

# EDIÇÃO 134

AO MESMO TEMPO QUE GERA EMPOLGAÇÃO, FALAR SOBRE O FUTURO DO TRABALHO LEVANTA UMA SÉRIA DE QUESTIONAMENTOS QUE, MUITAS VEZES, DEIXAM APREENSIVOS ATÉ OS MAIS EXPERIENTES PROFISSIONAIS. PARA SEPARAR O QUE É ALARMISMO DO QUE É ESSENCIAL, HSM MANAGEMENT FOI FUNDO NA PESQUISA E AINDA CONTOU COM A COLABORAÇÃO DE UM TIME DE ESPECIALISTAS E ARTICULISTAS PARA ENRIQUECER AINDA MAIS ESSE DEBATE. ADAPTAR-SE DÁ TRABALHO E OS CAMINHOS APRESENTADOS NESTE DOSSIÊ PODEM TE AJUDAR NESSA JORNADA.

# ÍNDICE

1. **AH, A SABEDORIA DOS CHINESES...**
2. **MUITO ALÉM DOS FAMOSOS SHAKES SAUDÁVEIS**
3. **AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA 2019**
4. **CONECTANDO PROPÓSITO E ESTRATÉGIA**
5. **NÃO DEIXE QUE A PRESSÃO DO TEMPO LIMITE SUAS OPÇÕES**
6. **DESIGUALDADE SALARIAL ENTRE HOMENS E MULHERES – NA PRÁTICA**
7. **JACSON FRESSATTO, A DOR E A ROBÔ LAURA**
8. **COMO DESENHAR SUA VIDA**
9. **QUE TIPO DE WORKAHOLIC É VOCÊ?**
10. **QUEM SOU EU?**
11. **COMO SURTIU O “ESQUADRÃO DA IA”**
12. **A BARRA AQUI NO VALE É ALTA! BEM ALTA!**
13. **SIM, VOCÊ PODE**
14. **A SAGRADA COMPLIANCE**
15. **“ESTAMOS NO NEGÓCIO DE PESSOAS”**
16. **A TRANSIÇÃO PARA O FUTURO DO TRABALHO**
17. **COMO AS PESSOAS PODEM SE PREPARAR**
18. **VOCÊ PRECISA DE CHEFE?**
19. **EMPRESAS DEVEM TIRAR O FUTURO DO PAPEL**
20. **O FUTURO ESTÁ FICANDO CADA VEZ MAIS CLARO**
21. **AS EMPRESAS DEVEM INVESTIR NA SAÚDE ORGANIZACIONAL**

22. **#BATALHADASIDEIAS: DATAMAKER X SENSEMAKER**

---

23. **ENQUADRAR E REENQUADRAR**

---

24. **A NETFLIX DOS GAMES**

---

25. **ALIMENTOS (IM)POSSÍVEIS**

---

26. **MÚLTIPLOS SALARIAIS: A LIDERANÇA COMO MOTOR DE MAIS (DES)IGUALDADE**

---

27. **COMO ATINGIR A MATURIDADE EM MARKETING DIGITAL**

---

28. **O POWERPOINT NA ERA DO STORYTELLING**

---

29. **A VERDADE SOBRE OS INOVADORES**

---

# AH, A SABEDORIA DOS CHINESES...

POR GUILHERME SOÁREZ

**O**s chineses antigos rogavam uma praga curiosa. Eles diziam: “Que vivas em tempos interessantes”. Hoje nós, sem dúvida, somos vítimas dessa maldição. É uma época exaustiva, de fato, mas fascinante por todas as escolhas que podemos fazer. Por exemplo, nas palavras do economista sueco Carl Benedikt Frey, “as próximas três décadas não vão ser iguais às três anteriores” – há algo mais interessante do que isso? Ele se refere à tecnologia se espalhando quase como um vírus. Outro aspecto instigante, como observa o pesquisador Daniel Susskind, da University of Oxford, é que nós nos acostumaremos fácil com “máquinas maravilhosamente simpáticas” e ficaremos menos tolerantes “com os seres humanos que não nos tratam tão bem”. As fronteiras entre o humano e o artificial vão se embaralhar e vão nos confundir.

Foi com esse cenário em mente que elegemos como capa desta edição o Dossiê sobre o futuro do trabalho, em uma abordagem muito concreta e pé no chão. Afinal, relativamente poucos executivos (47%) estão preocupados com o impacto da tecnologia na força de trabalho como deveriam estar. O que lhes tem tirado o sono (de 73%), como revelou uma pesquisa da Robert Half de 2017, é a dificuldade de obter profissionais qualificados para os cargos que precisam preencher de

imediatamente. Só que as duas coisas estão relacionadas, e o ponto de intersecção é a mudança do trabalho, que interessa às empresas e aos profissionais individualmente.

Entendo que estejamos vivendo um episódio de ansiedade tecnológica, como já houve antes no mundo, na década de 1960, e confio em nossa capacidade, como humanidade, de superá-lo novamente, e de superar as dificuldades que surgirão no horizonte. Elas terão basicamente duas origens, como andou dizendo o futurista Peter Schwartz, ligado à Salesforce: ou a substituição de empregos humanos pelas máquinas será mais rápida do que a criação de novos empregos humanos, e aí muita gente ficará à deriva; ou a criação de novos empregos humanos será mais rápida do que a eliminação dos existentes, e não haverá pessoal suficientemente preparado para as funções.

Eu mesmo fui entrevistado sobre o assunto neste Dossiê, porque, aqui na HSM, dormimos e acordamos pensando na preparação das pessoas para protagonizar o futuro do trabalho e fazer das tecnologias suas aliadas. Pensando em termos microeconômicos, estou convencido de que as empresas que inserirem em sua cultura o aprendizado organizacional – com tolerância ao erro e tomadas de decisão descentralizadas, por exemplo – terão um importante diferencial competitivo, porque desenvolverão melhores soluções aos clientes. As pessoas que fizerem isso por conta própria também serão vencedoras. Daí vem meu otimismo.

Indo além da superfície, você notará que esta revista mostra casamentos quase perfeitos entre seres humanos e tecnologias. Da matéria sobre foodtechs à batalha de ideias entre datamakers e sensemakers, passando pelos textos que discutem powerpoint versus storytelling, a nova geração de games e o exemplo retratado em Assunto Pessoal, Jacson Fressatto. Mas, no fim do dia, as melhores empresas para

**GUILHERME JOAREZ**

é CEO da HSM, diretor do SingularityU Brasil Summit, cofundador da startup Basico.com e board member da Le Cordon Bleu Brasil e do ChildFund International. Membro da família empresária que controla o Beach Park Hotéis e Resorts, tem MBA pela MIT Sloan School of Management. E é pai de Julia, Beatriz, Arthur e Heitor, e marido da Patrícia.

trabalhar na América Latina, avaliadas pelo GPTW, continuam a ser as mais humanas. Sou do partido da humanidade.

Aproveito para saudar a chegada da nova editora-executiva de HSM Management, Gabrielle Teco, e a formação do nosso valioso conselho editorial, composto de craques – em ordem alfabética, Alexandre Pellaes, Ana Carolina Cury, Ana Fontes, Marcelo Nóbrega, Rubens Pimentel e Viviane Mansi. Sejam calorosamente bem-vindos e continuemos juntos a humanizar a gestão com inteligência!

# MUITO ALÉM DOS FAMOSOS SHAKES SAUDÁVEIS

JOVENS VISITAM HERBALIFE NUTRITION E  
APRENDEM SOBRE VENDA DIRETA, NUTRIÇÃO E  
CUIDADO PESSOAL

POR

**U**ma turma de jovens curiosos foi convidada para uma oportunidade exclusiva: passar um dia inteiro em uma empresa global, conhecendo sua estrutura, seus processos e aprendendo com seus executivos. Foi assim que a primeira edição do evento Inside Herbalife Nutrition, realizado no último mês de março, surpreendeu seus participantes e gerou um clima intenso de trocas e interações.

O início da manhã foi repleto de curiosidade e vontade de aprender sobre o mundo corporativo e sobre o universo de produtos nutritivos, saborosos e saudáveis oferecidos pela empresa. Os jovens estavam ansiosos para saber o que existe na Herbalife Nutrition além dos famosos shakes.

O papo foi iniciado com uma dinâmica descontraída, em que todos contavam quatro verdades e uma mentira a seu próprio respeito. Após compartilharem e rirem bastante, os jovens puderam refletir sobre algo que ocorre frequentemente em suas rotinas: o julgamento na primeira impressão. Esse foi o ponto de partida para uma rica troca de ideias sobre a importância da empatia e da conexão com as pessoas, temas que fazem parte da cultura e dos valores da Herbalife Nutrition.

A conversa se tornou ainda mais relevante quando a diretora de Recursos Humanos, Claudia Vicente, trouxe informações preciosas sobre a empresa. Claudia enfatizou que as relações humanas estão no centro da estratégia da Herbalife Nutrition, pois os produtos, além de recuperarem a saúde e a autoestima de quem compra, só são comercializados por meio de um consultor independente, que acredita e dissemina os princípios da organização.

A diretora descreveu os setores e as relações da empresa, e também destacou a importância da busca constante por conhecimento, inclusive inglês e espanhol, e o autocuidado em relação ao corpo e a mente. Por fim, Claudia comentou que a Herbalife Nutrition tem espaço e dá oportunidade para todos, desde que os valores da pessoa se conectem com os princípios da empresa. “Ninguém é bom profissional se não for boa pessoa. A pessoa que quiser trabalhar aqui precisa se conectar com nossos valores.”

Para tornar a experiência ainda mais interessante, os jovens puderam conhecer as instalações da empresa, passando por um corredor que conta sua história desde a fundação até as premiações atuais. Em seguida foram convidados para uma degustação em frente ao laboratório de desenvolvimento, entendendo quão complexo é formular e lançar novos produtos. Após essa experiência curiosa, seguiram para um espaço descontraído, que conta com cesta de basquete e uma arquitetura inspiradora, e aprenderam como a Herbalife Nutrition pratica inovação em seu dia a dia. Ao fim, todos saborearam um almoço em conjunto fornecido pela empresa.

Na parte da tarde, os jovens demonstraram conexão com tudo que haviam conhecido e foram desafiados a pensar em ações que pudessem conectar ainda mais a marca com essa geração jovem. Para isso, entraram em contato com a ferramenta de design thinking e compartilharam suas soluções com o setor de Recursos Humanos, que estava presente na dinâmica.



Para encerrar o dia, o vice-presidente e diretor geral da Herbalife Nutrition no Brasil, Jordan Rizetto, compartilhou sua trajetória com o grupo, falando sobre liderança e dando exemplos pessoais de superação. Ao final, Rizetto deixou uma mensagem bastante encorajadora aos participantes, sugerindo que tenham vontade e garra para construírem suas carreiras e que acreditem em suas capacidades, independente dos medos que surgirem: “O medo não pode paralisar. Devemos encarar a jornada como um jogo e a estratégia é tentar acertar mais do que errar. Se tentar nunca errar, não vai chegar a lugar algum”.

# AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NA AMÉRICA LATINA 2019

É A CONSISTÊNCIA NA DEDICAÇÃO À GESTÃO DE TALENTOS QUE TRAZ RESULTADOS, NÃO O ESFORÇO PONTUAL. ESTE ANO, APOIO À SAÚDE MENTAL, PROXIMIDADE ENTRE LÍDERES E EQUIPES, BUSCA POR PROTAGONISMO E CRESCENTE PRESENÇA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA CHAMAM ATENÇÃO NO RANKING.

POR TICIANA WERNECK

**E**m 1997, na primeira edição da pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina, conduzida pela Great Place to Work, 80 empresas brasileiras se inscreveram. Na última edição, foram 2.500. “O tema ‘pessoas’ vêm ganhando destaque dentro das empresas ano a ano. Tanto que hoje algumas já incluem o tópico em seus relatórios para investidores, ou seja, há uma vinculação clara entre foco em pessoas e obtenção de melhores resultados”, observa Ruy Shiozawa, CEO da GPTW Brasil.

## 25 Melhores Empresas para Trabalhar da América Latina

# MULTINACIONAIS

2018	2019	Empresa	Países	Setor	Nº de colaboradores
1	1	DHL	ARG, BOL, CHI, COL, COS, EQU, ELS, GUA, HON, MEX, NIC, PAN, PAR, PER, DOM, URU	Transporte	10.139
3	2	Mercado Livre	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, URU	Tecnologia da Informação	6.856
2	3	Cisco	ARG, BRA, COL, COS, MEX, PER	Tecnologia da Informação	2.157
6	4	Dell	ARG, BRA, CHI, COL, PAN	Tecnologia da Informação	5.627
5	5	ACCOR	ARG, BRA, CHI, MEX, PER	Hospitalidade	11.652
15	6	Scotiabank	CHI, COS, ELS, PAN, PER, DOM, TTO	Serviços Financeiros & Seguros	22.588
/	7	Mars	ARG, BRA, Am. Central & Caribe	Manufatura & Produção	2.919
13	8	McDonald's	BRA, EQU, PAN, URU	Alimentação	34.850
11	9	Belecorp	BOL, CHI, COS, EQU, ELS, GUA	Manufatura & Produção	1.129
19	10	MAPFRE	BRA, COS, ELS, GUA, HON, MEX, PAN, PAR, PER, DOM	Serviços Financeiros & Seguros	11.422
12	11	Hilton	BRA, COL, MEX, PER	Hospitalidade	4.254
17	12	Atento	ARG, CHI, COL, ELS, GUA, MEX, PER, URU	Serviços Profissionais	49.887
23	13	SAP	ARG, BRA, CHI, COL, COS, PER	Tecnologia da Informação	3.483
9	14	Natura	ARG, BRA, CHI, COL, MEX, PER	Manufatura & Produção	6.281
20	15	Santander	ARG, BRA, CHI, MEX, URU	Serviços Financeiros & Seguros	82.950
/	16	Roche	BRA, CHI, COL, EQU, PER, URU	Biotecnologia & Farmacêutico	2.743
/	17	Novartis	BRA, CHI, EQU, Am. Central & Caribe	Biotecnologia & Farmacêutico	1.555
/	18	Novo Nordisk	ARG, BRA, MEX	Biotecnologia & Farmacêutico	1.694
24	19	Oracle	ARG, BRA, COS, MEX, PER, POR	Tecnologia da Informação	4.779
16	20	AT&T/DirecTV	ARG, CHI, COL, EQU, MEX, PER, URU	Telecomunicação	30.530
/	21	3M	BOL, BRA, COS, EQU, ELS, GUA, MEX, NIC, PAN, PER, DOM	Tecnologia da Informação	5.660
4	22	Ceras Johnson	ARG, BRA, MEX, Am. Central & Caribe	Manufatura & Produção	1.793
25	23	Falabella	ARG, CHI, COL, PER, URU	Varejo	79.682
/	24	Takeda	ARG, BRA, MEX, Am. Central & Caribe	Biotecnologia & Farmacêutico	2.192
18	25	Diageo	CHI, COL, MEX, PER, URU	Manufatura & Produção	1.302

O Santander faz isso. Em seus relatórios financeiros para investidores está o capítulo Capital Humano, e tudo que vem sendo feito em seu benefício. “Nosso negócio é gente. A transformação digital mudou a indústria bancária, já que poucos hoje precisam, de fato, ir ao banco. É tudo pela internet”, frisa Vanessa Lobato, VP de RH do Santander. Dessa forma, o suporte online e por telefone ganhou uma dimensão maior. A campanha interna “Antes do digital vêm as digitais” foca justamente o quanto o fator humano pode fazer a diferença. Mas a preocupação com o cliente não está restrita à área de atendimento. No programa “Nós podemos solucionar”, 150 líderes do banco entram em contato com clientes que apresentaram algum tipo de descontentamento. “Eu mesma falei com um cliente do Rio de Janeiro para entender as razões da insatisfação. É um exercício de proximidade e de se colocar no outro, faz parte da cultura de servir, e acima de tudo passa a mensagem de que presteza e atenção independem de cargo”, comenta Lobato.

Essa visão é um legado de Sergio Rial, CEO do Santander Brasil, que em breve assumirá como chefe regional do banco na América do Sul. “Rial sempre provocou a empresa para uma transformação cultural com base em sua visão de que o capital humano é o principal ativo de uma companhia”, diz ela.

O Santander é uma das 39 empresas brasileiras entre as cem melhores da América Latina. “A presença no ranking não é resultado de um esforço pontual, mas sim de consistência e evolução das iniciativas”, comenta Shiozawa sobre o que as empresas do ranking têm em comum. Somos o país com mais empresas no ranking, seguido por México. “Apesar da crise econômica, essas empresas continuaram estimulando suas equipes a focar no simples bem-feito, como cuidado e atenção com pessoas, ambiente saudável, feedbacks que demonstram a importância do papel de cada um, e preparação do gestor”, diz ele.

## 25 Melhores Empresas para Trabalhar da América Latina GRANDES EMPRESAS

2018	2019	Empresa	Países	Setor	Nº de colaboradores
13	1	Special Dog	BRA	Manufatura & Produção	895
3	2	Aseguradora Solidaria de Colombia	COL	Serviços Financeiros & Seguros	894
7	3	Interbank	PER	Serviços Financeiros & Seguros	6.812
8	4	Magazine Luiza	BRA	Varejo	26.730
4	5	Laboratório Sabin	BRA	Saúde	2.284
22	6	Universal	DOM	Serviços Financeiros & Seguros	1.101
2	7	Supermercados Peruanos	PER	Varejo	15.052
11	8	Banco Galicia	ARG	Serviços Financeiros & Seguros	6.496
10	9	Gazin	BRA	Varejo	7.685
6	10	Progreso Cementos	GUA	Manufatura & Produção	1.970
16	11	Unidas	BRA	Serviços Profissionais	1.510
/	12	Naranja	ARG	Serviços Financeiros & Seguros	3.110
19	13	Infonavit	MEX	Serviços Financeiros & Seguros	5.292
/	14	Compartamos Financiera	PER / GUA	Serviços Financeiros & Seguros	4.928
/	15	Ceneged	BRA	Manufatura & Produção	1.521
12	16	Promart	PER	Varejo	4.078
/	17	Grupo de Empresas Chilquinta	CHI	Manufatura & Produção	766
17	18	Pormade Portas	BRA	Manufatura & Produção	585
14	19	Ingenio Tululá	GUA	Manufatura & Produção	505
/	20	Amêndoas do Brasil	BRA	Manufatura & Produção	615
/	21	Financiera de Desarrollo Territorial S.A. – Findeter	COL	Serviços Financeiros & Seguros	551
/	22	Atlantic City	PER	Hospitalidade	1.032
/	23	Viacredi	BRA	Serviços Financeiros & Seguros	1.372
/	24	Celsia Colombia	COL	Manufatura & Produção	1.348
/	25	Entel	PER	Telecomunicações	2.631

## PESSOAS E TECNOLOGIA

Outro dado que chamou a atenção na pesquisa deste ano foi a crescente presença de empresas de tecnologia. “Se há um setor baseado em pessoas é esse”, diz Shiozawa. “Afinal, sozinha a tecnologia não faz nada”, ressalta Nayana Pita, líder de RH da Cisco do Brasil. A empresa vem se destacando por seu empenho na formação de líderes e sua cultura de escuta ativa. A intenção é manter um ambiente de confiança, diálogo contínuo e proximidade. Semanalmente, os líderes se reúnem com suas equipes para um exercício importante: ouvir. “Nesses encontros, os líderes entram em contato com o que está entre as prioridades das pessoas e fatos que precisam de atenção. Além de estabelecer uma conexão, mantêm o engajamento do time”, comenta Pita.

As reuniões da alta liderança também contam com a participação de todos pelo canal Cisco TV, já que a transmissão ao vivo permite que os colaboradores acompanhem e enviem comentários em tempo real. Outra iniciativa de proximidade acontece uma vez por ano, quando 16 colaboradores de diferentes países e áreas são escolhidos como embaixadores para participar pessoalmente de uma reunião com os líderes da Cisco. Como porta-vozes, esses escolhidos levam ideias e sugestões de melhorias que vão influenciar as estratégias para o ano seguinte. “Essa é a maneira como traduzimos a cultura de ouvir em ação. O colaborador tem voz e faz parte das decisões”, diz ela. Na última reunião anual, por exemplo, a partir dos inputs dos embaixadores, foram estabelecidas mudanças nos programas de voluntariado e de boas-vindas a novos funcionários.

Com o boom digital, esse setor, no mundo todo, sofre com a alta rotatividade. Mas, segundo Pita, o índice na Cisco é baixo. Há outro índice, entretanto, que vem surpreendendo a executiva:

o de recontrações. “Isso reflete nossa cultura forte de proximidade”, diz a líder de RH.

