento de rede wi-fi e conserto de eletrodomésticos) até serviços domésticos, como babás e enfermeiras, passando por serviços de manutenção de automóveis e residências.

Identificamos no empreendedor individual sua atitude empreendedora – nas dimensões gestão e inovação –, seu nível de comprometimento com a atividade profissional, o peso da renda obtida na plataforma em sua renda total e seu nível de satisfação com o trabalho independente. Para complementar as análises, acrescentamos também um sintético perfil sociodemográfico.

Descobrimos três categorias de empreendedores individuais: descompromissados, acidentais e engajados. Descobrimos também que o nível de satisfação geral com a atividade profissional exercida via plataforma é elevado, de 71%, mas a participação da plataforma na renda obtida por eles é só de 23%, o que talvez mostre que os empreendedores individuais ainda não se conectaram realmente com os novos modelos de negócio.



As “empresas de plataforma”, ou marketplaces online, podem ser um modelo de negócio especialmente útil aos empreendedores individuais. Dados de 2016 indicam que existiam cerca de 6 mil startups desse tipo listadas no *AngelList*. A disseminação desse modelo de negócio percorre diversas indústrias que englobam mercados dos mais variados, como entretenimento, finanças, turismo e transportes, e ele é encontrado em três modelos, baseados em:

- utilização de ativos;
- vendas de mercadorias; e
- oferta/demanda de serviços nas mais diversas formas de trabalho individual – dos triviais aos mais complexos.

O último merece destaque em relação aos empreendedores individuais, porque combina eficientemente a oferta e a demanda de pessoas, habilidades e competências de maneira altamente personalizada, como faz a GetNinjas no Brasil, que foi fundada em 2011 e que já recebeu investimentos que chegam a quase R\$ 50 milhões.

PRINCIPAIS ACHADOS

Há um predomínio de empreendedores individuais do sexo masculino no Brasil. Eles representam 74% dos entrevistados, sendo que a principal faixa etária está entre aqueles de 21 a 40 anos de idade, com estado civil casado ou em união estável.

A renda familiar desses empreendedores individuais fica entre R\$ 900,00 e R\$ 2.800,00, mesmo que a maioria apresente um nível de escolaridade elevado para os padrões brasileiros, uma vez que 52% estão compreendidos entre ensino superior incompleto e a pós-graduação completa.

Falemos primeiro dos três grupos de empreendedores individuais existentes:

- **Descompromissados.** Caracterizam-se por baixos níveis de comprometimento com a atividade profissional e de atitude empreendedora. Para eles, a renda da plataforma não tem grande importância.

- **Acidentais.** São indivíduos comprometidos, afetiva e continuamente, com a atividade profissio-

Conheça os perfis de empreendedores individuais associados a plataformas digitais no Brasil

Descompromissados:

- **9,4%** dos empreendedores individuais.
- Baixos comprometimento e atitude empreendedora.
- Baixa importância da renda obtida na plataforma.
- **16%** de representatividade no uso da plataforma.
- **40%** possuem outra atividade profissional.
- Atividades mais desempenhadas: **design/tecnologia, família/serviços domésticos e aulas.**

Acidentais:

- **35,5%** dos empreendedores individuais.
- Altos comprometimento e atitude empreendedora
- Baixa importância da renda obtida na plataforma.
- **13%** de representatividade no uso da plataforma.
- **36,2%** possuem outra atividade profissional.
- Atividades mais desempenhadas: **saúde, eventos, consultoria e design/tecnologia.**

Engajados:

- **55,1%** dos empreendedores individuais.
- Altos comprometimento e atitude empreendedora.
- Alta importância da renda obtida na plataforma.
- **31%** de representatividade no uso da plataforma.
- **28,1%** possuem outra atividade profissional.
- Atividades mais desempenhadas: **reformas/reparos e moda/beleza.**

Representatividade no uso da plataforma mede o quanto do seu faturamento é oriundo da utilização da plataforma.

nal exercida e têm atitude empreendedora, mas não usam muito a plataforma.

• **Engajados.** Têm elevadas pontuações nas três variáveis: peso da renda da plataforma, comprometimento com a atividade e atitude empreendedora.

Em relação ao nível de satisfação geral dos empreendedores individuais, já falamos que atingiu o patamar de 71% em média. Os descompromissados possuem o nível mais baixo, com 53%, enquanto os acidentais cravam 78% e os engajados, 83%. Quais atributos mais lhes satisfazem? Para os engajados, “possibilidade de aprender”, “uso da criatividade” e “autonomia”. Para os acidentais, somam-se a esses “atividades oferecidas pela plataforma”, “clima e condições de trabalho” e “flexibilidade na quantidade de horas trabalhadas”.