## Melhores Empresas para Trabalhar da América Latina

# 50 PEQUENAS E MÉDIAS

2018	2019	Empresa	Países	Setor	Nº de colaboradores
11	1	ACH Colombia	COL	Tecnologia da Informação	168
/	2	Sacos del Atlántico	GUA	Manufatura & Produção	90
1	3	Seguros Universales	GUA	Serviços Financeiros & Seguros	313
7	4	Equión Energia Limited	COL	Manufatura & Produção	286
4	5	Seguridad Horus	COL	Serviços Profissionais	332
/	6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	EQU	Serviços Financeiros & Seguros	190
5	7	Real Plaza	PER	Construção, Infraestrutura e Imobiliário	459
13	8	Fondo Nacional de Garantías	COL	Serviços Financeiros & Seguros	99
/	9	Efigas Gas Natural	COL	Transporte	363
14	10	Bio D S.A.	COL	Biocologia & Farmacêutico	173
6	11	Terminal de Contenedores de Cartagena	COL	Transporte	315
/	12	Seguros Oriente	EQU	Serviços Financeiros & Seguros	115
44	13	First Quality Chemicals	MEX	Varejo	65
/	14	Crowe-Gossler	MEX	Serviços Profissionais	36
17	15	Meireles e Freitas Cobrança Digital	BRA	Serviços Profissionais	252
/	16	Agreca	GUA	Manufatura & Produção	231
/	17	Sociedad Portuaria Regional de Cartagena	COL	Transporte	496
/	18	MuleSoft	ARG	Tecnologia da Informação & Software	225
12	19	Luiza Administradora de Consórcios	BRA	Serviços Financeiros & Seguros	144
39	20	Visagio	BRA	Serviços Profissionais	292
23	21	Polipropileno del Caribe	COL	Biocologia & Farmacêutico	413
/	22	Colombiana de Moldeados S.A.S. (Comolsa) e Guatemala de Moldeados S.A. (Guamolsa)	COL/ GUA	Manufatura & Produção	315
/	23	Siigo	COL	Tecnologia da Informação & Software	375
25	24	Dextra	BRA	Tecnologia da Informação	175
/	25	Mixto Listo	GUA	Manufatura & Produção	436
36	26	Jafra Cosmetics	MEX	Manufatura & Produção	370
/	27	Alpha Sociedad de Valores, Puesto de Bolsa	DOM	Serviços Financeiros & Seguros	59
30	28	Inteligo Bank	PER/ PAN	Serviços Financeiros & Seguros	225
29	29	DAG – J Sleiman	BRA	Manufatura & Produção	460
/	30	ADsourcing Tlalpan	MEX	Serviços Profissionais	56
/	31	Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá	BRA	Serviços Financeiros & Seguros	387
/	32	Desarrolladora y Operadora de Infraestructura de Oaxaca	MEX	Construção, Infraestrutura e Imobiliário	92
/	33	Tecmicon Sistemas Gerenciais	BRA	Tecnologia da Informação	100
/	34	Guatemala Añejos de Altura	GUA	Manufatura & Produção	68
/	35	Indemum	MEX	Serviços Sociais e Agências Governamentais	31
/	36	Fundación Enseña Chile	CHI	Educação e Treinamentos	62
/	37	Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda. – CACPECO	EQU	Serviços Financeiros & Seguros	193
/	38	Terminal de LNG de Altamira	MEX	Manufatura & Produção	70
/	39	Grupo Azor	MEX	Manufatura & Produção	424
/	40	Unified Networks	MEX	Tecnologia da Informação & Consultoria de TI	176
/	41	Elo	BRA	Serviços Financeiros & Seguros	233
/	42	Ivia	BRA	Tecnologia da Informação	375
/	43	Suma Financiera	PAN	Serviços Financeiros & Seguros	85
/	44	BN - Papel Cataramense	BRA	Manufatura & Produção	119
/	45	Onapsis	ARG	Tecnologia da Informação	110
/	46	Beker/Socialand	MEX	Mídia	50
/	47	Comunique-se	BRA	Tecnologia da Informação	103
/	48	Hotel Holiday Inn Escazú	COS	Hospitalidade	76
/	49	Microcity	BRA	Tecnologia da Informação	347
/	50	RD Station	BRA	Tecnologia da Informação	409

## APOIO PSICOLÓGICO

A atenção dada à saúde mental também foi um destaque da pesquisa. “Notamos que esse tema apareceu com força”, comenta o CEO da GPTW. Em sua visão, estresse, crise econômica, ansiedade e pressão por resultados estão entre os fatores que têm levado as empresas a oferecer serviços de apoio psicológico aos colaboradores. “São problemas que crescem no mundo todo e estão presentes no ambiente de

trabalho”, comenta. A Cisco oferece apoio psicológico e psiquiátrico 24 horas por dia nos 7 dias da semana, não só para os colaboradores mas também para seus familiares.

Saúde é o negócio da Roche Farma. A empresa não só disponibiliza, desde 2013, um serviço de apoio psicológico – que envolve também sessões de terapia – como também jurídico e financeiro dentro do Conexão Viva, projeto tocado por um parceiro, que dá suporte ao funcionário. É tudo confidencial. Há, inclusive, um programa de meditação, o Mindfulness in Company, que prevê três sessões semanais de 20 minutos com um consultor. “Saúde mental é assunto sério e faz parte de nossas iniciativas”, diz Denise Horato, diretora de RH da Roche Farma. A empresa fecha o ciclo de bem-estar com academia dentro da sede, refeitório com cardápio controlado por nutricionista, massagens, palestras sobre saúde e programas de incentivo à atividade física.

Para Horato, um atrativo da empresa é sua vocação para a inovação e a experimentação, inclusive na gestão de talentos. A empresa possui grupos de colaboradores, de diferentes áreas e níveis hierárquicos, que trabalham em conjunto para discutir soluções. “Além de desenvolver pessoas, esses grupos nos ajudam a entender melhor novos mercados e produtos”, comenta. No momento, a empresa testa um projeto-piloto que prevê a formação especial de quatro jovens talentos da companhia. Durante três anos eles passarão por job rotation e um treinamento especial focado no futuro de suas carreiras. “A intenção é construir visão estratégica nesses jovens, acelerando sua evolução”, diz ela.

Para promover a troca, a empresa mantém um programa de mentoria com o qual prepara os líderes para auxiliar os colaboradores que demandem esse serviço. No momento, são 80 mentores. “Nossos talentos internos usam suas competências para ajudar outros nos próximos passos de carreira”, diz ela.

## A VISÃO DE ARGENTINA E PARAGUAI: TUDO SE RESUME A CONFIANÇA

De forma consciente ou não, os seres humanos tomam decisões, na vida pessoal e profissional, com base em certo grau de confiança. No trabalho, quando essa confiança falta, a burocracia procura preencher o espaço impondo regras rígidas e monitorias que anulam a autonomia, travancam processos e dificultam a inovação. Por isso, não à toa, as empresas melhores colocadas no ranking da GPTW têm em comum uma vantagem: gerenciam culturas de confiança. “Um excelente local de trabalho é onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, se orgulham do que fazem e gostam de trabalhar em equipe”, comenta Sofia Shirahama, Country Manager da GPTW no Paraguai. Segundo a metodologia do GPTW, a confiança é gerada quando os líderes dão o exemplo, ou seja, respeitam os outros e são transparentes e coerentes em suas decisões. Isso afeta diretamente os negócios e o bem-estar das equipes. E foi justamente a confiança que apareceu em destaque tanto no relatório argentino quanto no paraguaio, ressaltando a importância das lideranças nesse processo de construção. Segundo Sofia, para os paraguaios são três os aspectos relacionados à liderança que têm maior impacto na opinião dos colaboradores: ser honesto e ético, estar acessível para conversar e ser competente na condução dos negócios. Em relação à rotatividade, mais uma vez, um peso grande recai sobre o líder. “Nossos estudos mostram alta correlação entre o comportamento do líder e a intenção de permanecer na organização”, comenta Sofia. Escuta ativa ganha relevância ano após ano. A afirmação “Os líderes são acessíveis e é fácil falar com eles”, foi marcado como importantíssimo por 86% dos colaboradores paraguaios. A prática da inclusão e diversidade é crucial para 94% dos ouvidos, que ticaram a afirmação “Aqui, as pessoas são tratadas de forma justa, independentemente da idade, sexo, preferência sexual e raça”. “Tudo se resume a confiar”, diz Sofia. “Durante dez anos no Paraguai e 30 anos no mundo, analisamos as culturas de empresas, independentemente da indústria, tamanho ou país, e um elemento essencial de excelentes ambientes de trabalho se resume a isto: confiança. Quando as pessoas confiam em seus líderes e colegas, a inovação aumenta e o sucesso financeiro perdura”, completa.

## **FLEXIBILIDADE, PROXIMIDADE E PROTAGONISMO**

Neste ano, a Roche também contou com a participação de outra empresa do grupo, a Roche Diagnóstica, no ranking. A empresa adota horário flexível de trabalho, home office para 100% dos colaboradores e isenção de dress code. “Os colaboradores prezam iniciativas que impactam diretamente o ambiente de trabalho”, comenta Henrique Vailati, diretor de RH e Comunicação, da Roche Diagnóstica.

Segundo Shiozawa, em todo o mundo florescem modelos de trabalho que prezam pela flexibilidade, inspirados nas startups, e a lista de melhores para trabalhar está cheia deles. “Em ambientes de trabalho em que há confiança, não há necessidade de provar que se está trabalhando. A conectividade permite combinar diferentes formas de presença, via áudio ou vídeo, com performance igual”, diz.

No ano passado, a empresa levou todos os 200 funcionários para a Disney em um workshop sobre excelência no atendimento. “Vimos de perto a jornada do cliente, em um



processo de desenvolvimento pessoal que atingiu a todos não só os colaboradores ligados ao atendimento”, comenta Vailati.

Outro diferencial da empresa, dessa vez como Grupo Roche, é sua ferramenta WorkDay, uma espécie de LinkedIn interno. Lá estão os perfis profissionais de todos os funcionários da empresa no mundo que se cadastraram, à disposição das áreas. Os colaboradores colocam seus currículos, competências a desenvolver, aspirações de carreira e interesses, e ficam disponíveis para as vagas que surgirem no seu país ou em outros, sem a necessidade de permissão do chefe direto. É tudo transparente e ágil. “A ferramenta estimula o protagonismo, já que permite a ele que faça movimentações de carreira, mesmo que dentro da companhia”, diz o diretor.

O Santander também quer estimular esse protagonismo e, em seu programa de mobilidade interna, 100% das vagas são divulgadas para todos os funcionários. Para ajudá-los a construir a carreira, o banco possui a Academia Santander, com cinco unidades nas grandes capitais para encontros presenciais e um robusto programa de ensino a distância para ser acessado de qualquer dispositivo. Os conteúdos, frisa Lobato, são conectados com o negócio e aplicáveis ao dia a dia. “Não existe isso de ‘a empresa não me treinou’. Damos as ferramentas para crescer, o colaborador é o protagonista”, reflete.

A Mars Wrigley, empresa que pela primeira vez integra o ranking das melhores para trabalhar na América Latina, também joga suas fichas na ideia do protagonismo. “Os resultados do negócio dependem diretamente de nossos associados e, para que consigamos atingir nossas metas, é importante que todas as pessoas que fazem parte de nossas equipes se sintam engajadas”, informa Carolina Menezes, diretora de pessoas e organização da Mars Wrigley. A empresa possui uma universidade corporativa que oferece

conteúdos presenciais e digitais para todos os níveis com parcerias globais com instituições como Harvard Business School.

Se Menezes pudesse escolher um fator importante de sucesso dentro da área de gestão de talentos, esse fator seria a atenção dedicada à formação dos líderes. “Acreditamos que todo colaborador merece ter um excelente gestor, já que é ele que recruta, engaja e desenvolve os colaboradores enquanto maximiza o desempenho da área”, diz. Voltada para os gestores, a empresa possui uma plataforma conceito chamada GLM – Great Line Management, baseada em três pilares, para que possam prosperar, crescer e ampliar sua excelência.

Cisco, Santander e Roche também demonstraram a mesma preocupação com os líderes, figura de proa para uma boa gestão de talentos. No Santander, o CEO faz questão de nomear líderes para projetos e áreas levando em consideração seu perfil e suas afinidades. Na Cisco, diversas iniciativas aproximam os líderes das equipes, como o programa Ask me Anything (Me Pergunte Qualquer Coisa), com reuniões entre executivos da empresa, incluindo o CEO, nas quais qualquer colaborador pode perguntar algo diretamente. Na Roche, os líderes têm a oportunidade de se tornar mentores influenciando os caminhos de carreira de seus subordinados. Pessoas genuinamente conectadas com outras pessoas criam ambientes mais saudáveis, maior comprometimento e encontram melhores soluções. Não é preciso investimento estratosférico. A conta fecha!

TICIANA WERNECK

# CONECTANDO PROPÓSITO E ESTRATÉGIA

SE O TRABALHO REPETITIVO ESTÁ DIMINUINDO E A OFERTA DE TRABALHOS INTERESSANTES AUMENTA, POR QUE AS EMPRESAS AINDA ENFRENTAM TANTOS DESAFIOS NA HORA DE ENVOLVER AS PESSOAS? A RESPOSTA ESTÁ NO RIO QUE SEPARA DOIS LADOS ORGANIZACIONAIS, A ESTRATÉGIA E O ENGAJAMENTO DAS PESSOAS. PARA RECONECTÁ-LOS, É PRECISO CONSTRUIR UMA PONTE SOBRE TRÊS PILARES

POR RYOICHI PENNA

**C**erta vez, um pedestre caminhava pela rua quando deparou com um edifício em construção. Percebeu que dois pedreiros trabalhavam naquele momento, com semblantes totalmente opostos: um parecia realmente irritado, enquanto o outro estava bem-humorado.

Curioso, ele decidiu perguntar ao primeiro pedreiro o que ele estava fazendo, e recebeu uma resposta curta:

—Não está vendo? Estou empilhando tijolos, esse é meu trabalho.

O pedestre tentou esboçar uma reação, mas preferiu caminhar até o outro pedreiro e mais uma vez perguntar o que estava fazendo, ao que escuto:

—Você não vai acreditar! Estou construindo a escola onde meus filhos vão estudar um dia!

—Que legal! E quantos filhos você tem?—perguntou o pedestre.

—Por enquanto nenhum, mas, quando nascerem, terão uma escola perto de casa.

Qual dos dois tinha melhor desempenho?

Você já sabe a resposta, mas um pouco de contexto cai bem aqui. Desde que percebemos que eficiência era um fator fundamental para um bom negócio, criamos um paradigma empresarial que via as pessoas como peças e a empresa como uma máquina. As empresas mais bem-sucedidas do século 20 aplicaram esse modelo cartesiano com muita competência e moldaram o sistema educacional que ainda sobrevive: formar mão de obra para o mercado de trabalho.

Entretanto, enquanto o trabalho repetitivo, braçal e mecânico está diminuindo por conta do avanço da tecnologia, a demanda por pessoas capazes de realizar trabalhos intelectuais ou baseados em relacionamento interpessoal só aumenta. Gente que trabalha pensando e sentindo costuma ficar entediada rapidamente e não há aumento de remuneração que ajude.

Mesmo assim, a maioria dos líderes e das empresas ainda pena para conseguir fazer com que as pessoas realmente estejam engajadas no que fazem. O engajamento é um conceito relativamente simples, mas a maneira de engajar é desafiadora; depende de três pilares.

## **1.PROPÓSITO: QUANDO O PLANEJAMENTO NÃO FALHA**

Quando ouvimos falar que grande parte dos planejamentos estratégicos fracassa, a resposta mais comum é dizer que o problema está na execução. Porém, a pergunta que deveria estar sendo formulada é: por que as pessoas não executam uma estratégia? A verdade é que a maior parte dos planejamentos estratégicos tem a incrível capacidade de fazer as pessoas entenderem tudo e não sentirem nada.

Quando vemos uma pessoa engajada em algum trabalho, notamos que os sentimentos que ela nutre pela sua tarefa são positivos e fortes o suficiente para gerarem ação. É nesse momento que percebemos que o propósito está sendo praticado.

É importante ressaltar que nosso entendimento acerca de propósito é bastante diferente de missão ou objetivo. Propósito não é algo que se busca no futuro ou um anseio. Propósito é a intenção por trás de ações praticadas corriqueiramente. Propósito não é nem futuro nem passado. É presente.

Outra forma de olhar para propósito é imaginar um brócolis. Quando você corta um ramo do brócolis, ele se parece o próprio brócolis em versão miniatura e se, dessa miniatura, você cortar outro ramo, ele vai parecer uma versão ainda mais reduzida do mesmo vegetal. O matemático Mandelbrot elaborou isso de forma científica criando a teoria dos fractais, formas geométricas que se repetem em qualquer escala. O que isso tem a ver com o assunto anterior? Propósito é quando, olhando o todo ou olhando a parte, eu vejo a mesma coisa. É quando do CEO ao estagiário percebemos discursos e, principalmente, comportamentos compartilhados.

Por isso, propósito não se implementa, mas se desperta, permitindo às próprias pessoas descobrirem por que fazem o que fazem. Quando desenvolvemos projetos de engajamento em estratégia, fazemos as seguintes perguntas às pessoas: “Como essa visão da estratégia se conecta com o que você acredita?” ou “O que essa estratégia precisa conter para você sentir que ela não é só da empresa, mas também é sua?”

Em 2018, realizamos um projeto com a Sicoob Seguradora, que tinha o desafio de aumentar as vendas de seguros e a retenção dos clientes. Criamos um workshop que foi replicado 31 vezes Brasil afora, sempre buscando oferecer aos vendedores o espaço para observar a importância que um seguro tem na vida de quem adquire o produto. A frase mais escutada no fim de cada encontro era: “Agora eu sei que não vendo seguros. Eu ofereço proteção”. Em poucos meses, relatavam aumentos de 300% a 1.000% nas vendas.

Autor do livro *Leading Well from Within*, o neurocientista Daniel Friedland, que tenho como mentor e amigo, costuma sempre me lembrar: as pessoas acolhem o que elas mesmas criam. Quando sentem e sabem que são as responsáveis pela estratégia, as pessoas abraçam com muito mais energia as ações que se desdobram. Isso requer das empresas a capacidade não só de elaborarem ótimas estratégias, mas especialmente de fazerem isso de maneira colaborativa. Colaboração é chave no processo de envolvimento das pessoas. E estratégia sem engajamento é só mais uma bela teoria.

## **2. CULTURA: O ATIVO MAIS VALIOSO DA SUA EMPRESA**

Todas as vezes que introduzo minha visão sobre cultura organizacional, recorro a um artigo que o Pedro Nascimento – CEO da Qura – escreveu em 2015 intitulado “Algo sempre

me incomodou na gestão”. A visão que ele traz sobre a principal mudança de paradigma na gestão é que, antes, uma empresa era construída sobre um processo-chave. Para esse processo era estabelecida uma meta e a partir disso eram alocados recursos, inclusive humanos. O processo era então repetido até a meta ser cumprida.

As empresas mais inovadoras da atualidade, no entanto, veem as coisas de forma diferente. Elas começam entendendo o seu propósito e o perfil das pessoas capazes de colocá-lo em prática. Essa é uma definição de cultura. Para essas pessoas, as lideranças oferecem contexto, como ferramentas e conhecimento. Daí para a frente, abrem mão do controle e deixam as pessoas decidirem as ações necessárias.

David Marquet, ex-oficial dos Seals (grupo de elite da marinha norte-americana) relata na obra *Turn the Ship Around* que seu principal aprendizado de liderança foi resolvido quando ele aceitou o seguinte mantra: mova o poder de decisão para quem tem posse da informação. Seus liderados desenvolveram um senso de autonomia que fez daquele time uma referência para o país.

Quando os recursos humanos eram uma commodity, era mais simples vê-los como peças substituíveis e a cultura como um mero detalhe quando comparada a processos bem desenhados, padronizados e exaustivamente repetidos. Hoje, as pessoas não só desempenham papel fundamental nos negócios como também têm muito mais possibilidades de escolhas de carreira. Em outras palavras, o poder está com elas. Em vez de tentar controlá-las, é hora de libertá-las. E é isso que culturas fortes fazem.

Certa vez, desenvolvemos um projeto de transformação cultural para a Flash Engenharia, empresa do interior paulista que fabrica equipamentos e monta veículos públicos como viaturas de polícia e ambulâncias. Seu propósito é declarado

pelo lema “Salvar vidas, cuidar de pessoas, mudar o Brasil”. A última parte tem a ver com o orgulho que o pessoal carrega em participar de licitações em todo o país e nunca terem dado um centavo de propina. Logo, estarem vivos e crescendo é uma mensagem de que é possível fazer negócios honestos com o governo. A segunda tem a ver com a forma como cuidam de cada colaborador e entendem o impacto que o trabalho tem em suas vidas. O que me encanta na primeira, entretanto, é que eles sabem que fabricam produtos responsáveis por salvar vidas em situações de alto risco. Isso os fez mudar o processo de testes. Em vez de fazer por amostragem, fazem com absolutamente todas as peças produzidas. Custa mais caro e demora mais, mas é a forma que a cultura da empresa encontrou de manter-se viva e conectada ao propósito. Não é surpresa o fato de eles terem triplicado o faturamento no último triênio.

Se o propósito ajuda a despertar o engajamento, a cultura é o que o mantém alto. E cultivar uma cultura, apesar da aparente redundância, é a principal tarefa das lideranças.

Existem várias maneiras de fortalecer uma cultura, mas a que tem se mostrado mais bem-sucedida começa a partir da premissa que molda o futuro do trabalho: o que torna as pessoas engajadas ao longo do tempo é a combinação de experiências positivas no ambiente de trabalho com a oportunidade de fazerem algo que gere valor para outras pessoas.

A cultura está para uma empresa assim como o caráter está para uma pessoa. Da mesma forma, os artefatos estão para uma cultura assim como os hábitos estão para uma pessoa. Eles formam identidade e disciplina sem deixar o dia a dia pesado. Para começar um processo de desenvolvimento cultural, no entanto, é fundamental que as lideranças deem o primeiro passo.



### **3. LIDERANÇA: QUE TIPO DE LEGADO VOCÊ DESEJA DEIXAR?**

Existem muitas formas de conceituar liderança. Citando Daniel Friedland novamente, liderança consiste em atos de influência. E isso pode ser involuntário, assim como pode ser consciente.

Quando líderes entram em contato conosco, em geral percebemos que as demandas vêm de duas formas distintas. A primeira delas é uma abordagem mais prática, como “o que fazer para aumentar o desempenho a partir da cultura?” Quando escutamos isso, percebemos que há potencial para um projeto de desenvolvimento cultural interessante.

Porém, existe uma segunda, que é quando o próprio líder percebe em si a necessidade de encontrar significado na empresa em que atua e, não raro, escutamos perguntas poderosas do tipo “como devo agir para que minha família tenha orgulho do que faço?” Ou “como faço para que as pessoas sintam que trabalhar aqui as permite fazer o bem para outras pessoas?” É aqui que começa a verdadeira transformação. Porque líderes são pessoas como quaisquer outras. Quando um líder entende o impacto das suas ações nos colaboradores, clientes, fornecedores e na sociedade em geral, a busca por uma cultura coerente se torna muito mais ativa e, assim, mais acelerada.

Aqui, não tem fórmula mágica. No entanto, vale compartilhar uma pesquisa feita pelo norte-americano Richard Leider, que entrevistou pessoas no leito de morte fazendo a seguinte pergunta: se você pudesse viver tudo de novo, o que faria de diferente? Por mais que as respostas variassem, elas sempre convergiam em três pontos:

1 - Eu teria visto a vida passar e sairia do modo automático com mais frequência.

2 - Eu teria tido mais coragem de ser eu mesmo.

3 - Eu teria buscado descobrir o meu propósito de vida mais cedo.

Nunca é tarde demais para darmos sentido ao que fazemos. A principal armadilha, porém, são nossos próprios pontos cegos. Provavelmente você, assim como eu, foi educado num contexto em que só o racional importa e que qualquer coisa que fuja de um olhar objetivo em relação ao subjetivo deve ser ignorado. Minha intenção não é invalidar o que já sabemos e o que já vivemos, mas trazer um complemento que nos ajude a integrar a nossa visão sobre o que é gerir e o que é liderar uma empresa.

Gostemos ou não, a verdade é que o olhar mecânico e racional foi levado à exaustão. A cada dia que passa, torna-se imensamente mais difícil gerar valor a partir desse modelo. John Naisbitt, autor do livro Megatendências, resume muito bem essa ideia dizendo que “as inovações mais incríveis do século 21 virão não da tecnologia, mas da expansão do conceito de ser humano”.

Conectar propósito a uma estratégia nada mais é do que acolher toda a humanidade presente em nós. Se ainda temos alguma resistência a falar sobre emoções no trabalho, é chegada a hora de parar de resistir. Não é mais uma questão de benevolência. Agora, é uma questão de inteligência. Essa inteligência, diferente de outras, nasce de dentro para fora.

Imagine o que se torna possível a partir disso. Imagine o que todos ganham com isso. Imagine o que é viver uma vida trabalhando e produzindo algo que possui um benefício

**RYOICHI PENNA**

CEO da Tribo, consultoria global especializada em auxiliar empresas que desejam conectar estratégia e engajamento, valendo-se de uma cultura forte e um

**proposito claro. Formado em administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora, Penna é membro do conselho da Confederação Brasileira de Empresas Juniores e sócio do Grupo Anga.**

imensamente maior. Essa é a nossa chance, como líderes, de criar um legado positivo, duradouro e valioso para qualquer um que interaja com nossas empresas.

A conexão do propósito com a estratégia da empresa começa, na verdade, na conexão do propósito do líder com sua ação.

# NÃO DEIXE QUE A PRESSÃO DO TEMPO LIMITE SUAS OPÇÕES

NEGOCIADORES PROATIVOS NÃO ACEITAM TENTAÇÃO DE ACORDOS RUINS

POR HORÁCIO FALCÃO E ALENA KOMAROMI

**A**s empresas não estão imunes às pressões do tempo. Além disso, o comportamento reativo em situações críticas também atinge as corporações, como o professor Manuel Hermosilla, da Johns Hopkins University, registra em um estudo sobre a indústria farmacêutica.

As empresas farmacêuticas precisam muitas vezes recorrer ao licenciamento de componentes para o desenvolvimento de novas drogas. Hermosilla analisou 673 acordos de licenciamento fechados pelas principais companhias desse setor de atividade nos Estados Unidos, entre os anos de 1997 e 2016.

Ele descobriu que, em geral, as empresas farmacêuticas não buscam de forma proativa licenciamentos de componentes biotecnológicos, mas fazem a gestão reativa quando o desenvolvimento interno não dá certo. O professor evita a ideia de que esse comportamento reativo por parte das empresas configura “má condução dos negócios”. Mas ele reconhece que a prática “gera custos de produtividade significativos”.

De acordo com os dados apresentados no estudo, o licenciamento a partir do comportamento reativo aumenta em cerca de 13% a possibilidade de que o processo de desenvolvimento de um nova droga seja interrompido. Já a probabilidade de que se alcance o sucesso técnico cai aproximadamente pela metade.

Além das questões relativas ao negócio propriamente dito, é possível adotar uma visão mais ampla e, nesse caso, constatar que o licenciamento reativo gera um impacto negativo também para a sociedade. Com menos remédios chegando ao mercado, aqueles que são efetivamente lançados carregam um custo de desenvolvimento mais alto, o que se traduz em preços mais elevados para os consumidores nas farmácias.

## **NEGOCIADORES EFETIVOS**

A combinação da pressão do tempo, do desespero, do foco em objetivos limitados e da falta de disciplina culmina no fechamento de acordos ruins. Além disso, durante uma negociação, o comportamento reativo também leva as partes a abrirem mão de controlar o processo.

Os negociadores que querem se manter no controle do processo devem permanecer concentrados em seus verdadeiros objetivos, evitando se comprometer prematuramente e agindo de forma proativa para lidar com os reais obstáculos na direção do valor que se quer conquistar.

Não se trata de uma disputa de poder, mas, na verdade, de moldar o processo para que ele conduza uma tomada de decisão satisfatória.

1- Criar um falso senso de urgência

2- Manter processos rígidos

3- Manipular para evitar sua diligência

4- Distrair você de suas prioridades, seus riscos ou seus interesses

5- Deixar de responder plenamente às suas perguntas

6- Recorrer a um tratamento mais duro ou inflexível, ou até mesmo a ameaças

Fique atento aos seguintes movimentos que o outro lado da negociação pode usar para forçar você a adotar um comportamento reativo:

Nunca deixe que a outra parte ou as circunstâncias apressem você para assinar um acordo. No livro *The Power of Persuasion*, Robert Levine oferece o seguinte conselho: “Seja paciente. Nunca esqueça que um bom acordo hoje será um acordo melhor amanhã. E não há algo como um acordo absolutamente melhor. Você deve decidir quando se sente confortável”.

Levine recomenda que você assegure que seja contemplado o objeto de seu interesse, assim como seus objetivos e sua situação. Se não for assim, ele acrescenta: “Não há, absolutamente, razão para concluir a transação sem um tempo para reflexão. Depois de uma noite de sono, você terá uma perspectiva melhor”.

Algumas decisões, por vezes, precisam ser tomadas rapidamente. Levine recomenda se antecipar a casos assim, por meio de uma preparação ativa e da plena atenção às situações cotidianas. Não é fácil, mas a prática ajuda a se tornar mais proativo em momentos críticos.

**HORÁCIO FALCÃO E  
ALENA KOMAROMI**

**Horácio Falcão e Alena  
Komaromi são professores  
do Insead, sediado em  
Lausanne, França.**

Por fim, lembre sempre que, por um lado, o comportamento reativo é uma resposta emocional a algo que aconteceu no passado. O comportamento proativo é, por outro lado, um passo deliberado na direção do objetivo desejado a ser alcançado no futuro. Você prefere ficar parado no passado ou mover-se para o sucesso de amanhã?

© Insead

Editado com autorização. Todos os direitos reservados.

# DESIGUALDADE SALARIAL ENTRE HOMENS E MULHERES – NA PRÁTICA

EM SÉRIE DE REPORTAGENS, FAST COMPANY  
PUBLICA DEPOIMENTOS DE PROFISSIONAIS QUE  
MOSTRAM COMO A INEQUIDADE FUNCIONA

POR

**A** executiva Jane, que preferiu não se identificar na revista Fast Company, trabalhava em uma grande multinacional de tecnologia médica e estava muito animada para assumir uma posição sênior, em que lideraria uma equipe com três homens e uma mulher.

Chegando ao novo cargo, Jane teve acesso ao salário de outras pessoas na organização e logo percebeu que os homens de sua equipe ganhavam significativamente mais do que as mulheres. “Eu sempre fui cética quanto à questão das desigualdades salariais por conta de gênero”, conta Jane. “Mas isso mudou quando passei a fazer parte dessa equipe. Eu era responsável pelo desenvolvimento, pelas metas e pelas avaliações de homens que ganhavam 20% a 30% mais do que eu”, acrescenta.

Ante a realidade que testemunhava, Jane procurou a área de recursos humanos e recebeu uma explicação que representava uma chancela institucional ao que vinha acontecendo: os homens de sua equipe teriam sido contratados após uma



decisão da companhia de se tornar mais competitiva em relação à remuneração. Já ela e a outra mulher do time estavam na empresa há mais tempo.

Aos poucos, Jane foi percebendo que seu superior imediato tinha ideias antiquadas sobre o papel das mulheres no trabalho. “Uma vez ele me disse: ‘Sei que você é recém-casada. Não quero que venha me dizer que seu marido está reclamando porque você viaja demais’”, lembra ela.

A experiência de Jane reflete o que acontece de forma generalizada no mercado de trabalho na grande maioria dos países. De acordo com estudo do Institute of Women’s Policy Research, mulheres que trabalham em tempo integral recebem o equivalente a 80 centavos de dólar para cada dólar pago aos homens.

Especialistas apontam diversas causas para as desigualdades salariais entre homens e as mulheres, como o fato de profissionais do sexo feminino atuarem de forma predominante em setores de atividade que tradicionalmente remuneram menos, por exemplo, os de educação e saúde. No entanto, a reportagem da revista Fast Company destaca que, ao contratarem pela primeira vez, empresas diversas frequentemente oferecem às mulheres salários mais baixos do que os oferecidos aos homens.

# JACSON FRESSATTO, A DOR E A ROBÔ LAURA

DEPOIS DE PERDER A FILHA DE 18 DIAS DE VIDA DEVIDO A UMA INFECÇÃO HOSPITALAR, ESSE CURITIBANO DECIDIU EMPREENDER CRIANDO UM APP DE PREVENÇÃO À SEPSE QUE JÁ SALVOU MAIS DE 9 MIL VIDAS EM TRÊS ANOS E AGORA GANHA NOVOS USOS

POR

**O** que vem primeiro, o propósito ou o business plan? No caso do curitibano Jacson Fressatto, uma tragédia pessoal: a perda da filha de 18 dias de vida em 2010, vítima de uma infecção hospitalar conhecida como sepse. Movido pela dor, Fressatto, que era formado em análise de sistemas e especialista em segurança corporativa, investiu todo o seu tempo e seus recursos, vendendo casa e carro, para montar um sistema de computação cognitiva para ajudar hospitais no combate à sepse.

Depois de tentativas frustradas de conseguir apoio governamental, Fressatto encontrou Cristian Rocha, especialista em inteligência artificial que o ajudou a criar uma robô. Laura é um sistema de interoperabilidade de dados, baseados em uma IA que se conecta nos sistemas do hospital, do laboratório, na farmácia da instituição, coleta dados da unidade de terapia intensiva e cruza os dados dessas diferentes fontes para fornecer aos médicos uma análise preditiva da condição do paciente. “A grande vantagem que Laura traz é identificar casos críticos de sepse muito mais rapidamente do

que a equipe médica.” O resultado: lançada em 2016, Laura já salvou mais de 9 mil vidas segundo dados coletados por um cientista de dados independente. A robô já recebeu vários prêmios internacionais de inovação e está sendo utilizada em seis hospitais filantrópicos do Paraná e de São Paulo.

Este ano será o momento do grande salto de Laura. O plano é ampliar a atuação de seis para 60 instituições Brasil afora. “Iniciamos o projeto em hospitais filantrópicos porque eles cuidam de 60% do atendimento hospitalar no País”, diz Fressatto. “Já a rede pública é um problema devido à burocracia. Tentamos durante dois anos doar a IA Laura para a Prefeitura de Curitiba e não conseguimos devido a entraves burocráticos. Mas já temos projetos em curso no Hospital A.C.Camargo em São Paulo com ótima aceitação.” Laura também está entrando em outros países, com parcerias na América Latina e nos EUA, e ganhando irmãos mais novos, com produtos para a indústria, vendas e logística.

Para Fressatto, a lição fundamental para quem quer mudar algo na área de saúde é uma só: “Coloque-se no lugar do paciente. Nesse esforço de empatia, a desistência não é uma opção”.

# COMO DESENHAR SUA VIDA

NA HORA DE SE PLANEJAR, É PRECISO ENTENDER DUAS COISAS: ONDE VOCÊ ESTÁ ATUALMENTE E ONDE DEVE ESTAR NO FUTURO. ESSA É A PREMISSA DE INGO RAUTH EM SEU CURSO “PLANEJE SUA VIDA”

POR KAREN CHRISTENSEN

“**C**onhece a ti mesmo”, disse o filósofo grego Sócrates há mais de 2 mil anos. O insight milenar é mais válido do que nunca, neste mundo que nos oferece tantas opções. Sabendo de onde você parte e para onde deseja ir, construir o caminho é simples – basta planejar. É a partir dessa premissa que Ingo Rauth, pesquisador com pós-doutorado na Rotman School of Management, no Canadá, e professor adjunto na IE Business School na Espanha, estruturou seu curso “Planeje sua vida”. Ele estuda como fomentar a inovação em grandes organizações usando a ciência do planejamento e do comportamento.

“Se você parar para pensar, todo trabalho é um padrão preconcebido ao qual tentamos associar alguém. Se imaginarmos que tudo foi criado por humanos, fica claro que todo trabalho ou papel foi estruturado de determinada maneira – logo, pode ser reestruturado. Aceitando isso, passa a ser sua responsabilidade dar passos para criar proativamente a realidade na qual quer viver”, explica em entrevista à Rotman Magazine.

O curso de Rauth tem uma abordagem holística, ampliando a ideia de vida para além do local de trabalho. “Para reestruturar uma parte fundamental de sua vida, você precisa entender

quem realmente é, o que valoriza, quais são suas motivações. Então, se seu trabalho é o foco, pode começar questionando os perfis de trabalho que estão por aí, e então usar a criatividade para reestruturá-los para que se encaixem em seu futuro perfil”, afirma.

Um dos temas abordados no curso é a inovação, mas para ele as pessoas ainda precisam se alfabetizar nessa matéria. “Alfabetizar-se em inovação é usar o conhecimento e a competência na área para trazer algo novo e útil à existência, um conjunto de habilidades que podem nos beneficiar em todos os aspectos da vida”, diz. Ninguém faz isso sozinho, porém. É preciso colaborar para obter feedback e dimensionar o que foi criado, e então levar a um público maior. “Para mim, a alfabetização em inovação é entender seu papel e como colaborar com os outros para fazer as coisas acontecerem para si e para os outros”.

Rauth procura estimular os alunos a buscar satisfação de longo prazo, o que está longe da ideia de “vida prazerosa”. “Grande parte da nossa vida atual é construída em torno do prazer e do entretenimento. Os games são desenvolvidos para dar aos jogadores breves descargas de satisfação. Mas isso não nos preenche no longo prazo. Por exemplo, pesquisas demonstram que atividades em que seu ‘fluxo’ de experiência é estimulado realmente fazem você se sentir mais satisfeito. Quando isso acontece, há uma ausência do ‘querer’: você apenas se entrega à atividade. Em comparação a curtas descargas de dopamina, é algo muito melhor a perseguir, pois tende a ocorrer apenas quando se realiza algo significativo. Esse é o propósito do nosso curso.”

© Rotman Management

# QUE TIPO DE WORKAHOLIC É VOCÊ?

ESPECIALISTA DA WHARTON APRESENTA DOIS TIPOS DE WORKAHOLICS E DISCUTE A DIFICULDADE DE ESTABELEECER LIMITES NA VIDA MODERNA

POR KAREN CHRISTENSEN

**E**m entrevista à Rotman Magazine, a pesquisadora e chefe do departamento de gestão da Wharton School, da University of Pennsylvania, fala sobre a pesquisa que realizou sobre as consequências do excesso de trabalho. As descobertas são reveladoras: trabalhar muito não é necessariamente um problema; só têm sua saúde afetada os profissionais que não têm um vínculo de propósito com seu trabalho. Acompanhe.

## **1. Os limites entre a vida profissional e a vida familiar são imperceptíveis para muitas pessoas. Estamos trabalhando mais do que nunca – ou é só impressão?**

Realmente acho que muitas pessoas estão trabalhando mais do que nunca porque, com as ferramentas de hoje, isso é possível. A tecnologia tornou possível trabalhar de qualquer lugar, a qualquer hora. Mas, mesmo para aqueles que não estão realmente trabalhando mais, parece que estão, porque o trabalho pode simplesmente “aparecer” a qualquer hora do dia ou da noite em nossos smartphones. Esse limite impresso é ótimo, de um lado. Por exemplo, significa que você pode ir ao

jogo de futebol do seu filho e continuar disponível se algo acontecer no escritório. Mas também nos deixa mais preocupados com em momentos em que antes conseguíamos nos “desligar” completamente – e há evidências de que isso torna mais difícil nossa recuperação. É importante entender as consequências de longas semanas de trabalho para a saúde.

## **2. Você identificou dois tipos de workaholics. Pode descrevê-los?**

O excesso de trabalho é uma mentalidade – o impulso interno compulsivo de trabalhar muito. Esses indivíduos têm um fluxo contínuo de demandas no trabalho porque muitas vezes buscam trabalhos de alta pressão e criam trabalho extra para si mesmos. São psicologicamente apegados ao trabalho e tiram pouco tempo para descansar. Como resultado, têm grandes chances de sofrer estresse debilitante.

Meus colegas e eu nos dispusemos a estudar os efeitos do excesso de trabalho em geral; mas logo percebemos que há dois tipos de workaholics. O primeiro é o dos “workaholics engajados” – são os autodenominados workaholics que amam seu trabalho e obtêm uma energia positiva dele. Essas pessoas se conectam com o trabalho de forma significativa e inspiradora. O segundo grupo é o dos “workaholics desengajados”. São os que se sentem culpados quando não estão trabalhando, o que os faz trabalhar muito; mas eles não amam seu trabalho. Eles obtêm pouquíssima alegria, propósito ou significado dele.

## **3. Quais são os efeitos para a saúde física e mental de ser um workaholic?**

Em nossa pesquisa, nos concentramos nos efeitos negativos à saúde causados pela síndrome metabólica, que cobre uma variedade de condições – aumento da pressão sanguínea, elevação de açúcar no sangue e níveis de colesterol e triglicérides anormais – que tendem a ocorrer em conjunto, aumentando o risco de doenças cardíacas, derrames e diabetes. Descobrimos duas diferenças fundamentais em exames de saúde de workaholics engajados versus desengajados. Primeiro, embora o excesso de trabalho estivesse relacionado mais a queixas autodeclaradas sobre saúde física e psicológica e não sobre nível de envolvimento, essas queixas só foram associadas a resultados de saúde verdadeiramente negativos quando o engajamento no trabalho era baixo.

Quero deixar claro que há pessoas por aí que trabalham longas horas, mas não são workaholics – e elas não obtêm nenhum dos efeitos de saúde negativos que vimos nos workaholics. Essa foi uma das nossas principais descobertas: é a atitude do indivíduo em relação ao trabalho que resulta em problemas de saúde, e não simplesmente uma jornada de trabalho mais longa.

Nossa segunda descoberta fundamental foi que há um “efeito de proteção” nos workaholics engajados. Essas pessoas também não têm problemas de saúde. Pessoas engajadas em geral sabem gerenciar melhor o tempo e têm habilidades de comunicação. E são mais motivados no trabalho. Os workaholics não engajados se saíram pior em todos os fatores.

**4. Para leitores que estão achando que são workaholics não engajados, qual é o seu conselho?**



Uma coisa que descobrimos é que workaholics engajados têm mais apoio social do que os não engajados, e isso vem de duas fontes: família e colegas de trabalho. Se você se sente desengajado, é importante buscar mais apoio, tanto no trabalho quanto em casa. Além disso, tente repensar seu trabalho e descobrir por que você não se sente engajado nele. É o trabalho errado para você? O trabalho em si é entediante? Há uma forma de torná-lo mais interessante?

Minhas colegas Jane Dutton, da University of Michigan, Amy Wrzesniewski, da Yale, e outros foram pioneiros no conceito de “elaboração do trabalho”. Artesãos do trabalho podem alterar as barreiras de seus trabalhos assumindo mais ou menos tarefas, expandindo ou diminuindo o escopo de tarefas ou mudando a forma como as desempenham. Eu acredito que esse conceito pode ser um recurso realmente poderoso no que diz respeito a assumir responsabilidade sobre seu trabalho e descobrir jeitos de tornar-se mais engajado nele.

KAREN CHRISTENSEN

# QUEM SOU EU?

PARECE UMA PERGUNTA SIMPLES, MAS A RESPOSTA A ELA EXIGE UMA BOA DOSE DE REFLEXÃO DE TODOS NÓS

POR WILMA BOLSONI

**U**m fim de semana desses estive num retiro fora de São Paulo fazendo um mergulho para tentar responder a uma pergunta capciosa: quem sou eu?

Ao primeiro contato, a pergunta pode parecer meio simples e óbvia, mas, na verdade, é um mergulho para começar a despertar a nossa consciência de um sono profundo.

A maioria de nós leva a vida sem muitos questionamentos a respeito de quem é de verdade. Para muitos, analisar sua própria essência, atitudes e comportamentos seria como mexer num vespeiro sem obter ganho algum, ou pior, correndo o risco de ficar confuso. Então vivem a vida para satisfazer suas necessidades básicas como trabalho, dinheiro, reconhecimento, conforto, amor e prazer, sem se preocuparem com um significado mais amplo.

Já aconteceu de você encontrar pessoas depois de alguns anos, que, mesmo tendo conquistado coisas materiais ou terem feito coisas interessantes, continuam estagnadas como pessoas, sem evolução, sem transformação, sem crescimento interior?