AMEAÇA x OPORTUNIDADE

De um lado, há um mercado em expansão. Estima-se que até 2021 serão 5,5 bilhões de usuá-

rios móveis globais e o tráfego mundial de dados móveis crescerá 47%, em comparação ao ano de 2016. No Brasil, já são mais de 1,4 dispositivo por pessoa.

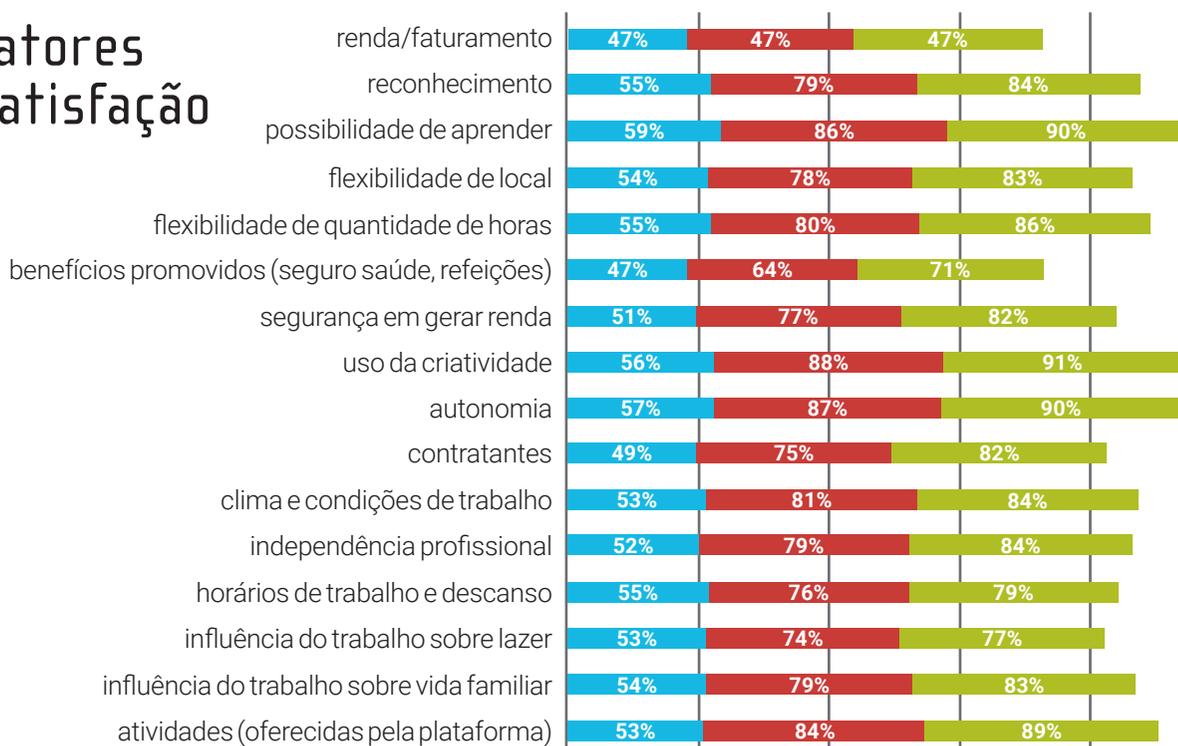
De outro, há o medo de perder o emprego.

Uma recente pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), que mede o medo que o brasileiro tem de perder o emprego, detectou um índice de 67,9 pontos em 100, o mais alto que já houve. E cerca de 13 milhões de brasileiros estão de fato desempregados. A iminente substituição de atividades diversas por inteligência artificial só aumentará o medo.

Diante disso, trabalhar por meio de marketplaces como o GetNinjas poderia ser uma grande oportunidade para empreendedores individuais e para fazer aflorar a sociedade empreendedora 4.0 no Brasil. Só que não está, como nossa pesquisa revelou. A participação do marketplace na renda ainda é muito baixa – de 23% –, e só 13% dos pesquisados possuem renda superior a R\$ 5.601,00, mesmo com bom nível de estudo, o que denota pouco valor agregado.

É hora de os empreendedores individuais acelerarem sua transição para a quarta revolução industrial, como as grandes empresas têm feito. 📌

Fatores de satisfação



Healthcare: o desafio é alinhar a cadeia de valor

Combater a fragmentação no setor de saúde é a saída para a competitividade e a rentabilidade do setor; os players brasileiros sofrem ainda mais com a fragmentação | POR HEINAR MARACY

Ninguém discorda que o setor de saúde é uma das indústrias mais importantes do mundo. O impacto econômico anual dos segmentos hospitalar, farmacêutico e de equipamentos médicos totaliza vários trilhões de dólares, representando mais de 10% do produto interno bruto global. É um dos setores que mais costumam gerar empregos e um dos mais inovadores – 7 das 25 empresas mais inovadoras de 2018 da *Fast Company* têm projetos na área da saúde.