Você poderia perguntar: mas por que precisaria ser diferente se elas estão felizes assim? Porque, em algum momento da vida, mais cedo ou mais tarde, questões mais profundas surgem para nos tirar o sono. Se, nesse momento, nosso nível

## WILMA BOLSONI

**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.**

de autoconhecimento continua sendo superficial, significa que chegamos até aqui sendo trazidos pela correnteza sem termos desenvolvido uma estrutura emocional para lidar com essas questões. É quando nos damos conta de que algo importante não vai bem internamente. Então entramos em conflito ao observar nossas vidas, escolhas e caminhos.

Enquanto formos incapazes de compreender nossas emoções em um nível mais profundo e ter controle sobre nossas reações, seremos estranhos a nós mesmos, incapazes de influenciar o mundo ao nosso redor porque não temos contato nem com nossa própria realidade interior.

Seremos as peças no tabuleiro de xadrez em vez de sermos os jogadores. Podemos ser peças mais simples como peões ou mais importantes como o rei e a rainha, mas ainda seremos peças inconscientes.

# COMO SURTIU O “ESQUADRÃO DA IA”

O QUARTETO FORMADO POR ALIBABA E OUTRAS FOI FRUTO DA SIMBIOSE ENTRE GOVERNO E GRANDES EMPRESAS – E TAMBÉM DO DESTEMOR DOS EMPREENDEDORES CHINESES DE TESTAR O MERCADO

POR EDWARD TSE

**A** maior parte das pessoas concordaria que a China é, hoje, inovadora. Contudo, variam as visões sobre quão boa é a inovação chinesa, bem como há um questionamento sobre a sustentabilidade dela.

Alguns especialistas acreditavam que a China nunca poderia ser inovadora, inclusive por razões como falta de liberdade política, economia controlada pelo Estado, aprendizado rotineiro (por “decoreba”) e proteção de propriedade intelectual inadequada. Nenhum desses argumentos é necessariamente incorreto se considerado isoladamente.

Mas o fato é que a China resultou em um caso de exceção.

O setor de tecnologia e internet na China cresceu duas vezes mais rápido do que o PIB ao longo da última década, de acordo com o site Xinhua. O país também se tornou o segundo maior produtor de unicórnios, que são companhias de capital fechado avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão.

Uma análise apropriada da China exige, portanto, ver o país em sua totalidade e múltiplas dimensões, considerando suas várias rupturas ao longo de períodos de tempo diferentes, com o reconhecimento e a aceitação de que a China ainda está em evolução.

Vários fatores contribuem para a rápida ascensão da China como epicentro inovador. Recordando o que discutimos na coluna anterior, eles são: o mercado de massa da China, com seus muitos problemas a resolver – que permitiram às companhias rapidamente adquirir escala e acelerar ciclos de inovação –; a prevalência da tecnologia, a abundância de capital; a mentalidade “por que não eu?” dos nossos empreendedores; e o modelo de desenvolvimento “dualidade em três camadas” (formado pelo governo central no topo, por governos locais no meio e por empreendedores privados na base), que veio melhorando nas quatro últimas décadas.

Quero agora destacar dois aspectos particulares contidos nesses fatores:

- Um dos principais traços definidores de nossa economia é a simbiose entre empresas estatais e privadas. Um exemplo disso foi o plano de ação de três anos lançado pelo Ministério da Indústria e da Tecnologia da Informação da China, com foco nas competências centrais de produtos de IA. Seguindo a orientação dada pelo governo central, Baidu, Alibaba, Tencent e iFlytek formaram o “esquadrão nacional da IA” para desenvolver veículos autônomos, smart cities baseadas na nuvem, imagens médicas e reconhecimento de voz.
- Os erros vão sendo compensados e a inovação de negócios vai se aprimorando por meio de testes e feedbacks do mercado. Os empreendedores chineses não temem usar o mercado como campo de testes para novas ideias.

## EDWARD TSE

Edward Tse é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, empresa de consultoria em gestão e estratégia com raízes na China e atuação global. É também autor do livro *China's Disruptors*.

# A BARRA AQUI NO VALE É ALTA! BEM ALTA!

PARA NÃO CAIR NO COMPLEXO DE VIRA-LATAS,  
É PRECISO FOCAR AS TRÊS VANTAGENS QUE OS  
BRASILEIROS TÊM POR AQUI

POR LUCIANO BUENO

**V**iver em um lugar como o Vale do Silício tem suas vantagens, conforme comentei em minha última coluna. No entanto, o ambiente empresarial por aqui é tão competitivo que, muitas vezes, eu me esforço para não cair no complexo de vira-latas, como bem o descreveu Nelson Rodrigues.

Aqui você é forçado a ser mais rápido, mais inteligente, mais comunicativo e, se você não acompanhar esse ritmo, será facilmente deixado para trás. No Vale, ser muito bom não é o bastante. Você precisa ser fora da curva (outstanding).

Foi aqui que eu conheci o conceito de “hacks”, que são maneiras mais eficientes de atingir um objetivo. Um exemplo clássico é o da leitura. Por aqui as pessoas costumam ler dezenas de livros ao ano e eu me perguntava como elas arranjavam tempo para tanto. Descobri que, na verdade, existem técnicas específicas de “speed reading” [leitura rápida] que te ajudam a consumir mais conteúdo em menos tempo. Trabalhar duro é essencial, mas se o trabalho duro for somado ao trabalho inteligente, você pode pular etapas e acelerar.

Com alguns hacks e bastante dedicação, o complexo de viralatas ficou para trás e eu comecei a enxergar as vantagens de ser brasileiro aqui no Vale. A seguir, destaco três principais:

1. “Scarcity generates value”. Ouvi essa frase do grande empreendedor brasileiro Henrique Dubugras, fundador da Brex, que está desbravando águas californianas. O Brasil é bastante escasso em vários aspectos e, na verdade, isso acaba nos preparando melhor para a abundância daqui. Em outras palavras, como tudo acaba sendo muito difícil no Brasil, quando o brasileiro chega ao Vale parece que tudo é mais fácil e ele consegue aproveitar melhor as oportunidades.

2. “Non-consensus idea”. Essa eu ouvi do Scott Cook, fundador da Intuit, segundo o qual ideias absurdas, que parecem não fazer sentido em um primeiro momento, são catalisadoras das disrupções. Nosso povo é reconhecido como extremamente criativo, o que nos habilita a ter ideias absurdas. Ponto para nós.

3. “You will never get into the top of Everest with a moonshot”. Vinda do Vinod Khosla, fundador da Khosla Ventures, para os meus ouvidos, significa que ninguém nunca vai alcançar o topo se correr direto para ele. Sempre haverá desvios, percalços e caminhos tortuosos para chegar lá, realidade que conhecemos muito bem no Brasil. Somos escolados em encontrar formas de driblar as dificuldades, não?

## LUCIANO BUENO

Empreendedor brasileiro radicado nos EUA, com experiências em consultoria, empreendedorismo e venture capital. É cofundador e CEO da

**Horvath Clothing Co.,  
startup de nanotecnologia  
têxtil, e está a caminho de  
ser empreendedor serial.  
Participou do Shark Tank  
Brasil e integra a seleta  
lista Forbes 30 Under 30.**

Como nem todos podem ou desejam morar no Vale, deixo aqui a minha provocação: crie o seu próprio Vale do Silício. Cerque-se de pessoas melhores do que você e suba continuamente sua barra. Tenho certeza de que, com essas pequenas atitudes, você vai ganhar o mundo.



# SIM, VOCÊ PODE

JÁ PENSOU EM FAZER UM CURSO DE ESCRITA CRIATIVA? O APRENDIZADO FORMAL CONTINUA ÚTIL, PORÉM, PARA SER UM “APRENDIZ DA VIDA INTEIRA”, É PRECISO CONSEGUIR IR ALÉM

POR PATRÍCIA BADANAIS

“**H**á 30 anos, aprender algo permitia que eu pudesse praticar aquilo por um bom tempo sem precisar modificar. Hoje não mais.” A frase é do filósofo e educador Mario Sergio Cortella e resume bem o momento vivido pela educação corporativa. Hoje, ninguém mais pode se dar ao luxo de acreditar que não precisa mais aprender nada.

A boa notícia é que também somos autorizados a dizer: “Não sei”. Desde, claro, que a frase venha seguida de: “Mas posso aprender”. Isso vale não só para as habilidades diretamente associadas ao escopo do trabalho, o conhecimento necessário para desempenhar tarefas específicas e técnicas, mas para habilidades “soft” – como a negociação, por exemplo.

Uma pesquisa do Pew Research Center sobre aprendizado de longo prazo e tecnologia já em 2016 mostrava que 73% dos norte-americanos buscavam conhecimentos o tempo todo e se consideravam “aprendizes da vida inteira”. Do total de adultos, 74% podem ser chamados de “aprendizes pessoais”, pois, segundo a pesquisa, participaram de pelo menos uma de várias atividades possíveis nos 12 meses anteriores para

melhorar seu conhecimento. Isso inclui leituras, cursos ou participação em cursos e eventos ligados aos temas de interesse.

Nesse contexto, a internet – ainda segundo a pesquisa – se mostra uma ferramenta fundamental, que torna o aprendizado ainda mais disponível em qualquer lugar. A pesquisa aponta que a maioria das pessoas procura um lugar específico, físico, para estudar, mas cada vez mais as opções de ensino a distância se configuram em um espaço privilegiado de aprendizado.

Essa nova forma de aprender exige do aprendiz uma postura de curiosidade constante e de autodisciplina, além de uma capacidade de relacionar habilidades que podem parecer díspares em um primeiro momento. Quem está interessado em se tornar um negociador melhor, por exemplo, faria que tipo de curso? Workshops com especialistas são uma forma, mas que tal um curso de escrita criativa?

Não consegue ver a relação? Os cursos de escrita criativa não só ensinam a escrever textos literários; geralmente, eles propõem exercícios que promovem associações de ideias capazes de gerar novas formas de pensar.

A negociação, já que estamos falando desse assunto, é algo que se constrói no dia a dia. E quando você está estudando um tema, começa a prestar atenção em como isso funciona em casa, com os filhos, na relação entre colegas.

Essa é a proposta do omni learning, o modelo de aprendizado organizacional da HSM Academy – orgânico, mobile, não linear e integrado. Um modelo que oferece todos os recursos disponíveis para que o aprender seja algo inserido na rotina, e também um momento especial de encontro e troca quando necessário.

## PATRÍCIA BADANAIS

Patrícia Badanais é  
executiva-chefe de  
operações da HSM e mãe da  
Sophia.

O que a pesquisa do Pew Research Center descobriu há alguns anos é o que vemos todos os dias nas nossas vidas: está surgindo uma nova mentalidade voltada para o aprendizado contínuo. Aprender, afinal, vai se tornando cada vez mais uma prática cotidiana – acessível a todos, ao menos àqueles que se dispõem a dizer: “Sim, eu posso aprender”.

# A SAGRADA COMPLIANCE

SERÁ QUE AS EMPRESAS ESTÃO USANDO ALGO EQUIVALENTE À MORAL RELIGIOSA PARA ALIVIAR SUAS CULPAS?

POR JORGE FORBES

**O** sacramento da confissão foi instalado nas empresas. Ele é chamado de “compliance”, assim mesmo, em inglês, possivelmente para aumentar a impressão de seriedade, como no tempo em que a missa era rezada em latim.

Compliance, diz a Wikipédia, “é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer”.

As empresas disputam entre si os aperfeiçoamentos dos chamados mecanismos de compliance. Fazem listas de politicamente corretos que vão desde os presentes que se pode ou não receber até as formalidades protocolares de negociação, passando pela regulação de namoros, de indicação de amigos ou familiares e dos tamanhos das saias ou dos cabelos. Tudo deve estar previsto e, se mesmo assim algo escapar, há sempre um plantão para dirimir dúvidas de como manter o estado de graça.

Alcança-se assim o ideal do obsessivo, desconhecendo-se que atrás de um moralista com frequência mora a perversão. Uma vez estabelecida a regra a cumprir (que é o significado de

compliance), se estabelece simultaneamente o caminho de como burlá-la. Quem não se lembra – aqueles de formação católica, que são muitos no Brasil – que em nossas infâncias e juventudes éramos educados a confessar nossos pecados? Pecávamos, confessávamos, cumpríamos a penitência e, pronto, voltávamos ao começo da fila: pecávamos, confessávamos, etc., em repetição infundável. Para os embevecidos parentes, especialmente as velhas tias, éramos os exemplos irretocáveis de virtude.

Mutatis mutandis, em consequência da operação Lava Jato, inúmeras cabines de confessionário foram instaladas nas empresas e catecismos de boa conduta amplamente distribuídos. Mesmo que seja uma grande operação para inglês ver, isso acalma os espíritos, pois, tal como a mulher de César, é fundamental parecer honesto.

Empresas de marketing se especializam na divulgação das virtudes, executivos fazem media training de honestidade e até agentes do Bope viram palestrantes. Busca-se o aprimoramento contínuo das regras, na ilusória tentativa de tudo controlar. Não ouviram o jurista Miguel Reale Jr. afirmar que o preço da liberdade não é a eterna vigilância, como nos acostumamos a pensar, mas o preço da liberdade é o eterno delito?

A resposta à vergonhosa cultura da desonestidade que nos assola não está no modelo religioso de pecado e arrependimento. O que é fundamental é a criação de uma nova cultura na qual o prazer de participar dela seja maior que o delito do egoísta. Basta de nos iludirmos que o remédio que dói é o que cura. É não. O que cura é saber habitar um novo laço social horizontal e criativo, ao qual chamamos TerraDois.

## JORGE FORBES

Jorge Forbes é psicanalista e psiquiatra, doutor em psicanálise e em medicina. Autor de vários livros, especialmente sobre o tratamento das mudanças subjetivas na pós-modernidade, ele recebeu o Prêmio Jabuti em 2013. É criador e apresentador do Programa TerraDois, da TV Cultura, eleito o melhor programa da TV brasileira em 2017 pela Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA).

# “ESTAMOS NO NEGÓCIO DE PESSOAS”

POR ALICE SALVO SOSNOWSKI

**Q**uando a Gazit abriu sua subsidiária no Brasil em 2008, a economia nacional estava crescendo, mas você chegou aqui cinco anos depois numa época totalmente diferente, com um cenário de crise, hostil para investimentos. Como conseguiu cumprir a missão de alavancar a Gazit no Brasil?

A Gazit passou a ter uma estratégia clara de atuação no Brasil em 2013, quando cheguei aqui. Decidimos focar em São Paulo, a capital de negócios da América do Sul, e uma das cidades mais populosas do mundo. A estratégia era se tornar uma empresa dominante na cidade e começamos a adquirir empreendimentos localizados em áreas densas e com grande potencial de transformação. A estratégia era foco total em localização.

Em 2014, o Brasil entrou em recessão, com moeda instável e taxa de juros muito alta.

Durante esse período, encontramos oportunidades que de outra forma não estariam no mercado. Tenho muito orgulho dos resultados que conseguimos nesse tempo. E o mais importante é que ainda temos espaço para crescimento em cada um desses ativos.

**A Gazit investe em espaços tão diferentes quanto o Shopping Cidade Jardim, um empreendimento de luxo, e o Shopping Light, no centro da capital paulista. Qual a estratégia por trás desse movimento?**

Nosso negócio não é de tijolos e cimento, mas essencialmente de pessoas. Queremos criar laços com todos os segmentos da cidade. Não estamos preocupados com classes sociais, e sim em identificar oportunidades e prover o que falta, para aumentar o fluxo de pessoas em nossos shoppings.

Quando adquirimos um empreendimento, olhamos para o seu potencial e também para nossa capacidade de melhorá-lo. Tanto o Shopping Light quanto o Cidade Jardim são prédios emblemáticos na cidade e cada um deles é insubstituível à sua maneira. Nosso foco é trazer as pessoas para desfrutar dos espaços e atender às suas necessidades.

**Como manter a atratividade dos shopping centers num mundo em que o e-commerce é uma realidade crescente?**

O mundo está mudando rapidamente, mas a população continua a crescer. Estamos o tempo todo em movimento e, não importa aonde o futuro nos leva, podemos transformar a realidade.

O Morumbi Town é um ótimo exemplo. Tivemos de pensar criativamente para não competir com o shopping do outro lado da rua [o Jardim Sul], mas para complementar o que eles não têm. Nosso foco era encontrar inquilinos únicos e pensar em inovação. O empreendimento se transformou em um shopping moderno que se diferencia bastante dos tradicionais. Temos um campo de futebol no rooftop, uma escola de dança, clube de luta, academia Bio Ritmo, Air Soft (indoor e

outdoor) e parque de trampolim para as crianças. Todos estes novos conceitos não podem ser substituídos online (pelo menos ainda não).

Lembre que um café Starbucks oferece interação social – a menos que você goste de tomar um café na frente do computador. E, sim, você pode assistir a um filme online, mas o Cinesystem foi eleito o melhor cinema em São Paulo. Todos são bem-vindos para descobrir o porquê.

**Você tem um estilo de gestão diferente: não tem assistente, comunica-se com o time por aplicativo e visita frequentemente os shoppings, ouvindo lojistas e consumidores. Você acredita que essa maneira de atuar traz ganhos para o negócio?**

Com certeza, sim. É um estilo muito prático, mas acredito sinceramente que em campo você pode obter resultados mais rápidos e mais fortes. Quando caminho na Avenida Paulista, ela me lembra a vivacidade das avenidas de Nova York. Estamos falando de 1,5 milhão de pessoas que passam por lá diariamente. Gosto de ver a criatividade dos artistas e o ritmo esportivo dos paulistanos. O Shopping Top Center, que foi o primeiro que compramos na minha gestão, passou por uma grande transformação, conseguimos abrir a Decathlon e as coisas ainda estão em movimento por lá tanto visualmente como em números.

Como mencionei antes, estamos no negócio de pessoas. Meu objetivo é garantir que os visitantes desfrutem de nossas instalações e que nossos locatários sejam bem-sucedidos, afinal, o sucesso deles é também o nosso.

**ALICE SALVO  
SOSNOWSKI**

A executiva israelense Mia Stark chegou a São Paulo em 2013 como CEO da subsidiária brasileira da Capital Club.



**Gazit Globe, grupo que administra e desenvolve shopping centers físicos em mais de vinte países em plena era digital. Na época, Mia encontrou um país em recessão, mas decidiu não se amedrontar e estabeleceu como política trabalhar para construir uma empresa localmente influente. Em cinco anos, a Gazit fixou bandeira e garantiu um portfólio de nove empreendimentos com vendas anuais de R\$ 2,8 bilhões e um fluxo de movimento nos shoppings de 70 milhões de pessoas por ano. Esses números levaram essa gestora de 43 anos a se tornar o símbolo do crescimento e da força da Gazit no Brasil.**

**Você é uma israelense que morou nos EUA por 13 anos. Como é viver com a família no Brasil (Mia é casada e tem três filhos)? A língua portuguesa ainda é uma dificuldade?**

Vim para o Brasil com a missão de construir uma empresa da qual eu tenho orgulho, mas acredite: não foi e ainda não é fácil. Eu gosto muito de São Paulo, das pessoas, do clima, da comida e da atmosfera. Meus filhos nasceram nos EUA e, como viajam com frequência e estudam em uma escola internacional, eles são globais e espero que suas experiências e preferências em cada um dos países contribuam para seu crescimento e suas opções no futuro. Vejo muita semelhança entre os brasileiros e os israelenses. Somos sociáveis, amigáveis e gostamos de praia. Meu desafio agora é investir no português. Estou levando isso a sério e procurando um professor. Você conhece algum?

# A TRANSIÇÃO PARA O FUTURO DO TRABALHO

AS LIÇÕES DA HISTÓRIA, OS CENÁRIOS PROJETADOS E O BENCHMARKING COM OS EXPERIMENTOS ATUAIS PODEM AJUDAR VOCÊ A COMEÇAR UMA TRANSFORMAÇÃO AGORA – SEM MEDO E ANTROPOFAGICAMENTE

POR ADRIANA SALLES GOMES

**V**ocê já ouviu falar em Mary Anning? Na primeira metade do século 19, essa inglesa fez uma impressionante série de descobertas de “dinossauros” marinhos e voadores, como um ictiossauro, um plesiossauro e um pterossauro. Ela trabalhava sozinha na região de Lyme Regis agachada na praia com seu machado. Recentemente, o renomado paleontólogo e biólogo evolucionista Stephen Jay Gould lhe fez um tributo, dizendo que ela descobriu diretamente ou apontou o caminho até quase todas as espécies importantes.

Anning levou mais de um século para ser reconhecida pelo Museu de História Natural de Londres, onde estão seus fósseis – ganhou uma placa em 1990. Não por ser mulher, embora isso não a tenha ajudado, mas, principalmente, por ser uma paleontóloga não oficial. Anning não estudou formalmente nem era ligada a nenhuma instituição acadêmica; tratava-se de uma empreendedora (vendia os fósseis) e era autodidata. Tipo de profissional do passado que pode voltar a

prevalecer no futuro, ela é citada no livro *The History of Work*, de Richard Donkin, jornalista que por 14 anos escreveu uma coluna semanal no *Financial Times*.

O homem moderno surgiu 100 mil anos atrás e durante 99.800 quase nada mudou no modo como trabalhava. Só que, nos últimos 200 anos, há uma transformação acelerada, que gerou muita riqueza, e agora chegamos a um ponto de inflexão. O que já se sabe é que a mentalidade autodidata e a habilidade do empreendedorismo são duas das novas características-chave do novo trabalhador – ao lado de resiliência, o que vem no pacote empreendedor, e Anning também parecia ter de sobra, já que aguentava o desprezo da sociedade da época.

Porém, a inflexão não ocorrerá sem dor. Projeções como as do economista sueco Carl Benedikt Frey e do especialista em inteligência artificial britânico Michael Osborne, da University of Oxford, indicam que 47% dos empregos existentes hoje nos Estados Unidos estarão ameaçados pelos robôs até 2030. Um estudo realizado por acadêmicos da Universidade de Brasília (UnB) projetou uma ameaça ainda maior no Brasil: 54% dos empregos em risco.

Isso se deve sobretudo às tecnologias digitais da quarta revolução industrial, é claro. Mas não apenas. Conforme a consultoria EY, outros fatores de influência são o envelhecimento da população, a exigência das empresas de ter uma equipe mais engajada e o fato de 75% da mão de obra em 2025 já ser de millennials, propensos a pedir demissão fácil, por exemplo – quando a tecnologia usada ali não os satisfaz.

Não se trata de futurismo, mas de presentismo; esse futuro já chegou. A transformação acontece em duas etapas, como explica a EY: primeiro, vem a economia gig; depois, instala-se a economia das máquinas. Ao menos nos EUA, onde as estatísticas são fartas, a economia gig se espalhou: 62% das

empresas já atuam com força de trabalho “flex”. Espera-se que, em 2020, uma em quatro empresas tenha 30% de seus colaboradores sem vínculos.

A falta de engajamento das pessoas nos empregos e a filosofia da geração da internet, de que a verdadeira segurança é trabalhar para si mesmo, é um sintoma disso. Na disputa por empregos, Frey enxerga vantagens comparativas humanas na criatividade, na inteligência social, e na percepção e na manipulação de objetos irregulares –, mas acha que a disrupção será grande e rápida demais, e isso pode levar a um desastre na sociedade, uma vez que nossas identidades hoje são moldadas pelo trabalho (ou emprego). Por isso, escreveu o livro *Saving Labour*.

Já para Richard Donkin, é bom que nossas identidades não sejam mais moldadas por um empregador, e sim por nossas habilidades. Para ele, o modo como trabalhamos hoje lembra a sociedade escravocrata, e agora temos a chance de mudá-lo. A seguir, HSM Management compara as diferentes visões e a proposta antropofágica dos brasileiros no assunto.

## **FUTUROS**

Muitos dos cenários do futuro do trabalho projetados até agora referem-se a 2030, mas, segundo Frey, esse futuro foi adiado para 2050 – ainda temos os próximos 30 anos para nos adaptar. A razão? As reações à tecnologia modelam sua adoção, como já ensinou o economista russo Wassily Leontief – e essas reações hoje não são tão positivas. Em 2012, o chamado “paradoxo de Gates” já deu uma pista disso. Foi quando o fundador da Microsoft observou que “a inovação está mais rápida do que nunca, mas a América está pessimista”.

Não é só a América. Vemos no mundo inteiro um descontentamento crescente com a automação vinda com a globalização, algo refletido na eleição de candidatos que prometem atrasar a adoção tecnológica de algum modo. No caso do Brasil, dois fatores contribuem para adiar o enfrentamento dessa questão: a população idosa ainda não é tão significativa – a tecnologia entra mais rápido em países que envelhecem mais rápido – e nossa internet ainda é bastante precária.

A consultoria PwC traçou quatro cenários cruzando o que acontecerá com as pessoas (tenderão mais ao coletivo ou ao individual?) e com as empresas (vão fragmentar-se ou integrar-se?). A aposta é que os quatro cenários vão coexistir. Aqui separamos os futuros projetados em negativos e positivos a fim de entendermos melhor os futuros em jogo.

DESAFIOS	MCKINSEY	ACCENTURE	DELOITTE
<b>PARA AS PESSOAS</b>	Gerenciar pessoas, prover expertise e interagir com stakeholders serão as tarefas humanas mais importantes (e trabalhos manuais não previsíveis também continuarão a necessitar de gente). Por isso, habilidades sociais, emocionais e cognitivas superiores serão cada vez mais valorizadas e deverão ser ativas e permanentemente cultivadas.	Será importante buscar o equilíbrio entre habilidades técnicas, sociais e de julgamento, além de desenvolver sempre novas habilidades. Ter disposição para aprender será, portanto, crucial, bem como ter familiaridade com o digital, sabendo utilizar realidade virtual, realidade aumentada e inteligência artificial.	Será preciso desenhar sua própria carreira, buscando caminhos a serem contemplados e vislumbrando trajetos mais longos com diversas etapas. Isso significará treinamentos constantes para ganhar novas habilidades e conseguir cumprir cada uma das etapas. Aprender a trabalhar em parceria com máquinas e com muitos dados será importantíssimo, e isso exigirá habilidades superiores em resolução de problemas, comunicação, escuta, interpretação e design.
<b>PARA AS EMPRESAS</b>	Tanto os locais de trabalho quanto os fluxos de trabalho precisarão ser desenhados para fazer pessoas e máquinas trabalharem juntos. A educação corporativa vai ter de evoluir muito rapidamente para escalar os novos aprendizados que se fizerem necessários.	Será preciso orientar e desenvolver as equipes constantemente para dar apoio a novos modelos de negócio e novas experiências do cliente. A automação será utilizada para promover o crescimento das pessoas, reinvestindo o que for economizado na força de trabalho do futuro. Criar processos flexíveis e ambientes líderes em todos os níveis ajudarão a levar as pessoas a novos modelos de crescimento.	Redesenhar corpos e funções de acordo com as tecnologias disponíveis e com a capacitação das pessoas. Será imperativo também saber captar e integrar um continuum de talentos, dos tradicionais contratados full-time a terceirizados, freelancers e os síndios por meio de crowdsourcing. A implementação de novos modelos de estrutura organizacional, liderança, cultura e remuneração é esperada.

## O NEGATIVO

O historiador Yuval Harari é quem faz a previsão mais alarmante atualmente: “Com os rápidos avanços em biotecnologia e bioengenharia, nós podemos chegar a um ponto em que, pela primeira vez na história, desigualdade

econômica se torne desigualdade biológica. Criaremos uma elite de super-humanos, mais inteligentes, saudáveis e longevos. E uma massa de inúteis”.

Mas, em 1995, o economista Jeremy Rifkin tinha dado o alarme no livro *O fim dos empregos*, prevendo que menos de 2% da atual força de trabalho serão suficientes para cobrir a produção de todos os bens necessários ao atendimento da demanda total em 30 anos e que soluções keynesianas eventualmente adotadas pelos governos não conseguirão combater o desemprego tecnológico, porque este, diferentemente do padrão usual, atinge os três setores da economia – agrícola, industrial e de serviços.

Órgãos oficiais também mostram pessimismo. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) projeta que a tecnologia eliminará cerca de 14% dos postos de trabalho existentes e “disruptará” 32% dos empregos. E que dificilmente os ocupantes destes serão requalificados em tempo hábil.

Se o consolo de muita gente tem sido que a tecnologia vai criar mais empregos do que eliminará, como aconteceu em outras revoluções, Daniel Susskind, outro pesquisador da University of Oxford, acaba com essa ideia. Primeiro, ele diz que as pessoas têm suposto o que as máquinas podem fazer imaginando-as como cópias da inteligência humana, e isso é uma falácia; não há realmente limites para o que as máquinas podem fazer. Segundo, observa Susskind, as novas tarefas criadas pelas máquinas não serem entregues necessariamente a seres humanos; elas podem muito bem caber a outras máquinas. Para o estudioso, um aparente equilíbrio vai um dia se desequilibrar em favor das máquinas.

Como diz Frey, se os seres humanos não forem protegidos dessas ameaças – para que tenham as necessidades básicas atendidas, as vidas com significado e os propósitos realizados,

o resultado será uma desigualdade ainda maior, entre pessoas, países e regiões do planeta –, algumas economias talvez sejam destruídas.

## **O POSITIVO**

Em 1930, o economista John Maynard Keynes escreveu um ensaio intitulado “Possibilidades econômicas para os nossos netos”, em que previa 15 horas semanais de trabalho para as pessoas. Essa talvez seja a projeção mais otimista que encontramos, mas Donkin segue uma linha de raciocínio parecida. Ele acha que será possível talvez resgatar a sociedade dos gregos, voltada sobretudo ao aprendizado e ao lazer. Ela se sustentava com os escravos? Sim. Mas, agora, as máquinas são os escravos. Como na Grécia Antiga, os trabalhos criativos e comunitários voltarão a ser valorizados e teremos novamente sociedades em que as pessoas trabalham umas para as outras. E as empresas não explorarão ninguém? Donkin crê que, em duas gerações, a maioria das pessoas terá participação no capital das empresas para que trabalha e que a eficiência de uma pessoa será medida também em termos do bem-estar gerado.

Injetando números no otimismo, o Fórum Econômico Mundial, no relatório de 2018, estimou que, para 1 milhão de empregos eliminados, 1,75 milhão de novos empregos talvez sejam criados. E as grandes consultorias se juntam ao coro dos otimistas com mais dados. A Accenture, por exemplo, pondera que, se as empresas investirem em inteligência e na colaboração homem-máquina seguindo os níveis das cinco companhias com melhor desempenho hoje, elas poderão aumentar sua receita em 38% e melhorar os índices de emprego em 10% entre 2018 e 2022. Isso pode significar, para

uma empresa listada no índice S&P 500, mais US\$ 7,5 bilhões de receita e mais 5 mil vagas geradas – em apenas quatro anos.

Já a McKinsey diz que, com a inteligência artificial e a automação, ainda haverá trabalho suficiente para todo mundo, embora isso vá requerer transições de expertise e realocações geográficas. Para ela, só 5% das ocupações atuais têm 100% das atividades automatizáveis; e 6 em cada 10 têm 30% de atividades automatizáveis, o que é relativamente pouco. Assim, é possível que 400 milhões a 800 milhões de empregos sejam perdidos no mundo, mas haverá demanda nova para algo entre 755 milhões e 1,09 bilhão de vagas – somando as resultantes de mais investimentos em infraestrutura, energia e tecnologia, direcionados pelos governos, e a criação de 200 milhões de novos empregos não imaginados hoje. (Claro, a McKinsey conta com a capacidade de os governos darem esse direcionamento.)

Os otimistas não se preocupam tanto que as novas vagas excluam os menos preparados, argumentando que, hoje, um novo emprego de alta qualificação gera cinco novos empregos de baixa qualificação. O high tech alimenta o high touch e isso, segundo eles, deve continuar. E todas as pessoas poderão ser “pessoas aumentadas”, empoderadas pelas tecnologias.

## **O PRESENTE**

Qual tem sido a resposta a esses futuros

no presente? Como pessoas e empresas estão se preparando? O futuro do trabalho dá trabalho, e esse esforço é o que os próximos textos abordam neste Dossiê.



Em linhas gerais, do lado positivo, vemos surgir cada vez mais das equipes autogeridas que o pai da administração moderna Peter Drucker tinha proposto nos anos 1950 em seu livro seminal *Concept of Corporation*. No aspecto negativo, talvez a vontade das pessoas de se reeducar não seja correspondida pelas empresas na mesma medida. Como mostra a pesquisa Accenture, 67% dos funcionários querem se alfabetizar em tecnologia, mas só 3% dos líderes estão dispostos em investir para treiná-los nisso.

Tanto para as empresas como para as pessoas, as consultorias têm uma série de bons conselhos sobre o que fazer no presente tendo o futuro do trabalho em vista [veja quadro na página à esquerda, com alguns highlights]. A Deloitte, no entanto, avisa que o gato subiu no telhado: nenhum dos atores do mercado – empresas, pessoas e instituições públicas – está se preparando devidamente no presente para lidar com a profunda ruptura social e econômica prestes a ser criada.



## A ANTROPOFAGIA

E o Brasil? Vale a pena entender a visão de um estudioso do assunto, André Souza, fundador e CEO da consultoria Futuro S/A. Trata-se de um experiente executivo de gestão de talentos e desenvolvimento que começou a estudar o futuro do trabalho em 2006, criou um blog para canalizar seu aprendizado e agora fez do blog uma consultoria. Sua diversidade de experiências alimentou sua antropofagia – Banco Icatu, Nokia, Coca-Cola, Newell Brands e Monsanto/Bayer. Souza usa duas formas geométricas como representação visual de seu raciocínio, o círculo e o triângulo:

- O círculo ajuda a entender o que é preciso olhar nessa transição. Ele propõe que cada pessoa e cada empresa desenhe três círculos concêntricos. Do interno para o externo, o primeiro é o player em si (a pessoa ou a empresa), o segundo é o mercado para suas atividades presentes e o terceiro contém outros mercados e os sinais de mudança. Esse terceiro é o que traz as influências de fora para dentro, algo muito importante segundo o think tank Institute for the Future, pois traz o futuro a valor presente. É preciso saber analisar profundamente os três círculos para fazer as mudanças.
- O triângulo ajuda a definir o que fazer. Na base da pirâmide está o indivíduo ou a empresa, que deve exercitar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento; no topo, está a estratégia (da pessoa ou da empresa) para dali a dois ou três anos. Nas duas camadas intermediárias, de baixo para cima estão os processos e a transformação cultural que serão necessários para chegar até essa estratégia.

O que os brasileiros verão acontecer? Para Souza, o vínculo emocional das pessoas com as organizações será substituído por uma afinidade de aspirações em determinado momento. E o intervalo de performance pessoal no trabalho, que ocorria em ciclos de três a cinco anos, vai se encurtar para dois anos, o que converterá carreiras em colchas de retalhos.

Então, como agir? “A primeira coisa é investir no autoconhecimento”, diz Souza. Hoje as pessoas constroem sua carreira com base no primeiro emprego que conseguirem, e vão sendo promovidas sem pensar no que querem. “Agora, todos terão de pensar nas cinco coisas que mais valorizam em cada momento de vida e buscar isso. Se não, vão se sentir peixes em cima das árvores, explica. Todos os valores serão acolhidos, garante Souza. Exemplo: se o valor de alguém for estabilidade, haverá organizações inovadoras dispostas a contratar pessoas estáveis.

A segunda atitude requerida é o autodesenvolvimento. E o conselho de Souza nesse caso é estudar não linearmente, mas por domínios. “Experimentos educacionais na Finlândia e em Singapura nos mostram isso. Por exemplo, se você for estudar a época dos descobrimentos do Brasil, deve entender todo o contexto de cultura, matemática, ciências da época, em vez de ficar estudando essas disciplinas de modo separado”, conta o especialista.

A sensação para alguns pode ser a de dar um tiro no escuro, mas as medidas são concretas. Por exemplo, as pessoas dizem não ter tempo no presente para esse preparo futurista. “É preciso obrigatoriamente criar esse tempo na rotina semanal. Que você deixe de ver três a cinco horas de Netflix por semana e redirecione para estudos e relacionamentos de aprendizado”, comenta. Souza mantém contato, por exemplo, com ex-colegas de todas as empresas em que trabalhou. “Eu nunca me despeço; no futuro do trabalho, será assim.”

E, por fim, o que as empresas podem fazer? Na visão de Souza, os departamentos de recursos humanos têm de ser os catalisadores da mudança ali. Os passos iniciais têm a ver com dizer não três vezes: (1) Dizer não à ideia de retenção de funcionários; na verdade, o desafio é só atrair profissionais que gostem de autonomia e sejam capazes de criar. (2) Não mais aceitar das áreas de negócios encomendas de treinamento tais como “habilidades de negociação, habilidades de apresentação, líder coach”. (3) Não se pautar mais pela cultura de minimizar os gaps das pessoas – não adianta tentar melhorar as habilidades de zagueiro do Neymar, é preciso criar as condições para ele fazer mais gols, que é o que ele faz melhor.

Para construir as mudanças e o futuro, um departamento de RH pode usar o círculo e o triângulo indicados por Souza. E o aprendizado dos gestores de RH será fundamental para o RH mudar as empresas.

E como as instituições governamentais brasileiras podem agir antropofagicamente? O governo, é consenso, constitui um ator realmente relevante em toda essa transição. Uma pesquisa do Pew Research Center questionou de quem seria a responsabilidade da preparação e, para a maior parte dos brasileiros (76%), seria do governo. Talvez governos precisem ser “disruptados” em todos os lugares do mundo, como sugere a EY.

Mundo afora, prefeituras já estão fazendo experimentos com renda mínima universal e há várias instâncias de governo estudando como fortalecer o terceiro setor para que atue na rede de proteção social ou como induzir as empresas a gerar jornadas de trabalho menores empregando mais gente. No Brasil, os governos não veem isso como algo urgente.

Mas aí a antropofagia pode nos ajudar novamente. Talvez seja hora de o Brasil explorar mais seu lado vira-lata, como sugere o economista Eduardo Giannetti, no livro *O elogio de vira-lata e outros ensaios*. Para ele, “o ethos do vira-lata é uma bem-vinda alternativa ao modelo ocidental puro-sangue”. De acordo com Giannetti, o padrão ocidental é o de privilegiar máxima produtividade, competência e sucesso, enquanto o brasileiro prioriza afetos, alegria, congraçamento. Isso, agora, nos tornaria mais capacitados a sonhar, descobrir e criar o novo mundo do trabalho.

Giannetti não está só nessa ideia. O filósofo Mario Sergio Cortella vê duas sabedorias do vira-latismo brasileiro que tendem a ser úteis na transição ao futuro do trabalho: o ócio recreativo e a diversidade. “Esse ócio é o tempo necessário para pensar e fazer escolhas, para as ideias virem e resultarem em inovação mais adiante”, diz. E diversidade constitui o verdadeiro “segredo da vida humana e do sucesso”, pois “viabiliza o confronto de ideias e a recombinação delas, o que, por sua vez, é o que gera riqueza – em todos os significados de riqueza”.

Na dúvida sobre se a máquina vai te substituir? Confira no site [willrobotstakemyjob.com](http://willrobotstakemyjob.com). Minha atividade, de editora, terá só 6% de substituição, por exemplo. Ufa! (risos).

Acima de tudo, “keep calm”, como dizem os ingleses. Não somos escorpiões que se suicidam só por não conseguirem evitar seguir sua natureza. Nós nos adaptamos, sobretudo no Brasil. Basta que pessoas e empresas entrem nas discussões essenciais do futuro do trabalho, como diz André Souza, em vez de continuar a perder tempo com temas periféricos

### **O TERCEIRO ESPAÇO**, por Ricardo Cavallini

Como escolher sua profissão? Seja para os mais jovens ou os maduros, a resposta vive aparecendo nas redes sociais na forma de um diagrama de Venn. As famosas três bolinhas cuja

intersecção apontam o que deveríamos levar em conta nesta tarefa. Basta escolher “no que você é bom”, “aquilo que te pagam” e “o que você ama fazer”.

Mas o que “mita” na timeline é, além de uma tarefa difícil, uma questão periférica. A escolha do que fazer deixou de ser tão importante. A questão fundamental é como desenvolver as habilidades necessárias para enfrentar esse cenário em constante transformação, listadas pelas consultorias, a ONU e o Fórum Econômico Mundial.

Em minha opinião, talvez seja a hora de buscarmos um terceiro espaço para desenvolver essas habilidades – talvez a escola e o trabalho agora se encontram num espaço maker. Lá não se aprende só sobre tecnologia, como muitos pensam. Na verdade, lá mata-se a velha divisão binária entre humanas e exatas. É uma das melhores soluções para implementar as disciplinas STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática) e também acrescentar o A de artes, tornando-as STEAM. Lá promove-se o trabalho em grupos multidisciplinares e, desse modo, ajuda a desenvolver habilidades sociais e um novo entendimento de colaboração (e de concorrência).

Acima de tudo, o espaço maker mostra que adquirir conhecimento é uma das coisas mais gostosas do mundo e que existe um milhão de maneiras de aprender. As pessoas foram levadas a acreditar que só existia um jeito – e bem tedioso, para a maioria.

Para quem quer entender o que é esse espaço, vale a pena acompanhar o reality Batalha Makers Brasil, do Discovery Channel, no qual participantes de 19 a 49 anos com as mais diversas formações acadêmicas e histórias de vida são provocados a misturar criatividade com tecnologia, a serem artistas e hackers.

As empresas líderes no mundo já entenderam que inovação deixou de ser exclusividade das equipes de pesquisa e desenvolvimento e, não à toa, várias implementam espaços maker internos para os funcionários – Google, Facebook, Microsoft, Airbus, Bosch, Chevron e Saint-Gobain são algumas – ou pagam assinaturas para eles em espaços independentes. E escolas seguem a mesma trilha.

Eu, pessoalmente me converti ao movimento convencido de que existem muitos benefícios em ser um maker. Para as pessoas, além de desenvolver novas habilidades específicas, poderá ser a faísca que faltava para que se tornem autodidatas, para que saibam aprender em rede e aprender fazendo. Para as empresas, especialmente as que não nasceram em uma garagem, será uma maneira de trazer a garagem para dentro.



Ricardo Cavallini, jurado do Batalha Makers Brasil, é fundador da Makers, empresa que ensina de crianças a gestores C-level sobre movimento maker, autor de seis livros que abordam tecnologia, negócios e comunicação e criador do Rute, o kit educacional eletrônico mais acessível do mundo.

ADRIANA SALLES  
GOMES

# COMO AS PESSOAS PODEM SE PREPARAR

O RH E OS LÍDERES TÊM PAPEIS IMPORTANTES, MAS CADA PESSOA DEVE SER PROTAGONISTA E COMEÇAR A AGIR EM PROL DE SEU PRÓPRIO FUTURO.

POR SANDRA REGINA DA SILVA

**E**u tive um sonho que não era em todo um sonho  
O sol esplêndido extinguiu-se e

As estrelas vagueavam escuras pelo espaço eterno,

... Veio e foi-se a manhã, veio e não trouxe o dia

Lord Byron (1788-1824)

Não foram poucos os poemas em que Lord Byron cantou cenas de “corações esfriados” no “horror da desolação”. O célebre poeta romântico inglês personifica com maestria o estado de espírito que dominou a Europa na primeira revolução industrial, marcado pela desesperança dos homens ante a ascensão das máquinas.

Nos tempos atuais, alguns círculos parecem estar escrevendo esse tipo de poesia novamente, e é preciso estar atento para não sucumbir a seu pessimismo. Outros, no entanto, aprenderam com a história e preferem responder às tecnologias da quarta revolução industrial com uma estratégia



bem definida e ações concretas. Em relação à estratégia, já há certa unanimidade, como avalia Guilherme Soárez, CEO da HSM e diretor do SingularityU Brasil Summit: “Com a chegada dos robôs, precisaremos ser mais humanos”.