No entanto, estudos do Commonwealth Fund identificam sérias deficiências em equidade de tra-

tamento, eficiência e resultados de saúde em todo o mundo. Indivíduos e organizações do setor precisam lutar demais para atingir o “triplo objetivo” que buscam: diminuir o custo per capita, melhorar a saúde de uma população e melhorar a experiência dos pacientes.

Segundo Will Mitchell, professor da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, “apesar dos nossos [cada vez mais vastos] conhecimentos de saúde, estamos longe de alcançar seus benefícios potenciais e o problema não é



DIVULGAÇÃO

Em sentido horário, Armando Lopes, da Siemens Healthineers; Jorge Carvalho, da Healthco; e Vinícius Fontes, da Accenture Digital

a falta de dinheiro, compromisso ou habilidade individual. Todos os países desenvolvidos investem recursos substanciais na área da saúde. A questão-chave – tanto nos mercados desenvolvidos tradicionais quanto nos emergentes – é que os sistemas de saúde são altamente fragmentados”.

Quais seriam os fragmentos? São os principais atores do setor de saúde, que, juntos, formam os principais elementos da cadeia de atividades que geram valor para os pacientes:

- a ciência, que tanto no ambiente acadêmico quanto na prática clínica cria novos produtos e procedimentos;
- os fornecedores industriais que trazem os produtos e os procedimentos para o mercado;
- os órgãos públicos que fornecem supervisão regulatória sobre segurança e eficácia;
- os prestadores de serviços de saúde, incluindo clínicos e administrativos, que gerenciam ou que recomendam produtos e procedimentos;
- as fontes pagadoras, sejam elas o setor público, as empresas privadas ou os indivíduos.

Existem dois grandes problemas nessa cadeia. Em primeiro lugar, as necessidades dos pacientes são levadas em conta *a posteriori*. Embora todos os players do lado da oferta se refiram universalmente aos pacientes como o principal motivador de suas decisões, a realidade é que os desafios de desenvolvimento, fornecimento, gestão e pagamento de bens e serviços comumente embaçam o que seria valioso para esses pacientes (e que mereceria o foco).

Em segundo lugar, os atores se conectam apenas a distância, por meio de contratos formais e de relacionamentos desconfiados, com compartilhamento limitado de conhecimento. E o dinheiro e o conhecimento que fluem por meio do sistema sofrem de grandes discontinuidades.

Simplificando, os múltiplos atores do sistema de saúde carecem de incentivos para tomar decisões que sejam melhores para as necessidades do paciente. Mesmo que isso também possa ser o melhor para a força do próprio sistema de saúde.

Vinícius Fontes, managing director da Accenture Digital no Brasil e especialista em healthcare, vê a fragmentação como preocupante e aponta o dedo

Os players têm incentivos e visões diferentes sobre o paciente

para os incentivos. “No atual modelo do setor de saúde, além do fato de cada player na cadeia ter um incentivo diferente, ele também tem uma visão parcial do problema do paciente, o que dificultará que sua empresa crie soluções inovadoras para colocar o paciente no centro”, diz.

“Um exemplo simples do que a fragmentação faz é o agendamento de um exame. O paciente pode usar uma solução de agendamento que seja do seu plano de saúde, do SUS [Sistema Único de Saúde], do hospital, da clínica médica em que fez a consulta, ou do laboratório em que realizará o exame. Se fôssemos integrados, seria diferente: haveria o histórico de saúde do paciente para alertar os médicos sobre uma condição clínica, agendaríamos automaticamente consultas e exames baseados nisso e na localização da pessoa, aprovaríamos e direcionaríamos o paciente para o provedor de saúde com a maior capacidade de resolver seu problema”, ilustra Fontes. Hoje, com a fragmentação, cabe ao paciente achar a melhor solução, o que é um problema para ele e também para os players do setor, à medida que reduz eficiência e que, como lembra Fontes, deixa espaço para novos entrantes e suas disrupções.

Para Armando Lopes, diretor-geral da Siemens Healthineers no Brasil, a fragmentação é um problema sério, mas a integração pode acontecer. “À medida que cada elemento da cadeia de saúde adote uma visão mais holística e discuta projetos em conjunto com os demais, inovaremos muito mais, inclusive para lidar com a enorme pressão de custos decorrente da maior expectativa de vida.

ALINHAR INCENTIVOS

Como podemos ter uma cadeia de valor de healthcare mais integrada, se nem consenso há sobre a necessidade de integração? Para o estudioso do assunto Will Mitchell, o primeiro e mais importante passo é os pacientes se tornarem os elemen-

tos centrais da cadeia. Em segundo, deve haver um alinhamento maior dos interesses dos atores da saúde, resultando em melhor uso dos recursos financeiros e mais informações compartilhadas.

A palavra-chave para que isso aconteça é “incentivo”. “Se houver alguma sobreposição de incentivos para inovar junto, compartilhar custos etc., teremos um sistema de saúde inquestionavelmente mais sólido”, afirma Mitchell, reconhecendo ser impossível que os diferentes atores se alinhem completamente.

A sobreposição de incentivos pode começar na forma de singelas parcerias, por exemplo. Regina Herzlinger, professora da Harvard Business School, contou em entrevista à *MIT Sloan Management Review* que algumas empresas do setor de saúde estão se unindo a colaboradores mais periféricos para reduzir custos, aumentar a eficiência, entender melhor e resolver mais facilmente os problemas dos clientes. Herzlinger se referiu especificamente a parcerias entre seguradoras e varejistas de saúde. “Por exemplo, CVS e Walmart uniram forças com grandes seguradoras de saúde como a Aetna e a Humana”, disse Herzlinger. Agora, se um cidadão tem diabetes, ele pode ir ao Walmart, que tem 4.800 lojas convenientemente localizadas, e fazer sua hemodiálise.

“Cada vez mais gente está entendendo que a fragmentação excessiva é um grande problema para o setor no Brasil”, afirma Jorge Carvalho, sócio da HealthCO, consultoria de saúde empresarial. “É uma cadeia longa de atores e todos olham mais para os próprios interesses do que para o conjunto, prejudicando-se mutuamente.” O maior problema, para Carvalho, é a dificuldade para inovar rumo à integração no Brasil. “Temos barreiras legislativas que nos EUA não existem. Somente agora tivemos a liberação da telemedicina, por exemplo. Estamos dez anos atrás do que acontece nos EUA.”

A transformação digital em curso é o que tem chance de melhorar as coisas, na visão do sócio da HealthCO. Com ela o paciente se empodera, pressiona e acabará por provocar a mudança dos atores – incluindo o governo. O médico de família, que acompanha a saúde do indivíduo e seus familiares e o ajuda a navegar no sistema, também pode ser um fator integrador, ao mudar o modelo intervencionista e centrado no especialista para a coordenação dos cuidados.

QUEM VAI LIDERAR

Mais do que a necessidade de alinhar-se, o questionamento central parece ser sobre quem vai liderar o alinhamento. O processo está sendo aos poucos conduzido por grandes empresas, pelo que relata Jorge Carvalho, da HealthCO. “Uma tendência que observamos é a de grandes empregadores tomando as rédeas dos cuidados com a saúde de seus funcionários, sob a pressão dos altos custos de renovação dos planos de saúde. Eles internalizam procedimentos e se sentam com os diferentes fornecedores para melhorar a eficiência dos serviços. Cer-

ca de 80% dos problemas de saúde podem ser resolvidos por estruturas bem menos complexas que as de um hospital”, observa Carvalho. “Mapeando a saúde dos seus funcionários, implementando um suporte médico por telefone 0800 ou mesmo um ambulatório, a empresa vê que consegue reduzir custos, ineficiências e fraudes, e está fazendo isso.”

Para Mitchell, da Rotman School, as empresas de equipamento médicos, como Siemens e GE, e de produtos farmacêuticos – fabricantes e distribuidoras – são as mais bem posicionadas na cadeia de valor para liderar o alinhamento de incentivos e a integração.

4 TECNOLOGIAS QUE COLOCAM O PACIENTE NO CENTRO

Fala-se muito em edição genética, mas as tecnologias que colocam o paciente no centro das decisões estão entre as mais promissoras. John Halamka, professor da Harvard Medical School, abordou quatro delas em palestra recente na Singularity University:

MACHINE LEARNING

A inteligência artificial pode reduzir a carga de documentação dos clínicos usando funções como processamento de linguagem natural. Também pode aumentar a capacidade dos médicos de entender evidências e tomar decisões informadas. Essas decisões podem ser qual antibiótico prescrever a um paciente ou o intervalo de tempo durante o qual uma sala de cirurgia deve ser reservada.