As ações, por sua vez, têm a ver com o desenvolvimento dessa humanidade, processo que cabe predominante aos departamentos de recursos humanos (RH) das empresas, aos líderes e a cada profissional individualmente.

Em linhas gerais, aos profissionais cabe acender, e manter acesa, a chama interna da curiosidade, sempre buscando novos conhecimentos. O maior desafio é passar de alguém que sabe as respostas para quem consegue fazer as perguntas certas. Eles devem também deixar transparentes suas expectativas e se esforçar em prol de um ambiente de confiança.

Os líderes, por sua vez, têm de fazer isso consigo mesmos e ainda cuidar do impacto que causam na experiência de seus liderados. Além disso, precisam “servir como guardiões e exemplos dos valores culturais, e promover a confiança e a transparência”, como comenta Lina Cerveira, coordenadora do employee experience labs, da Arco | Hub de Inovação.

Já os gestores de RH devem alimentar a chama interna da curiosidade, apoiar os líderes em suas ações, criar experiências valiosas para cada funcionário e trazer os aspectos emocionais e relacionais para a mesa de decisões estratégicas, na visão de Cerveira.

Para os três grupos começarem a mudar, há duas palavras-chave: “mentalidade” e “habilidades” – ou “mindset” e “skills”, termos em inglês que são cada vez mais usados no Brasil. Conceitos como “upskilling” (melhorar habilidades) e “reskilling” (aprender novas habilidades) se tornam imperativos.

## **MINDSET**

Para acompanhar as transformações do mundo 4.0, com desafios constantes e voláteis, as pessoas têm de mudar a chave para a ideia de “lifelong learning”, o aprendizado para toda a vida. Não basta mais ir à escola ou só aprender com professores diplomados e livros; é preciso aprender o tempo todo, com todos e com tudo, e não só porque alguém mandou aprender, mas por iniciativa própria.

Desde 1970, a Unesco já sinalizava a necessidade de uma aprendizagem contínua para fazer frente às rápidas mudanças do mundo, conforme relembra Conrado Schlochauer, embaixador do Capítulo São Paulo da Singularity University e cofundador da Teya, ecossistema de inovação e aprendizagem. Mas, agora, duas novas variáveis impulsionam o lifelong learning: a maior longevidade e a aceleração da mudança graças à tecnologia. “As pessoas vivem mais, trabalham mais, o que demanda um aprendizado constante, como uma eterna readaptação às necessidades de sua própria vida”, diz ele . “E a pessoa tem de ser apta a conduzir seu próprio processo de aprendizagem, a partir da consciência do que precisa aprender, de como será aprendido e respeitando horários predefinidos – ou seja, com disciplina.”

Para tanto, o autoconhecimento é peça fundamental, porque, para haver aprendizado, é preciso ter noção do conhecimento existente, do que falta e do que precisa ser substituído. O aprendizado deve ser ancorado em um processo ativo de autoconhecimento. Como fazer isso? O coaching – conduzido da maneira correta – é uma ótima ferramenta. Mas eis uma sugestão bem prática de Soárez que pode ser feita por conta própria: “No fim do ano, em vez de nos limitarmos a planejar o ano seguinte, devemos fazer uma retrospectiva do ano que está acabando, para identificar nossos acertos e nossos erros, e

os objetivos que foram, ou não, alcançados”, ensina. A partir disso, cada pessoa identifica suas lacunas, técnicas e comportamentais, e define o que é necessário para melhorar profissionalmente.

## **SKILLS**

Nunca foi tão fácil aprender novas habilidades, analisa Schlochauer. “Para saber o que precisa aprender, a pessoa tem de, acima de tudo, ficar atenta; pensar, conversar, ter experiências”, diz o embaixador da Singularity University. Existe muito de tudo: muitos recursos de aprendizagem, muito conteúdo, muitos cursos e eventos, muitas pessoas interessantes compartilhando conhecimento.

É consenso que é no ambiente de trabalho que mais se aprende. Segundo Schlochauer, o modelo 70-20-10 faz cada vez mais sentido. Para quem não sabe, esse modelo diz que 70% do aprendizado acontece na prática, com as experiências no trabalho; 20% é um aprendizado social, que vem de compartilhamentos de conhecimentos com outras pessoas; e 10% do velho e bom treinamento formal.

Schlochauer lembra que “a responsabilidade pelo aprendizado é sempre da pessoa”, embora o RH e os líderes em geral possam dar uns empurrões, incentivando uma cultura de aprendizagem na organização, providenciando uma curadoria de conteúdo e desenvolvendo ativamente um contexto para que seja possível aplicar o aprendizado – que é quando ele é de fato incorporado. Job rotation, equipes multifuncionais e encontros para que pessoas ligadas a diferentes iniciativas troquem informações são aceleradores hors-concours do aprender.

O embaixador da Singularity University prepara um novo livro em que destrincha as dez “core skills” mais relevantes para o mundo profissional de hoje em diante. “O ponto principal é: se preocupe com o presente e não com o que está por vir”, diz Schlochauer. Entre os skills, ele destaca três:

- Curiosidade: é aquele olhar – não de julgamento – para tudo o que está ao redor.
- Coragem: capacidade de tomar decisões apesar do medo.
- Autenticidade: o melhor que uma pessoa pode ser é ela mesma; então, leve sua real essência para o trabalho.

Já Guilherme Soárez aconselha que as pessoas tenham uma visão mais horizontal das coisas. “Eu listaria os skills em ascensão e procuraria experiências que me ajudassem a desenvolver cada um deles”, diz. E isso deve virar um círculo virtuoso permanente. Novas mudanças, novos skills, novos preparos.

Destacamos ainda dois skills em ascensão, para que as pessoas as busquem e os profissionais de RH e os líderes as facilitem:

**FLEXIBILIDADE.** Existe uma relação direta entre flexibilidade e realização. As pessoas têm diferentes desafios de vida e querem conseguir realizar todos estando ligadas a uma organização, sem deixar de gerar gerar valor para o negócio, diz Lina Cerveira. Ela também é fundadora da Maracatu&eu, consultoria e projetos de gestão de pessoas, que se dedica a ajudar as empresas a oferecerem isso.

Como o RH e os líderes podem proporcionar flexibilidade? Não há uma receita única. Antes de tudo, o gestor precisa entender que modelos e soluções vão construir ali um ambiente mais produtivo e feliz. “Cada pessoa, cada tipo de trabalho, cada equipe e cada organização usufruirá dos benefícios da flexibilidade de maneira única.”

Há, no entanto, suportes mais ou menos consensuais que podem ser proporcionados para que cada um use a flexibilidade com sabedoria e seja realmente produtivo com ela. “O fortalecimento de valores como autonomia, relações de confiança, significado e propósito ajuda bastante, além de uma cultura clara centrada na comunicação e em resultados, com rituais de alinhamento de expectativas e de avaliação, de conscientização e de desenvolvimento das pessoas”, diz Cerveira, que enfatiza o papel das tecnologias para ajudar nisso.

Os suportes são obrigatórios para optar pelo flex. “Já conheci casos em que o trabalho flex piorou a qualidade de vida das pessoas, gerando insegurança, ansiedade e baixo engajamento, porque os suportes não foram levados em conta pelos gestores”, comenta.

(Intra)empreendedorismo. Intraempreendedor é aquele funcionário que, mesmo assumindo riscos, busca soluções para problemas específicos em sua área de atuação ou para otimizar uma tarefa e ganhar agilidade, reduzir custos ou aumentar a lucratividade no negócio. Muitos consideram que o plano de carreira tradicional está com os dias contados e que tudo o que as empresas vão querer são intraempreendedores.

Prima-irmã da flexibilização e da autonomia, essa habilidade é cada vez mais importante. Se sua empresa estiver antenada com o que vem acontecendo, você deve buscar se envolver o quanto antes em um time do tipo squad, como os do Spotify –

metodologia ágil do mundo da tecnologia frequentemente descrita em HSM Management – e dominar o exercício do design sprint, nascido no Google, que ajuda a promover inovação rapidamente.

O botão de “Like” do Facebook foi criado por um intraempreendedor da empresa de Zuckerberg. A mudança da marca Havaianas, do posicionamento com o público de baixa renda para ser cool, também tem essa origem. “Como há insegurança em se libertar do status quo, o intraempreendedor que faz testes e aprende é cada vez mais peça-chave”, avalia Cerveira.

A habilidade que há por trás do intraempreendedorismo, como todos sabem, é o empreendedorismo – essa ideia de criar coisas e correr riscos para fazer com que aconteçam. Segundo esse credo, qualquer pessoa pode criar uma startup – aliás, isso provavelmente será um estágio na carreira da maioria das pessoas dentro de algum tempo, inclusive pelo aprendizado concentrado, que será cada vez mais valorizado.

O importante a frisar é que empreender não deve ser associado só aos indivíduos mais jovens. “Uma das grandes tendências atuais é o que chamamos de empreendedorismo sênior: um em cada quatro entrevistados em uma pesquisa que fizemos deseja empreender”, revela Layla Vallias, da consultoria Hype60+, aceleradora de negócios de empreendedores maduros. Percebendo que muitos aposentados queriam continuar a trabalhar, Pedro Wilson Viana Leitão idealizou em 2017 a 50Mais Courier Sênior, startup de logística focada no last mile, cujos dois investidores-anjo são aposentados. E seus 200 entregadores também são.

## **UM CASO REAL**

Como tornar-se desde já um profissional do futuro? Marcelo Nóbrega, diretor de RH da Arcos Dorados (McDonald's), oferece alguns caminhos de sua própria experiência. Ele diz que, mesmo sem ter ainda uma data preestabelecida em mente, prepara-se há algum tempo para quando chegar a hora de deixar o mercado de trabalho formal. “Comecei com uma visão de carreira pós-corporativa e tradicional: ser conselheiro ou headhunter”, conta. Para isso, foi fazer curso de coach na Columbia University e de conselheiro no IBGC. No entanto, está entusiasmado mesmo com a ideia das HRtechs, startups que juntam RH e tecnologia, das quais se aproximou no dia a dia do McDonald's. “É como um playground; estou me divertindo muito”, diz ele, que entrou em conselhos de algumas dessas startups e tem atuado como mentor e até virou investidor-anjo.

Além de estar mapeando cenários de futuro e estudando para poder aproveitá-los, Nóbrega faz mais três coisas que funcionam muito bem na construção do amanhã: (1) deixa o presente bem resolvido – “Chego em uma empresa, estabilizo o ambiente, preparo sucessor e saio”; (2) desapega-se logo do que fez, que vira passado, mudando de área ou empresa; e (3) cria presentes alternativos para ter chance em futuros também alternativos, envolvendo-se com equipes diferentes. E com jovens. “Adoro conviver com jovens.”

SANDRA REGINA DA  
SILVA

# VOCÊ PRECISA DE CHEFE?

TRABALHO E EMPREGO SÃO CONCEITOS DIFERENTES, E A FORMA LIDAMOS COM ELES PODE MUDAR COMPLETAMENTE NOSSO IMPACTO NO MUNDO

POR ALEXANDRE PELLAES

**P**ara discutir o futuro do trabalho, é essencial compreender qual é o papel do trabalho na vida de cada pessoa. O trabalho pode ser visto como forma de escravidão ou como forma de emancipação, dependendo de dois fatores principais:

1. As condições do ambiente no qual a atividade está inserida (lugar, tempo, nível de autonomia, contrapartida financeira, tipo de vínculo e segurança na relação, possibilidade de aprendizado, estilo de liderança etc.).
2. A interpretação singular de cada pessoa na realização das atividades (o significado).

O primeiro item, que engloba as organizações e a liderança, refere-se a emprego, a forma mais tradicional de trabalho institucionalizado, e é hoje o fator mais estudado e discutido, o que resulta na febre de querer “reinventar a gestão”. Isso é importante, claro, mas nenhuma mudança de gestão será possível se vier sem uma nova compreensão sobre o segundo item – o significado do trabalho para cada um de nós.



Por que você trabalha? Como o trabalho impacta sua vida? Essas são minhas perguntas favoritas em entrevistas, pois levam a conversa para um campo onde falamos mais de significado e interpretação de fatos, em vez de relatar acontecimentos e formação de maneira isolada.

Há quem jure que a palavra “trabalho” vem do latim “tripalium”, referente a um instrumento utilizado na lavoura que, posteriormente, teria sido adotado como instrumento de tortura para prender e açoitar escravos. Três estacas pontiagudas cravadas no chão, formando um X partido ao meio verticalmente, esticavam os coitados. Curiosamente, o termo “trabalhador” era atribuído ao carrasco e não ao escravo.

Essa raiz para a origem da palavra trabalho indica que sua aplicação estaria ligada ao conceito da atividade que causa dor, principalmente dor física. Portanto, sob essa óptica, trabalho seria sempre uma atividade dolorosa.

Historicamente, o trabalho foi ganhando novos papéis na vida humana, a partir do redesenho das principais relações de comando: senhor-escravo, empregador-trabalhador, chefe-funcionário, acionista-gestor-executor. E a maioria dessas conexões foi marcada por abusos e exploração.

O conceito do trabalho como forma de obrigação e sofrimento está tão enraizado em nossas mentes, que até quem curte seu emprego e gosta de trabalhar faz piadas negativas sobre o tema. Não há politicamente incorreto para o trabalho.

Na mesa formal de discussão, o trabalho é o lugar onde “Eu mato um leão por dia”. É difícil, mas eu venço! Mas, na área do cafezinho, o papo é diferente: “Matar um leão por dia é fácil. O difícil é desviar das antas”. O que é mais difícil mesmo é a gente reconhecer que é uma das antas. (Se eu sou o outro do outro, eu sou a anta do outro.)

É importante compreendermos que nós estamos criando o futuro do trabalho. Ele não está pronto nos esperando. Vivemos um momento de transformação da relação que temos com o trabalho e com as organizações. Por isso, precisamos atualizar nosso modelo mental com relação a nossa capacidade produtiva.

Nunca fomos provocados a pensar conscientemente sobre o trabalho. Normalmente, usamos as palavras “emprego” e “trabalho” como sinônimos, para indicar a atividade profissional regular, que demanda esforço, de maneira repetitiva, com objetivo direcionado e que é a nossa forma de sobrevivência (ou seja, gera renda). E , aqui, misturamos totalmente os conceitos.

Trabalho e emprego são coisas bem diferentes. Trabalho é sua relação com o mundo, por meio da ação. É uma relação complexa, espontânea, natural e realmente produtiva. Pode ser remunerada ou não. É uma relação de “ser”, onde você se enxerga e se mostra para o mundo.

Emprego é a sua relação com um empregador ou líder hierárquico. Uma entidade de quem você tem interesse de receber algo. É uma relação simplificada, previsível e que pode ser falsamente produtiva. É uma relação de “ter”, onde você atende a necessidades e expectativas pré-acordadas.

De modo geral, o trabalho tem três impactos principais sobre as pessoas:

1. Financeiro: focado na sobrevivência, conquista de benefícios e realização de sonhos concretos que podem ser comprados. A questão central é: o que o trabalho lhe permite ter?
2. Social: relacionado ao impacto que causamos sobre as pessoas, a cada ponto de contato que realizamos durante nossa ação produtiva, além do alcance social extrapolado pelo

resultado do nosso trabalho, produtos e serviços. A questão central é: o que – e quem – o trabalho lhe permite impactar?

3. Psicológico: ligado ao papel do trabalho para cada pessoa, como formador da sua identidade e senso de utilidade. A questão central é: o que a forma como você realiza seu trabalho conta sobre você (para o mundo e para si mesmo/a)?

A grande mudança do mundo atual é exatamente a migração do conceito principal da ação de emprego para trabalho. Deixamos a relação principal de sobreviver e caminhamos para o atendimento de outra necessidade, ligada à expressão. Nesse contexto, teremos mais autonomia e precisaremos atuar com mais autodisciplina e iniciativa.

O desafio é grande, pois estamos chegando de um modelo que nos estimulou a agir mais por obediência ao chefe do que nossa sua intenção. Autorrealização (o modo como você se enxerga na sua relação com o trabalho), foco (a forma como você entrega sua contribuição na relação com a organização) e empatia (a forma como você estabelece suas relações com os outros) serão elementos essenciais para o sucesso.

## ALEXANDRE PELLAES

**Palestrante e pesquisador de modelos e práticas de gestão compartilhada com foco no futuro do Trabalho e da gestão. Mestre em psicologia do trabalho pela USP e fundador da Exboss.com.br . Duas vezes palestrante TEDx São Paulo - Em Setembro lança seu 1o livro compartilhando aprendizados e reflexões afiadas para o futuro do trabalho.**

# EMPRESAS DEVEM TIRAR O FUTURO DO PAPEL

EXISTE AINDA UMA GRANDE DISTÂNCIA ENTRE AS TENDÊNCIAS DO MUNDO DO TRABALHO E A REALIDADE PRATICADA PELAS EMPRESAS. SAIBA POR QUE ISSO OCORRE E COMO FAZER COM QUE O FUTURO – DE FATO – ACONTEÇA

POR DANIELA DINIZ

**D**urante um almoço no início de 2010, o presidente de uma gigante farmacêutica que havia acabado de assumir a operação brasileira me disse que sua empresa estava pautando todo seu planejamento não no próximo trimestre, semestre ou ano fiscal – mas em 2020. Todas as reuniões visavam a empresa dez anos na frente porque eles precisam começar a fazer as perguntas logo para obter as respostas certas.

Ele não era (nem será) o único a fazer exercícios de longuíssimo prazo. Começamos a falar de futuro desde há muito tempo. A preocupação com o que vai acontecer, quando vai acontecer e como vai acontecer sempre rondou as mesas corporativas. De reuniões pontuais a semanas em um hotel para “desenhar o futuro”, todo executivo já sentiu o que é passar parte do seu tempo idealizando o impacto do novo no seu negócio atual e fazendo lista de prioridades de ações. Doze meses depois, porém, ele está se matando para apagar os últimos incêndios, bater suas metas e garantir o presente – sem tempo de pensar no futuro.

Essa é realidade de boa parte das empresas no Brasil quando falamos sobre futuro do trabalho. Numa recente pesquisa realizada pelo Great Place to Work Brasil em parceria com a Cia. de Talentos, com 246 empresas, descobrimos que há um gap enorme entre as teorias sobre o futuro do trabalho e a realidade das organizações. Percebemos que mesmo as empresas mais novas e mais enxutas – portanto, que têm um perfil mais dinâmico e menos hierárquico – se acomodam às velhas práticas de gestão de pessoas e repetem modelos antigos que inspiram segurança. Isso significa que, por mais que leiamos, saibamos e até nos planejemos sobre as novas formas de trabalhar – aqueles temas sobre flexibilizar jornada, derrubar paredes, diminuir distâncias, promover a diversidade, praticar a inclusão e por aí vai –, seguimos ainda a velha cartilha do mundo do trabalho.

Os símbolos de poder, por exemplo, tão “mal vistos” no mundo moderno da gestão de pessoas seguem firmes e fortes. Na teoria, salas latifúndio de diretores, benefícios diferenciados da liderança e carros luxuosos não têm mais espaço no que consideramos futuro do trabalho – afinal, estamos há algum tempo prevendo empresas mais horizontais e com modelos mais democráticos de liderança. Na prática, o que provou nossa pesquisa é que esses chamados símbolos de privilégio não só existem como são desejados.

Outro ponto que nos chamou a atenção está relacionado com o desenvolvimento das equipes. Num mundo em que a transformação digital vem derrubando funções e exigindo novas competências ligadas a soluções de problema complexos, adaptabilidade e constante aprendizado, nosso estudo mostrou que a maioria das empresas ainda está olhando para as habilidades técnicas – aquelas que a automação já está dando conta de realizar. A pensar.

A provocação que fazemos às empresas, portanto, é: você está participando ou apenas assistindo à transformação do mundo do trabalho?

## **AS PESSOAS VÊM ANTES DA TECNOLOGIA**

A resposta certamente não está relacionada ao quão tecnológico você é ou quanto sua empresa está investindo em tecnologia. E esse talvez seja o primeiro grande erro (e um dos entraves) quando falamos de transformação digital e futuro do trabalho: pensar que tudo se resume à tecnologia. Na verdade, tudo se resume a pessoas. É por meio delas que a tal quarta revolução industrial acontece. É por meio delas que sua empresa dará o salto exponencial. É por meio delas que você terá capacidade de se tornar mais ágil. Sabe por quê? Porque se elas não quiserem, não entenderem – ou pior – temerem o novo, nada do que você planeja irá acontecer. Portanto, antes de pensar em comprar tecnologia ou criar planos para 2025, converse com as pessoas. E converse muito.

Segundo o americano Dave Ulrich, um dos maiores especialistas do mundo em recursos humanos, a regra básica é que alguém ouça uma mensagem pelo menos dez vezes para poder realmente assimilá-la. Especialmente, quando se trata de um assunto mais complexo, que gera dúvida e insegurança.

O que seu time sabe sobre Futuro do Trabalho? Possivelmente, a parte mais sombria da história: que seus empregos estão ameaçados, que os robôs já estão dominando várias funções e que as organizações estão ficando cada vez mais enxutas, sem espaço para mais pessoas. O que você tem feito para convocá-las a esta nova etapa da sua empresa e acalmá-las em relação ao futuro? Provavelmente, não muito. É preciso – em primeiro lugar – informar seu time. Dizer que a principal função da inteligência artificial não é roubar

empregos. Até porque – embora haja inúmeras pesquisas, estudos e análises com previsões pessimistas em relação à empregabilidade no futuro –, segundo especialistas no assunto, a história não é bem assim.