BIG DATA

Com a integração de registros eletrônicos de saúde (EHRs), os pacientes poderão analisar sua experiência de vida e compará-la com uma grande massa de dados.

Quando sua mulher, sul-coreana, foi diagnosticada com câncer, Halamka usou uma ferramenta de código aberto chamada i2b2 para extrair dados dos 17 hospitais ligados à Harvard University, analisando tratamentos e resultados de mulheres com o mesmo tipo de câncer, a mesma idade e etnia, para descobrir o melhor tratamento.

INTERNET DAS COISAS

Halamka decidiu fazer um experimento de automedicação para tratar sua hipertensão. Ele usou sensores em torno de sua casa e escritório para monitorar seu humor, sua energia, sua pressão arterial, seu pulso e outros indicadores. “Eu fui capaz de adaptar minha medicação para a dose certa, com a saída certa e o menor número de efeitos colaterais para mim”, disse ele. “E esse é o tipo de atitude que todos nós queremos.”

TELEMEDICINA

Halamka é o maior especialista em cogumelos e plantas venenosas dos Estados Unidos, e realiza 900 consultas de telemedicina todos os anos. “Viajo com meu iPhone e fico recebendo imagens e casos de todo o mundo; com uma interação virtual, desenvolvo uma terapia que mantém as pessoas saudáveis. É de baixo custo e eficiente. “O desafio é a política. Licenças locais e seguros contra erros médicos podem dificultar a travessia de fronteiras.” (Singularity Hub)

“Os fornecedores de equipamentos muitas vezes já se aliam a diferentes players do setor de saúde, contribuindo para a integração das informações e dos recursos, e participando mais ativamente do desenho das soluções que sejam centradas no paciente”, concorda Fontes.

Falta-lhes, no entanto, colocar o paciente realmente no centro, à maneira de empresas digitais como Netflix e Uber. Em healthcare, aspectos do paciente como expectativas, anseios e dificuldades não necessariamente são levados em conta na solução. “Já nas empresas digitais, ter o foco no cliente é desenhar uma solução para ele envolvendo-o desde o início e considerando que a experiência entregue inclui a percepção dele”, afirma Fontes.

Para Lopes, a indústria de equipamentos é, sim, capaz de conduzir essa integração, por “conhecer o segmento de saúde de ponta a ponta e por participar ativamente das discussões que visem maior entrosamento do setor e dos projetos que atravessam silos”.

A integração não é um processo fácil. Entram aí propostas de novos processos, revisão de papéis dos stakeholders, entendimento mais profundo da geração de valor na cadeia de saúde (e da distribuição desse valor pelos elos). “Nós da área industrial já estamos nessa sintonia, pois vivemos a transição da tecnologia como produto para a tecnologia como serviço, passando a ser remunerados pelo benefício que nossa tecnologia vai trazer ao cliente”, diz Lopes.

Talvez o Brasil queira obter integração de modo distinto. “O problema da fragmentação do sistema de saúde é bastante similar ao redor do mundo; o que muda significativamente é a forma de cada país lidar com ele”, analisa Fontes. “No mercado norte-americano, a digitalização e a prevenção são as abordagens que mais recebem investimentos – segundo o report *Digital Health*, produzido pela StartUp Health, só em 2017, foram investidos mais de US\$ 11 bilhões nessas duas frentes nos EUA.

O mercado europeu, por sua vez, tem trabalhado a integração das informações de saúde pelos governos para que sejam tomadas melhores decisões e haja maior eficiência do sistema de saúde. E, no Brasil, a

solução parece estar se voltando para a verticalização; essa é uma discussão muito presente e o mercado investidor tem premiado as empresas que estão fazendo esse movimento. “Cada movimento tem suas vantagens e suas desvantagens, mas um ponto comum é que as pessoas mudaram seus comportamentos e suas expectativas com relação aos serviços de saúde e as soluções devem considerar essa nova realidade para maximizar o valor gerado de seus investimentos na busca de solucionar o problema da fragmentação”, diz Fontes, da Accenture Digital.

Há, no Brasil, alternativas à verticalização? “Eu gosto muito de projetos de colaboração envolvendo stakeholders”, diz Lopes, da Siemens Healthineers. Ele dá o exemplo de uma solução desenvolvida por sua empresa em conjunto com o Hospital Sírio-Libanês para detecção de achados incidentais de nódulos pulmonares. “A solução permitirá que laudos de tomografia sejam ‘lidos’ por um algoritmo de inteligência artificial. Todos que tiverem achados de nódulos pulmonares seguirão automaticamente para uma lista de acompanhamento, evitando que um eventual câncer tome proporções em que sua cura se torne mais difícil e mais cara.” Como explica Lopes, essa solução envolve os três elementos em jogo no alinhamento: (1) disposição de fazer parceria com outro stakeholder; (2) visão clara, e desde o início, do benefício para o paciente; e (3) enorme potencial de redução de custo (nesse caso, por conta da detecção precoce e da prevenção).

MUDANDO O PARADIGMA

O modelo fragmentado de sistema de saúde funcionou bem por muitos anos, mas foi criando vários desafios de acesso e eficiência, e agora é considerado sobretudo um problema, como revelam os debates na maioria dos países, segundo o consultor da Accenture.

A grande inovação que se espera hoje em healthcare é, portanto, a integração. Ainda mais no Brasil, que tem um sistema de saúde sobrecarregado por índices importantes de doenças infectoparasitárias e degenerativas, e de ocorrências resultantes de violência. 



março

HR Conference
Employee experience
Dia 19 - São Paulo

A pergunta é uma só: você está preparado para assumir o papel de designer de experiências?

junho

SingularityU Brazil Summit
Multiplique perspectivas
Dias 11 e 12 - São Paulo

Se vivermos, no século 21, 20 mil anos de progresso, acompanhe-os de perto em áreas-chave para o Brasil, como educação, saúde, segurança pública, infraestrutura, alimentação, energia, meio ambiente, finanças e mais

novembro

HSM Expo 2019
#OuseAprender
Dias 4, 5 e 6

Arianna Huffington, Fareed Zakaria, Eric Ries, Hugh Herr, Charlene Li e a lista continua...

INFORMAÇÕES:

 hsm.com.br

 **(11) 4689-6666**

Organizações citadas nesta edição ▼

ABInbev, 70
Accenture Digital, 92
Adobe, 8
Agência África, 22
Aliança Misericórdia, 42
Alibaba, 12
Allegorithmic, 8
Amazon, 12, 14, 21, 22, 80, 92
American Express, 42
Angellist, 88
Apple, 13, 32
Ateliê da Luz, 28
Atlas Governance, 42
Autêntica Business, 74
Autonomy, 8
B2W Digital, 42
B3, 42
Baidu, 21
Banco do Brasil, 69
Banco Mundial, 64
Barbara Brennan School of Healing, 28
Better Governance, 42
Blinkx, 8
Blue Park, 42
Boeing, 32
Boston Consulting Group, 12, 14, 70
Boston Phillharmonic Orchestra, 50
Bradesso, 69
British Airways, 32
Caiena Tecnologia e Design, 64
Caju Capital Social, 64
Cambridge Analytica, 80
CareerBliss, 8
Casas Bahia, 69
Celulose Irani, 42
Citröen, 22
Clarkson Centre for Business Ethics, 22, 50
CNN, 80
Commonwealth Fund, 92
Companhia Habitadas, 42
Confederação Nacional da Indústria, 88
Connect Shopper, 40
Corall, 42
CPFL, 18, 22
Ctrip.com International, 14
CVS, 92
Daimler, 13
Direzione, 54
DS, 22
Editora Globo, 80
eMarketer, 80
Embraer, 42, 60
Endeavor, 42
Enron, 42
ESPM, 80
ESPN, 80
Estapar, 42
Facebook, 28, 40, 64, 80
Fairmount Minerals, 32
Fast Company, 92
Fatec, 88
Fecap, 54
FlipKart, 21
Fluid AI, 21
Folha de S. Paulo, 80
Fortune, 14
Fórum Econômico Mundial, 28
Fox News, 80
Fundação Dom Cabral, 16, 18, 42
Fundação Getulio Vargas, 64
Fundação Instituto de Administração (FIA), 18
GE Healthcare, 92
GetNinjas, 88
Global Network of Directors Institutes, 42
Gol, 22
Google, 10, 12, 21, 64
Great Place to Work, 8
Grupo Boticário, 42
Grupo Mabu, 42
Grupo Santa Maria, 42
Harvard Business School, 13, 92
Harvard Medical School, 92
HealthCo, 92
HearthMath Institute, 28
Henderson Institute, 12, 14, 70
HF Alimentos, 42
Hospital Sírio-Libanês, 92
HP Company, 8
Hunter-Douglas, 32
IAB, 80
IBGC, 42, 54, 60, 88
IBreastExam, 21
Inova Business School, 42, 60
Instagram, 28
Instituto Coppead de Administração, 42, 60
Instituto Natura, 64
Interbrew, 70
International Stress Management Association (Isma), 28
Jio, 21
Lead Comunicação, 32
Localiza, 42
Loeser, Blanchet e Hadad Advogados, 42, 60
Iwart, 42
Magazine Luiza, 10, 42
Magento, 8
Manserv, 42
Marilan, 42
Marketo, 8
Massachusetts Institute of Technology, 28, 70
McDonald's, 32
McKinsey, 32
McKinsey Global Institute, 88
Media Math, 80
Microsoft, 22
MIT Media Lab, 10
MIT Sloan Management School, 8
Mobile Time, 69
Motorola, 13
MRV, 22
Naver, 14
Netflix, 12, 14, 64
New York University, 54
Nutrimental, 32
Nvidia, 13
Odebrecht, 54
Oi, 69
OpenX, 80
Organização das Nações Unidas, 32
Organização Mundial de Saúde, 28
Outbrain, 80
Panelli Motta Cabrera, 42
Partner Consulting do Brasil, 42
PayTM, 21
Peugeot, 22
Prosperare, 42
PwC, 10
Química Amparo/Ypê, 42
Rethink, 21
Rotman School of Business, 6, 22, 50, 92
S.F. Holding, 14
Salesforce, 14
Searchlight Partners, 80
Sebrae, 88
ServiceNow, 14
Sescoop, 42
Sherwin-Williams, 32
Siemens, 54
Siemens Healthineers, 92