Num recente artigo publicado pela revista norte-americana Time, o chinês Kai-Fu Lee, especialista em inteligência artificial e autor de “AI Superpowers: China, Silicon Valley and the New World”, disse que não devemos nos preocupar com os alertas febris de que a inteligência artificial tornará os humanos obsoletos. Segundo Lee, há dois grupos de alarmistas neste assunto: o primeiro prevê que nós seremos assimilados e evoluiremos para ciborgues humanos; o segundo, que o mundo será dominado por robôs. “Nenhum deles está mostrando muito o caminho da inteligência real. A era da inteligência artificial ou quando a IA será capaz de realizar tarefas intelectuais melhor que os humanos está muito distante. A IA requer recursos avançados, como raciocínio, aprendizado conceitual, senso comum, planejamento, criatividade e até autoconsciência e emoções, que permanecem além de nosso alcance científico. Não há caminhos de engenharia para se engajar nessas capacidades gerais. E grandes avanços não virão fácil ou rapidamente”, escreveu Lee.

Informar devidamente seu time sobre a realidade, o impacto da inteligência artificial e quais planos sua empresa está traçando rumo a esse futuro é o primeiro passo para avançar sua agenda. O segundo é envolvê-lo de fato nessa discussão, pois outro pecado que as empresas cometem é criar silos ou departamentos responsáveis pela “virada” digital da empresa – esquecendo de envolver o restante da equipe. É importante e vital para a organização que todos saibam em que barco estão no momento e para qual direção navegam. Conhecemos companhias que colocam seus líderes e os “envolvidos diretos” para discutir a estratégia e o planejamento nas salas de hotéis e essa parte do “futuro” fica reservada a uns 30% da

organização apenas. O restante fica de fora. Como você vai ganhar o jogo com menos da metade do time em campo? Impossível.

## **A ESTRATÉGIA (TAMBÉM) VEM ANTES DA TECNOLOGIA**

Recentemente Steven ZoBell, chief technology and product office da Workfront, uma empresa americana que desenvolve software de gerenciamento de projetos e de trabalho, afirmou que as empresas devem investir neste ano US\$ 1,3 trilhão em iniciativas de transformação digital para aplicar recursos digitais a fim de melhorar a eficiência, aumentar o valor para o cliente e criar novas oportunidades de monetização. Segundo ele, “tragicamente” 70% dessas iniciativas não atingirão seus objetivos, o que equivale a mais de US\$ 900 bilhões de desperdício. Por que isso acontece? Porque as pessoas enxergam necessidades antes mesmo de desenhar a estratégia. E esse é o segundo erro (e outro entrave) no avanço em direção ao futuro. Afinal, a tecnologia seduz e nos induz a acreditar que tiraremos soluções mágicas da cartola (ou de um novo aplicativo) a ponto de pagarmos milhões por ela. Numa metáfora bem doméstica é como comprar uma roupa nova e cara sem saber bem se você precisa dela. No fundo, você até sabe que vai ser difícil usá-la, mas e se? E aí o desperdício já aconteceu.

Segundo Ulrich, as soluções tecnológicas são tão empolgantes que parecem ser o “fim” e não o “meio”. Esquecemos que elas devem ser encaradas como parceiras e não a estratégia em si. “Ao entrar em uma rodovia movimentada, os carros não criam sua própria pista, mas se fundem em uma faixa existente de tráfego. Da mesma forma, as novas tecnologias



geralmente não devem criar abordagens estratégicas completamente novas, mas ajudar a impulsionar as agendas estratégicas já existentes”, diz Ulrich.

Portanto, antes de sair por aí comprando qualquer coisa, identifique qual sua estratégia de negócio. Percebemos muitas empresas afobadas, com medo de perder o timing e desesperadas com os saltos da concorrência. Na ânsia por traçar soluções, a estratégia é atropelada, as pessoas não são envolvidas e o investimento acaba indo para o lado errado.

## **ADIVINHA? CULTURA & MINDSET VÊM ANTES DA TECNOLOGIA**

Você pode até fazer seu planejamento pensando cinco a dez anos para frente. Conversar com o time, envolvê-lo e trazê-lo para dentro do plano de ação. Traçar seu plano de negócios e, de acordo com ele, adequar as novas tecnologias para apoiá-lo na transformação e facilitar seu trabalho. Mas nada vai acontecer se sua cultura e seu modelo mental não permitirem a revolução que seu planejamento (e seus negócios) pedem – especialmente quando falamos de inovar em políticas e práticas de trabalho.

Nossa pesquisa sobre Empresas do futuro, realizada com a Cia. de Talentos, revelou não apenas que existe um gap enorme entre o que percebemos de tendência sobre futuro do trabalho e a realidade. Ela nos indicou também que adotar novos modelos, novas estruturas organizacionais e novas práticas requer, acima de tudo, mudança de comportamento. E aí não há planejamento de longo prazo ou tecnologia milagrosa que vão fazer sua empresa sair do passado.

Se a liderança não entende que, para ser mais ágil, sua empresa deverá ser mais flexível – oferecendo novos contratos de trabalho, eliminando símbolos de privilégio,

## DANIELA DINIZ

Daniela Diniz é diretora de conteúdo e eventos do Great Place to Work Brasil e autora de *Grandes líderes de pessoas – a trajetória dos líderes de recursos humanos mais influentes do Brasil e seu legado para as futuras gerações*. Escreveu este artigo com exclusividade para HSM Management.

mudando a forma como seleciona –, o futuro não vai chegar nunca. E essa é a parte mais difícil de entender. Porque estamos falando da base, dos alicerces da organização.

Preparar-se para o futuro dos negócios e do trabalho requer uma autoanálise dos seus princípios e valores. Se o novo mundo – com seus contratos de trabalho mais fluidos, menos hierárquico, mais flexibilidade, menos silos, menos paredes, menos símbolos de poder, mais inclusão, mais diversidade, mais comportamento no lugar de habilidades – não condiz com seu modelo mental, esse mundo jamais ganhará espaço na sua empresa. Mesmo que você inclua isso no seu planejamento para 2020. Será mais uma ideia fracassada que consumirá a energia do time e alguns milhões do seu cofre.

# O FUTURO ESTÁ FICANDO CADA VEZ MAIS CLARO

PARA AS EMPRESAS, A NOTÍCIA É ALARMANTE: 70% DOS PROFISSIONAIS QUE POSSUEM UM EMPREGO FIXO DESEJAM SAIR DE ONDE ESTÃO, SEGUNDO PESQUISA LOVE MONDAYS. ESSA INSATISFAÇÃO INDICA O QUE DEVE OCORRER AMANHÃ – E OS GESTORES TÊM DE COMEÇAR A SE ADAPTAR LOGO

POR LUCIANA CALETTI

**E**scritórios e fábricas cheios de robôs. Para muitos, essa é a visão do trabalho no futuro. Não é difícil imaginar de onde vem essa ideia. Segundo um estudo do

McKinsey Global Institute, bastante citado neste Dossiê, até 800 milhões de empregos podem sumir até 2030 por conta da tecnologia.

Mas nem só de automação é feito o futuro. Talvez as principais mudanças ocorram no aspecto mais humano do mercado laboral – e elas já estão ocorrendo. Diversas pesquisas têm mostrado, por exemplo, que a geração Y, acredita que a felicidade não está em conseguir bens materiais ou status, e sim em acumular experiências de vida. Essa visão de mundo inevitavelmente influencia suas escolhas profissionais e faz com que busquem um trabalho que lhes dê satisfação.

É claro que o dinheiro continua sendo importante, mas não é o que levará as pessoas a permanecerem em um emprego com o qual não se identificam. No Brasil, para se ter uma ideia, um levantamento que fizemos com 4.492 usuários do Love Mondays que têm emprego fixo revelou que 70% deles desejavam mudar de empregador. O principal motivo, citado por 29,6%, foi a vontade de encontrar algo mais conectado com seu propósito de vida. O segundo mais citado (28,9%) foi a dificuldade de crescer na empresa atual. O salário só apareceu em terceiro lugar, com 24,6%, seguido por liderança insatisfatória (6%), baixa qualidade de vida (5,8%) e ambiente de trabalho ruim (5%).

O trabalho tem sido visto cada vez mais como algo que precisa fazer sentido e como algo que permita à pessoa ter tempo e recursos para aproveitar a vida fora do escritório. A própria ideia de estar em um escritório em horário comercial não é mais tão importante quando todas as informações e as ferramentas de que precisamos estão na nuvem e podem ser acessadas de qualquer lugar com internet.

Isso traz para as empresas os desafios de começar a oferecer trabalho do futuro já no presente, fazendo com que o trabalho se encaixe na vida das pessoas – e não o contrário, ou seja, não são as pessoas (ou não somente as pessoas) que têm de se encaixar em seus empregos. Pelo menos, essa é a demanda que percebemos em nossa plataforma. E nossas pesquisas revelam as tendências contra as quais as organizações não deveriam mais brigar.

Em primeiro lugar, a flexibilidade é um conceito-chave, com políticas de horários e locais de trabalho flexíveis (incluindo o home office). Em segundo lugar, muda o líder. A nova liderança é a do poder da influência, não do simples mandar ou, pior, o do microgerenciamento. Um bom líder será aquele que valoriza os resultados e estimula o aprendizado da equipe

ao longo do processo; é aquele que respeita a diversidade e a individualidade de seus colaboradores e incentiva a colaboração.

Em terceiro lugar, a cultura e os valores da organização devem combinar com esse tipo de liderança, porque atrair e reter bons talentos vai requerer mais esforço do que nunca. Um estudo do Love Mondays mostra que, para todos os níveis de renda, o principal indicador de satisfação no local de trabalho não é o salário, e sim a cultura e os valores da organização, seguidos de perto pela qualidade da liderança e pelas oportunidades de carreira na empresa. Não basta oferecer bons salários e benefícios convencionais: a pessoa precisa se sentir ligada à missão e aos valores da empresa.

(Não significa que todas as empresas deverão ter a mesma cultura e os mesmos valores. Um ambiente competitivo, por exemplo, pode ser ruim para algumas pessoas, mas extremamente estimulante para outras.)

Quem acha que o mercado não saberá como são de verdade a cultura e os valores da empresa está muito enganado. A tecnologia já promove a transparência no setor laboral. Plataformas como Love Mondays permitem que os profissionais postem salários e avaliações de ambientes de trabalho e entrevistas de emprego de maneira sigilosa. E as pessoas escolhem empresas e empregos com base em avaliações na internet, não só hotéis e restaurantes – o que é ótimo.

## LUCIANA CALETTI

Luciana Caletti é cofundadora e CEO da Love Mondays, plataforma em que profissionais avaliam as empresas onde trabalham, hoje pertencente à multinacional Glassdoor. Bacharel em direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, fez seu MBA na University of Oxford, Inglaterra, e, antes de

Em quarto lugar, e muito importante, as empresas realmente precisam incentivar o aprendizado contínuo – não só para promover a felicidade do profissional, mas para garantir sua sobrevivência (e a da empresa) em um mercado em transformação.

**empreender, trabalhou  
como consultora de gestão  
e em marketing em  
empresas na Inglaterra.**

Nenhuma tecnologia poderá substituir inteiramente os seres humanos; as empresas vão continuar a precisar deles e vão precisar se adaptar. Desde já.

# AS EMPRESAS DEVEM INVESTIR NA SAÚDE ORGANIZACIONAL

FALA-SE MUITO NAS HABILIDADES QUE AS PESSOAS PRECISARÃO TER, MAS O QUE AS EMPRESAS PRECISAM OFERECER? O ESPECIALISTA PATRICK LENCIONI TEM UMA RESPOSTA SIMPLES

POR GABRIELLE TECO

**P**atrick Lencioni, eleito um dos dez novos gurus que você precisa conhecer pela revista Fortune, garante saber qual é “a maior vantagem que uma empresa pode obter” para atrair e reter os melhores talentos no futuro do trabalho. E mais: segundo ele, essa vantagem tem sido consistentemente ignorada pela maioria dos líderes, embora seja “simples, gratuita e disponível para qualquer um que a queira”.

O leitor ficou curioso? Segundo o autor do livro *A maior de todas as vantagens*, é na saúde organizacional que todas as empresas deveriam estar investindo para se diferenciar e atingir seus objetivos estratégicos.

Confira a seguir trechos da entrevista concedida por Lencioni durante o evento HR Conference, realizado em São Paulo pela HSM em março último, em que ele explica o que é esse novo e interessante conceito.

## **O QUE É SAÚDE ORGANIZACIONAL E O QUE AS EMPRESAS GANHAM AO PROMOVER UM AMBIENTE CORPORATIVO SAUDÁVEL?**

Uma organização insalubre é aquela que é cheia de políticas, confusão, problemas morais e boas pessoas indo embora. Enquanto isso, uma organização saudável é aquela em que as pessoas realmente querem estar, a experiência é ótima, elas sabem o que precisa ser feito, e há uma noção geral das pessoas trabalhando juntas para realizar as coisas. Alguns executivos consideram isso permissivo, mas não é. Na verdade, é uma enorme vantagem competitiva, eis o porquê: se sua organização for saudável, ela vai descobrir como ser inteligente, porque as pessoas vão trabalhar bem juntas e resolver problemas. Se ela não for saudável, ela vai deteriorar. Organizações saudáveis sempre têm um desempenho melhor do que as insalubres. O problema é que muitos CEOs estão muito focados nas coisas intelectuais, achando que tudo tem a ver com estratégia, marketing, tecnologia, finanças etc. E, por mais que essas coisas sejam importantes, se você não está saudável, você não conseguirá alavancá-las.

## **QUE TIPO DE COISAS UM LÍDER DEVE DOMINAR PARA DESENVOLVER A SAÚDE ORGANIZACIONAL?**

Há certos vieses e tendências que os executivos têm na forma de pensar, que dificulta o processo de eles abraçarem a saúde organizacional. Uma é que eles acham que tudo precisa ser muito sofisticado, então olham para algo simples e dizem: “Não pode ser poderoso se for simples”. Em segundo lugar, eles acham que precisa ser implementável do dia para a noite. Por exemplo: “Eu quero um sistema de software em que eu possa conectar e desconectar, e que vai mudar a minha



organização”. A saúde organizacional não é assim; trata-se de um processo que envolve comportamento humano ao longo do tempo – semanas ou meses. O terceiro viés que as pessoas têm é achar que é preciso medir exatamente quais serão os benefícios, o tal do retorno do investimento. E nós dizemos que é tão grande que não é possível medir discretamente. Se um executivo disser: “Não precisa ser super quantitativo, não precisa ser ridiculamente sofisticado, e não precisa ser implementável da noite para o dia”, ele estará pronto para receber. Mas se tiver esses vieses, será preciso mudar seu mindset.

#### A CULTURA DE APRENDIZADO E A SELEÇÃO “MAGIC”

De que competências sua empresa precisará para ter sucesso no futuro? Kelly Palmer, que já foi diretora de aprendizado do LinkedIn e do Yahoo, faz essa pergunta com certa regularidade a CEOs e executivos de empresas de diferentes portes e segmentos. Como na maioria das vezes a resposta é “não sei”, ela decidiu, com David Blake, escrever o livro *The Expertise Economy: How the Smartest Companies Use Learning to Engage, Compete and Succeed*.

Na visão dos autores, as empresas que possuem uma cultura de aprendizado já estão preparadas para esse futuro que, apesar de incerto, oferece uma boa dose de certeza de que aprimorar-se (upskilling) e requalificar-se (reskilling) será mandatório para quem deseja ter sucesso.

“Os gestores, e as pessoas em geral, ainda têm uma visão míope sobre o que é aprender, pois conectam o tema do aprendizado com matricular-se em um curso ou frequentar sala de aula”, afirma Palmer.

Segundo a autora, elas precisam olhar para o ato de aprender como parte do dia a dia, pois o aprendizado ocorre lendo revistas, assistindo vídeos curtos, ouvindo podcasts, fazendo mais perguntas em reuniões, entre outras atividades que também trazem novos insights.

Se uma competência-chave do novo mundo é a cultura de aprendizagem, outra tem a ver com o que era antigamente conhecido como “processo de recrutamento e seleção”. Nos últimos anos, o que faz uma pessoa escolher e se manter em um emprego mudou radicalmente, não é? Nesse contexto, o departamento de RH deve virar de ponta-cabeça os processos de seleção e retenção, que precisam ser urgentemente substituídos por estratégias de atração e engajamento.

O engajamento deve receber atenção especial, inclusive. Segundo Tracy Maylett, coautor do livro *Magic: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*, criar e manter uma equipe engajada depende de cinco fatores, que formam o acrônimo Magic, em inglês: significado; autonomia; crescimento; impacto; e conexões.

Qualquer organização que deseja prosperar nesse futuro incerto deve investir na oferta desses elementos, para Maylett, e, sobretudo, investir em engajamento, que o autor define como “o estado emocional no qual sentimos paixão, energia e comprometimento com o nosso trabalho. (G.T.)

## **O QUE AS EMPRESAS E OS LÍDERES PRECISAM FAZER PARA TORNAR SEUS AMBIENTES MAIS SAUDÁVEIS?**

Gostamos de dizer que, se você quer construir uma organização saudável, você precisa fazer quatro coisas muito bem. Primeiro você precisa se certificar de que a equipe de liderança tenha um comportamento coeso. Eles precisam confiar uns nos outros, participar de bons conflitos, comprometer-se com suas decisões, cobrar uns aos outros e concentrar-se no bem coletivo da equipe. Depois, essa equipe deve estar intelectualmente alinhada acerca das mesmas respostas para perguntas importantes sobre por que a empresa existe, qual é o diferencial, como nos comportamos, o que é

mais importante. Em terceiro lugar, essa equipe precisa se comunicar exaustivamente. Ela precisa repetir constantemente as mesmas mensagens para as pessoas na organização, trazendo clareza e alinhamento constante.

E, por fim, ela precisa implementar as estruturas básicas para reforçar essa cultura: como contratamos? Como demitimos? Como tomamos decisões? Como fazemos reuniões?

## **COMO CONSTRUIR UM TIME EM QUE AS PESSOAS CONFIAM UMAS NAS OUTRAS?**

A confiança é a base da saúde organizacional. Sem confiança você não consegue construir um bom time. Para que uma equipe se torne realmente boa, seus membros precisam se tornar vulneráveis. O que é vulnerabilidade? É quando você pode dizer a alguém: “Eu cometi um erro, eu não sei como fazer isso, você pode me ajudar?”. Ou: “Me desculpe por ter sido rude com você, eu não tenho uma boa desculpa para isso”.

É só quando as pessoas conseguem ser verdadeiras e, portanto, vulneráveis, que se constrói confiança, pois uma vai saber que a outra admitirá um erro quando for esse o caso e que será capaz de reconhecer que uma ideia alheia é melhor do que a sua. Se não há esse tipo de confiança, tudo é infrutífero, político e frustrante. Você precisa desenvolver esse tipo de confiança, porque essa confiança permite que você participe de conflitos saudáveis, porque, se eu e você sabemos que confiamos um no outro, nós podemos debater sem nos sentirmos mal por causa disso. Já se não houver confiança, nós não vamos querer debater nunca .

# #BATALHADASIDEIAS: DATAMAHER X SENSEMAKER

NA ERA DO BIG DATA, PARECE EMERGIR UMA DISPUTA. UNS ENFATIZAM A IMPORTÂNCIA DE PROCESSAR E ORGANIZAR QUANTIDADES ENORMES DE DADOS; OUTROS BUSCAM MESMO É DAR SENTIDO AOS DADOS. TRATA-SE REALMENTE DE ESCOLHER UM LADO OU OUTRO? A SEGUIR, DUAS ESPECIALISTAS DESENVOLVEM O ASSUNTO

POR TICIANA WERNECK

**N**o início, éramos “makers”. Produzíamos tudo com as mãos. Muito tempo depois, com a revolução industrial, veio a era dos “serial makers”, resultado da automatização dos processos produtivos. Então, com a tecnologia e a internet, entramos na era dos “datamakers” e nunca produzimos tantos dados. E agora?

Agora, segundo a especialista em sensemaking Denise Eler, “é hora de juntar tudo isso e nos tornarmos ‘sensemakers’, ampliando nossa capacidade de dar sentido a esses dados”. Ou seja, é hora de desenvolver os pensamentos analítico, sistêmico e criativo a partir dos dados.

Mas nada disso tem chance de acontecer, é claro, se não for utilizada uma base de dados estruturada como ponto de partida, construída por um cientista de dados. Como lidar com isso no universo da gestão? “Ao entender a demanda da empresa, criamos um produto capaz de organizar os dados e transformá-los em informações relevantes”, explica a cientista de dados Natália Gruber, ligada ao Cappra Institute.

## UNIDOS OU SEPARADOS?

Informações extraídas de dados pelos datamakers e interpretações feitas pelos sensemakers são a mesma coisa? Não. Porém, tampouco são coisas opostas. Na verdade, complementam-se. Um datamaker mergulha nos dados e aplica modelagens tecnológicas para trazer à tona insights que façam sentido, e fica a cargo de um sensemaker interpretar esses insights, com seus conhecimentos (da empresa, do mercado e da estratégia de negócios adotada), e sugerir novos caminhos.

Esses dois makers têm sinergias, portanto. Mais ainda, eles partilham do mesmo objetivo: orientar melhores decisões. “O sensemaker precisa combinar seus conhecimentos com os dados processados pelo datamaker”, diz Gruber.

Sensemaking é uma competência com demanda crescente na atualidade. Isso ocorre justamente por implicar uma interpretação que ultrapassa a objetividade da tecnologia. “O processo de sensemaking é essencialmente empático: o ponto de partida é o outro, está nos modelos mentais alheios. Uma empresa que investe em sensemaking entende que a comunicação efetiva depende do deslocamento do ‘eu sei’ para ‘como o que eu sei pode ser útil para você’”, explica Eler. Assim, sensemaking não é só ser capaz de entender os dados para tomar uma decisão estratégica, mas também ter a habilidade de comunicar essa compreensão aos outros. “Às vezes, o líder tem uma visão, mas não consegue traduzi-la para o grupo a ponto de mobilizá-lo proativamente para agir. Isso ocorre porque, se não entendemos o propósito de algo, não conseguimos disponibilizar o melhor de nós mesmos para fazê-lo. Grandes líderes têm de ser necessariamente grandes sensemakers.”