Nossos patrocinadores ▼

BookClub - Alta Books, 39
altabooks.com.br
(21) 3278-8069

Grupo Anga, 2 e 3
grupoanga.com

HSM HR Conference, 7
hsm.com.br
(11) 4689-6666

HSM Expo 2019, 100
hsm.com.br
(11) 4689-6666

Interact, 99
interact.com.br
0800 643 5100

SAS, 86 e 87
sas.com
(11) 4501-5300

Singularity University, 92
Sky, 69
SpencerStuart, 42
StartUp Health, 92
Taboola, 80
The Guardian, 80
ThoughtWorks, 10
Tim, 69
TroianoBranding, 20
Twitter, 14, 28
Uber, 10
UFRJ, 42, 60
Unesp, 64
University of California, 70
University of Toronto, 92
Usinas Santa Adélia, 42
Vale, 42
Verizon, 32
Vertex Pharmaceuticals, 14
Vishop Holdings, 14
Walmart, 21, 92
Waze, 6
Weatherhead School of Management, 32
Webmotors, 8
Weibo, 14
WhatsApp, 28, 40
Workday, 14
Yahoo!, 8
Youse, 8
YouTube, 28

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: **Guilherme Soárez**

Head de conteúdo: **Poliana Reis Abreu** • Curador de conteúdo: **Thomaz Castilho**

QURA EDITORA

CEO: **Pedro Nascimento**, pedro@qura.com.br

Publicidade: **Marcelo Levenstein**, marcelo@qura.com.br

Central de atendimento: revistahsm.com.br/faleconosco

Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assine

revistahsm.com.br

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

Diretora de arte: **Débora Bianchi**, debora@qura.com.br

Colaboradores desta edição: **Lizandra Magon de Almeida, Fernando Leal,**

Heinar Maracy, Leonardo Pujol, Sandra Regina da Silva, Carlos Borges Jr.

Revisão: **Pólen Editorial**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil,

de ISSN 1415-8869, agora editada pela Qura Editora

Distribuição em bancas: **Total Express**.

O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM 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.

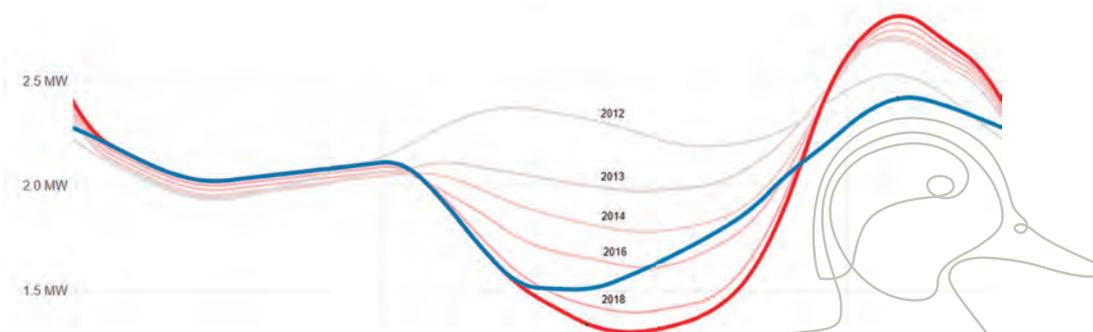


A curva do pato (ou quando inovar é gerar novos problemas)

Por Thomaz Castilho



THOMAZ CASTILHO é curador de conteúdo HSM e líder do time de conteúdos originais da plataforma. Graduado em Letras pela Universidade de São Paulo e em Edição pela Universidade Mackenzie, participa da produção e execução de parcerias, como o podcast CBN Profissional, e produção de conteúdos para a HSM Experience.



Considerada muitas vezes a grande solução para os problemas da humanidade, a inovação tecnológica sofre de um forte messianismo por parte de seus entusiastas, que enxergam em sua curva exponencial de desenvolvimento e impacto positivo um caminho de maravilhas e o desenho de uma quase utópica sociedade, praticamente um conto de Arthur C. Clarke, grande nome da ficção científica do século 20. No entanto, na mesma medida em que ganha complexidade, a inovação tecnológica também desenvolve uma curva exponencial de problemas que, muitas vezes, demandam outro tipo de abordagem que não a técnica; vale pensar em qual seria.

Pensemos, por exemplo, na energia solar. Quando falamos dela, chegamos à chamada “curva do pato”, a demonstração visual de um problema comum para aqueles que trabalham ou estão mais familiarizados com a produção desse tipo de energia. O gráfico (que lembra vagamente a silhueta de um pato) leva em consideração os momentos em que se demanda maior uso de energia em uma sociedade *versus* a capacidade que ela tem de produzir energia elétrica a partir da luz solar. A relação desigual entre demanda (alta pelas manhãs e noites, quando as famílias estão em casa) e produtividade (alta ao meio-dia, com a maior exposição dos painéis

solares à luz do sol; e inexistente à noite), além de demonstrar um grande problema que os idealistas de futuros sustentáveis deverão enfrentar, ilustra um problema que, ao menos em parte, é gerado pela tecnologia.

Mas nem precisamos pensar no futuro para ver a curva do pato e os desdobramentos problemáticos da tecnologia. Qualquer pessoa que já teve a oportunidade de visitar o metrô de uma grande cidade como São Paulo pôde viver na pele a questão da oferta e da demanda. A solução para isso, definitivamente, não é tecnológica, pois já tentamos ao investir em alternativas: ônibus, trens, táxis, apps de mobilidade; todos, de certa maneira, intensificaram o problema, não o resolveram. O resultado fica claro em cada horário de rush, em cada sexta-feira à tarde nas principais avenidas brasileiras.

Tanto para os negócios quanto para a vida, a curva exponencial da tecnologia deveria vir acompanhada da mudança de mindset, de uma visão crítica sobre práticas, gestão de recursos, modelos de trabalho e gestão etc. A questão é: que facilidades essa inovação está me trazendo e quais os efeitos colaterais dela? É refletir a respeito de que mudanças de mentalidade tais novas tecnologias estão demandando e se isso vale a pena.

Inovar sempre, mas sem pagar o pato. 🐾



Compliance,

um grande diferencial de segurança e competitividade.

Assegure que as normas legais e políticas de segurança sejam cumpridas com eficácia e contribua de forma significativa e consistente para o desenvolvimento da cultura, sustentabilidade e fortalecimento da marca da sua organização.

A solução Interact de Compliance e Gestão de Riscos integra quatro ferramentas modernas e ágeis que irão operacionalizar toda a gestão e suportar os pilares das metodologias. Além disso, é possível integrar os demais módulos e componentes da Suite SA.

Seja um parceiro Interact na América Latina:



Solicite mais informações sobre as soluções e produtos integrantes da Suite SA.



OUSE

APRENDER

O ESPAÇO QUE SEPARA O PRESENTE DO FUTURO É A SINAPSE,

O ESPAÇO ENTRE UM NEURÔNIO E OUTRO.

NESTE ESPAÇO, SONHOS VIRAM IDEIAS, QUE VIRAM PROJETOS,

QUE VIRAM O MUNDO DE CABEÇA PRA BAIXO.

EXPLORE ESTE ESPAÇO NA HSM EXPO 2019.

UM EVENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL ONDE NOMES COMO

ARIANNA HUFFINGTON, FAREED ZAKARIA, HUGH HERR

E OUTROS SPEAKERS MUNDIALMENTE CONHECIDOS VÃO

REVOLUCIONAR O JEITO COMO VOCÊ ENXERGA O MUNDO.

**OUSE MUDAR SEU MINDSET
PARA TRANSFORMAR REALIDADES.**

TRANSAMERICA EXPO CENTER | SÃO PAULO

4-5-6 NOV. 2019

INSCREVA-SE: HSM.COM.BR | (11) 4689-6666

hsm expo'19