## **TOMADA DE DECISÃO**

Um datamaker pode ser também um sensemaker? “Sim, considerando que o sensemaker é uma pessoa que quer facilitar a tradução dos dados para quem vai consumi-los”, diz Gruber. Para Eler, a tecnologia – como a inteligência artificial e o machine learning, por exemplo – pode dar caminhos, “mas só o homem, de posse de seu repertório e com seu contexto, frente a uma incerteza ou ambiguidade, é capaz de criar conexões entre dados diferentes para abstrair significados”, diz.

Ela se refere à forma como interpretamos informações, levando em conta valores pessoais subjetivos, o que a máquina não é capaz de fazer. “Para uma tomada de decisão estratégica, o homem usa sempre sua intuição.”

## **ENTENDER PARA AGIR**

É frustrante a sensação de saber que no meio de uma montanha de relatórios há uma informação relevante que pode impactar o negócio.

“Estamos em um cenário digital, mas nossa capacidade de lidar com tantos dados ainda é analógica. Em uma sociedade que produz muito ruído e muitos dados, o sensemaker se tornou um recurso imprescindível”, comenta Eler. “A ênfase na inteligência competitiva comprova que o sensemaking hoje é a competência escassa. Mas a boa notícia é que dá para desenvolvê-la”, garante.

O sensemaking pode ser desenvolvido em duas frentes: (1) capacitação para a liderança com foco em pensamento estratégico, e (2) capacitação para a eficiência operacional, com foco na comunicação.

“Um dos maiores problemas das organizações”, observa Eler, “é que o planejamento estratégico não é cascadeado para os níveis operacionais. Investe-se tempo e energia na liderança, mas os colaboradores continuam sem saber o que é estratégico para o negócio”. O sensemaking, assim, antecede a estratégia, municiando as áreas com os dados “mastigados”.

## **A COMPLEXIDADE PODE SER POSITIVA**

“Não precisa ter medo da complexidade”, avisa Gruber. Muitas vezes é preciso chegar ao complexo para alcançar a resposta que se busca. “É comum subestimar quem vai consumir o dado, mas se essa pessoa participar do processo e construir conjuntamente as variáveis, entendendo o que está sendo mostrado, os ganhos são tremendos”, explica a cientista de dados.

O sensemaking também ajuda aqui. Por meio de design thinking e ferramentas visuais, como tabelas e infográficos, criam-se formas mais simples e replicáveis de apresentar os dados. Segundo Eler, as imagens reduzem a incerteza à medida que eliminam a necessidade da imaginação. Boas codificações em imagens agilizam o processo de comunicação, e as empresas estão cheias de problemas causados por isso.

Defensora da frase “Faz diferença quem faz sentido”, Eler destaca que simplificar faz todo o sentido, visto que estabelece um novo modelo mental para a comunicação, seja a leitura de um exame de sangue ou a de um relatório de vendas.

## **CULTURA DE DADOS**

As duas especialistas concordam que o volume de dados só vai aumentar daqui para a frente. A saída então é adotar uma cultura corporativa que pregue a familiaridade com os dados. “Atingir a maturidade analítica requer uma nova forma de olhar para o dado. Não é olhar o relatório com o viés de confirmação, prestando atenção só naquilo que já se sabe, mas estar aberto a fazer parte do processo, criar novas perguntas, e democratizar a informação dentro da empresa”, diz Gruber. “Quanto mais pessoas têm acesso aos dados, mais elas se envolvem na construção das respostas que se busca”, complementa.

## **O “IDIOTA” E A VISÃO DE FUTURO**

“Qualquer idiota pode ter uma visão de futuro”, afirma Eler. “Mas para uma visão de futuro ser assertiva ela precisa ser baseada em dados, na experiência, nos sinais de mudança e percepções pessoais.” Para desenvolver a competência de sensemaking, Eler sugere alguns caminhos:

1. Duvide de sua própria capacidade de tomar decisões. Lembre-se de que temos vieses (não vemos o mundo como ele é, mas como nós somos), por isso estude o tema, conheça o histórico, correlacione tendências e visões de futuro. Trabalhe com quem pensa diferente, abrace a diversidade e quebre o viés cognitivo. Para encontrar respostas diferentes, tome caminhos diferentes.
2. Avalie o problema sob a óptica de seu repertório particular de influências. Combine informações e conexões para gerar insights.
3. Faça experimentos.



Então, você quer ser um sensemaker? Quanto mais intrincada for sua teia de informações, mais chances você terá de ser sensemaker e de ter uma visão de futuro conectada com a realidade.

## **NOTA DA EDITORA**

“Em tempos antigos, ter poder significava ter acesso a dados. Atualmente, ter poder significa saber o que ignorar.” Com a frase de Yuval Noah Harari, historiador israelense e autor do best-seller *Sapiens*, encerramos assim esta matéria que inaugura a nossa nova hashtag #BatalhaDasIdeias. Vale destacar que, neste espaço, teremos sempre duas premissas importantes: 1. Nossos entrevistados nunca saem perdedores ou vencedores;

2. Propositamente, não ofereceremos um texto de conclusão. Com isso, esperamos que o único vencedor seja você, nosso leitor, que enriquece seu repertório e constrói bons argumentos para abordagens mais profundas.

TICIANA WERNECK

# ENQUADRAR E REENQUADRAR

EIS O PILAR INICIAL DA COGNIÇÃO DO DESIGN, ARMA DA PRÓXIMA GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES APRESENTADA NO ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL

POR

**C**omo se detecta uma oportunidade de empreender? Não só com a aplicação de um conjunto definido de atividades, mas também com a aplicação de formas específicas de pensamento. É o que defendem os pesquisadores Massimo Garbuio e Andy Dong no paper “Demystifying the Genius of Entrepreneurship: How design cognition can help create the next generation of entrepreneurs”, publicado no Academy of Management Journal. Eles propõem o pensamento do tipo “cognição do design”, que tem similaridades com o “pensamento do design” (ou design thinking), já popular nas áreas de inovação das grandes empresas. A cognição para empreender se baseia em quatro pilares:

## ENQUADRAMENTO

No empreendedorismo, assim como no design, toda situação tem um “enquadramento do problema” (framing, em inglês) e um “enquadramento da solução”. Enquadrar e reenquadrar abrem a possibilidade de definir formas alternativas de interpretar situações com pontos de vista diferentes. No

Austin Centre for Design, os professores fazem um exercício com a escova de dentes. Primeiro, pedem que os alunos repensem a escova para ser usada em local diferente. Depois, os alunos são chamados a repensá-las em outra situação de uso. E, por fim, pensam na escova como algo bem diferente: e se fosse planta? Spray? Serviço?

## **PENSAMENTO POR ANALOGIAS**

A pesquisa mostra que novas oportunidades podem surgir quando você faz novas associações entre coisas existentes, e conseqüentemente analogias aparecem em destaque como inspirações para o design. Os alunos identificam dois tipos de analogias: dentro de um campo e entre campos. No primeiro caso, você faz analogias com outros produtos de uma área ou mercado parecido, a fim de detalhar a possibilidade de uma nova solução. No segundo, procura semelhanças em áreas totalmente diferentes.

## **RACIOCÍNIO ABDUTIVO**

Diferente do raciocínio dedutivo e do indutivo – que buscam tirar conclusões lógicas e empiricamente verdadeiras –, o raciocínio abduutivo introduz uma hipótese voltada a explicar observações e dados. Por mais que a hipótese seja plausível, ela pode ou não ser verdadeira. Essa incerteza gera um experimento e frequentemente o experimento em si leva à inovação.

## **SIMULAÇÃO MENTAL**

A simulação mental envolve reavaliar fatos passados e imaginar cenários futuros para comparar a probabilidade de eles acontecerem e a lucratividade potencial. Uma vez que os alunos identificam uma nova oportunidade, pedimos a eles que mentalmente a simulem em três áreas. Primeira: como fazer a oportunidade funcionar no mercado com um modelo de negócio diferente. Segunda: simular a escalada do negócio. Terceira: simular as reações dos concorrentes, identificando quais deles são capazes de frustrar o novo empreendimento – para, assim, enfatizar a oportunidade.

Ao enquadrar, fazer analogias, pensar abduativamente e simular mentalmente – tudo isso de modo constante –, quem busca a inovação pode reconhecer necessidades e criar ofertas para elas, dizem Garbuio e Dong, ligados respectivamente à University of Sydney e ao California College for the Arts. Eles contaram com a coautoria de Nidhida Lin, Ted Tschang e Don Lovallo.

# A NETFLIX DOS GAMES

COM FATURAMENTO MAIOR DO QUE AS INDÚSTRIAS DE FILMES E MÚSICAS JUNTAS, O MERCADO DE GAMES ENTRA NA ERA DO STREAMING E GIGANTES ANUNCIAM NOVIDADES. SERIA O FIM DOS CONSOLES?

POR

**A**pple, Microsoft, Google, Sony, Nvidia. Todas querem ser a Netflix dos games. Não é segredo nenhum que serviços e conteúdo são o novo campo de batalha dos gigantes digitais. O mercado de videogames – que fatura mais do que a indústria de filmes e música juntas e tem um potencial de crescimento muito maior nos próximos anos – não podia ficar de fora da guerra.

Até este ano, a briga estava circunscrita às respectivas plataformas de cada empresa. Era hardware contra hardware, com Sony, Microsoft e Nintendo brigando pelos corações e dedos dos jogadores ávidos por seus consoles. Mas, em 2019, mais de 50% do faturamento com games no mundo virá do mobile e essa fatia tende a aumentar. O jogo mudou de fase.

“Anunciamos o projeto XCloud porque queremos sair de um mercado de 200 milhões de usuários para um potencial de 2 bilhões, que é o número de donos de smartphones no mundo”, diz Bruno Motta, gerente sênior de categoria Xbox da Microsoft Brasil. “Queremos usar o poder da nuvem para atingir o máximo possível de pessoas onde quer que elas estejam. Hoje isso se traduz em um telefone celular, mas a tecnologia que estamos desenvolvendo é para atingir qualquer

tela, não importando o que será criado nos próximos anos. Se os usuários começarem a jogar em smartwatches ou óculos de VR, estaremos lá.”

A mudança do teatro de operações trouxe também novos exércitos. Google e Apple anunciaram em março último, com diferença de uma semana, serviços de assinatura de games para os usuários de suas plataformas. Mas, fora o fato de que os serviços cobrarão uma taxa mensal de seus clientes, não há nada em comum entre as duas propostas.

## **APPLE ARCADE**

O Arcade não é um serviço de streaming de games. É somente um serviço de assinaturas no estilo “coma-tudo-que-puder” para games, com uma interface muito semelhante à da App Store. Funciona apenas em aparelhos com a maçãzinha (iPhone, iPad, Mac e Apple TV). Os games são baixados e jogados localmente no aparelho e, conseqüentemente, sofrerão com a limitação de hardware. Quem possui um Apple de alguns anos atrás dificilmente conseguirá desfrutar do Arcade em sua totalidade. A Apple promete mais de cem jogos de primeira linha, avaliados e escolhidos por uma equipe de editores. Entre os jogos anunciados estarão Sonic Racing, LEGO Brawls e Oceanhorn 2, e o lançamento ocorrerá em meados deste ano em mais de 150 países (Brasil incluído). O valor da taxa mensal ainda não foi divulgado.

O Apple Arcade se insere na estratégia da empresa de cada vez mais se tornar uma empresa de serviços e conteúdo. As vendas de iPhone estão estagnadas em termos de unidades vendidas. O mercado de smartphones já amadureceu e seus usuários não mudam de aparelho tão frequentemente quanto antes. Investir em serviços foi a maneira que a empresa encontrou de continuar crescendo. Serviços – que, no caso da Apple, incluem App Store, iCloud, Apple Music e Apple Pay

– tiveram um crescimento de 24% em 2018 e já são o segundo “produto” da empresa em faturamento, abaixo apenas do iPhone.

No mesmo evento em que se lançou o Arcade, também foi anunciado um serviço de assinatura de revistas e jornais, o Apple News+ e um de streaming de filmes e programas de TV, o AppleTV+, com conteúdo original feito exclusivamente para ele por nomes como Steven Spielberg, Oprah Winfrey e J.J. Abrams. O AppleTV+ também permite integrar outros serviços de assinatura como HBO, Amazon Prime Video e Hulu. Netflix ficou de fora, provavelmente porque não quis pagar pedágio para a Apple para ter seu botão no sistema. A mensalidade do AppleTV+ também não foi divulgada, mas a expectativa é que ela fique abaixo da concorrência.

O Apple Arcade vem solucionar um grande problema para os desenvolvedores de jogo para as plataformas da Apple: a luta pela atenção do usuário no meio de literalmente milhões de apps (mais de 2 milhões) na lojinha de aplicativos. Além de contar com uma loja dedicada, eles vão ganhar um reforço de marketing e investimentos da própria Apple.

No entanto, alguns desenvolvedores menores temem que a disseminação do modelo por assinatura de games possa prejudicá-los, principalmente se eles forem pagos pelo tempo que os usuários passam jogando. O medo é que o modelo de “game as a service” se transforme em algo semelhante ao Spotify, onde poucos medalhões faturam alto conquistando a grande audiência e a grande massa de artistas menos populares ganha quase nada.

## **GOOGLE STADIA**

O Google é o garoto novo na rua, que chega com sua própria bola. A promessa é que qualquer pedaço de pau podre com o Google Chrome instalado poderá rodar games de alta definição. A realidade pode não chegar perto disso, mas, mesmo assim, a indústria não será a mesma depois dele.

Muito pouco se sabe sobre o Stadia, além de um demo que circula na internet. O Google não divulgou o valor de assinatura, nem a data de lançamento (em algum momento no decorrer deste ano), nem quais jogos rodarão no sistema (Assassin's Creed: Odyssey e Doom: Eternal estavam no demo). Não é possível saber nem se ele rodará em iPhones e iPads, ou se a plataforma da Apple estará fora de seu alcance.

A magia do streaming significa fazer os games rodarem em poderosos servidores Linux e fazer de smartphones, tablets, laptops, computadores e o acima mencionado pau podre se transformarem em terminais burros. Cada clique do jogador se transforma em um tiro no jogo que roda na nuvem. Para deixar a coisa mais interessante, o Google vai lançar um controle wi-fi capaz de reduzir a latência entre os dedos do jogador e o game na nuvem.

O Google, é sempre bom lembrar, é uma empresa de publicidade. Portanto é muito provável que o Stadia traga alguma forma de monetização por anúncios, semelhante ao YouTube. Jogos com anúncios não são nenhuma novidade nos smartphones, a mudança vai ser de patamar. Títulos populares que hoje custam algumas dezenas de dólares e exigem a compra de um console poderão ser experimentados em smartphones por uma módica quantia mensal ou talvez até gratuitamente com um comercial passando de vez em quando.

O Stadia tem um grande potencial tanto para os gamers casuais, que vão ter acesso a uma grande variedade de games por um aluguel barato por mês, quanto para gamers mais hardcore, que passam horas assistindo a vídeos de jogos de



outros gamers mais avançados no YouTube. Já deu para perceber que a sinergia entre as duas plataformas vai ser usada e abusada. O Stadia Controller possui um botão que permite enviar vídeos diretamente ao YouTube e utilizar o Google Assistant por comandos de voz. Uma tecnologia chamada State Share vai permitir transformar um vídeo de um jogo postado no YouTube em um “Save File”, um arquivo que, quando aberto no Stadia, leva o jogador imediatamente ao ponto do game a que ele estava assistindo. Ou seja, todos os vídeos de games do YouTube serão propagandas do Stadia. Jogada de mestre!

## **MICROSOFT XCLOUD**

O Stadia não vai brilhar sozinho na arena do streaming de games. A Microsoft também está se preparando para lançar seu serviço, batizado de xCloud. “Games por streaming é uma tendência. Mostramos nossa visão: queremos levar os games para todas as telas e o melhor caminho é o streaming. Temos três grandes vantagens comparativas nesse mundo de cloud. A primeira é capacidade técnica: temos servidores Azure em 52 pontos no mundo, incluindo o Brasil. Comunidade: temos uma base de fãs gigantesca conquistada em 18 anos de Xbox. Por último, conteúdo. Para entrar nesse mundo de games as a service é importante ter conteúdo exclusivo de qualidade. Nos últimos 15 meses anunciamos a aquisição de seis novos estúdios. Mais que dobramos nosso poder criativo”, comenta Motta.

Ainda segundo o gerente sênior de categoria Xbox da Microsoft Brasil, o console não vai acabar. “Ele é a experiência mais imersiva que o gamer pode ter. Ainda existem consumidores e fãs que não vão abrir mão dela.”

O modelo de negócio do XCloud deve seguir o do Xbox Game Pass, serviço de assinatura do console da Microsoft que dá acesso a mais de 200 títulos por R\$ 29 mensais. A Microsoft não divulga números de seu serviço de assinatura mas, segundo Motta, os gestores estão “muito felizes com o resultado”, e o Brasil é um de seus “principais mercados de games”. Para ele, 2019 é o ano da estreia do streaming de games, mas a adoção em larga escala só virá quando o 5G estiver disseminado.

## **NVIDIA**

Streaming de games não é novidade para a Nvidia, fabricante das placas de vídeo GeForce. O GeForce Now, serviço de streaming da empresa, já funciona em modo de testes desde o início de 2018. Por enquanto ele pode ser utilizado apenas na América do Norte e na Europa.

Para Phil Eisler, VP e gerente-geral de GeForce Now e de cloud gaming da Nvidia, o uso da nuvem expandirá o mercado de games permitindo que jogos de primeira linha sejam jogados em equipamentos mais fracos, como laptops com placa de vídeo integrada. “Gamers profissionais ou hardcore continuarão preferindo os jogos locais porque eles continuarão tendo a menor latência, a melhor resolução e frame rates mais altos.” Para ele, o streaming pode vir a se tornar uma porta de entrada para novos gamers. “Eles poderão começar a jogar na nuvem e depois comprar um PC Gamer”.

Segundo Eisler, a empresa está expandindo o GeForce Now com parcerias ao redor do mundo. Ela acabou de iniciar sua entrada na Coreia do Sul e no Japão. Porém ainda não há planos para a entrada no Brasil.

Diferentemente de Google e Microsoft, o foco da empresa é nos computadores e não no mobile. “O GeForce Now vem da herança da Nvidia no mercado de jogos para PC. Pretendemos incluir outros aparelhos no futuro, mas a ordem agora é permitir que mais jogadores tenham acesso”.

## **O FUTURO DOS GAMES**

Ainda é cedo para dizer que impacto os games por streaming e o modelo de assinaturas vão ter sobre o desenvolvimento de games. O que é certo é que isso mudará – e muito – o panorama atual, a monetização dos desenvolvedores e vai modificar as fronteiras entre jogadores casuais e gamers hardcore.

Google, Microsoft e, provavelmente, Apple também, vêm fazendo experimentos com streaming de games há vários anos. O que permitiu esses lançamentos foi a chegada do 5G e a expansão da rede de fibra ótica, o que enfim traz as condições para games em 4K e 60 fps serem jogados na nuvem.

Ironicamente, o único grande player no momento fora da brincadeira é a Nintendo. A mesma que mostrou que os gamers estão ávidos por jogar em telas diferentes, com seu console híbrido Switch, que pode ser usado na TV e como game portátil. Como a japonesa consegue ser mais sigilosa do que a Apple, ainda pode vir algo daí.

# ALIMENTOS (IM)POSSÍVEIS

ELE TEM GOSTO, CHEIRO E TEXTURA DE HAMBÚRGUER, MAS NÃO É UM HAMBÚRGUER. A CARA É DE MAIONESE, MAS NENHUM OVO FOI USADO EM SUA COMPOSIÇÃO. E ANTES DE ROTULAR COMO “COISA DE VEGANO”, ATENÇÃO: A TECNOLOGIA DE PONTA CHEGOU AO SETOR DE ALIMENTOS E, TANTO GRANDES EMPRESAS, COMO A M. DIAS BRANCO, QUANTO STARTUPS CONHECIDAS COMO FOODTECHS, PROMETEM REVOLUCIONAR TODA A CADEIA DE PRODUÇÃO DO SETOR.

POR HEINAR MARACY

**D**ia primeiro de abril de 2019 deve virar um marco na história da alimentação humana. Foi o dia em que uma grande rede de fast-food pregou uma peça nos clientes servindo um hambúrguer que não era de carne, mas sintético. O resultado: a maioria nem percebeu que não estava comendo um produto de origem animal.

O Impossible Whoopper é fruto de uma parceria do Burger King com a Impossible Foods (IF), startup que desde 2014 vem desenvolvendo um hambúrguer baseado em vegetais. Inicialmente, só será oferecido em cerca de 60 lanchonetes da rede nas redondezas de St. Louis, à beira do rio Mississípi. Mas só esse projeto piloto já fez dobrar a capacidade produtiva da IF.

Comida sintética, proteínas alternativas, novos ingredientes e novos processos de produção – que incluem a impressão 3D de alimentos, uma das atrações da edição 2019 do evento

South by Southwest (SXSW), de Austin, EUA – devem revolucionar a indústria de alimentos nos próximos anos. O objetivo é claro: tornar a comida industrializada (que é conveniente para os consumidores sem tempo) mais saudável e menos dependente de aditivos químicos, e reduzir a pegada de carbono do setor substituindo a carne por insumos vegetais.

## **O HAMBÚRGUER IMPOSSÍVEL**

A Impossible Foods é um bom exemplo dessa tendência. Seu ovo de Colombo foi desenvolver um produto direcionado não para o público vegano ou vegetariano, mas para os tradicionais carnívoros. Aqueles para quem a carne é fraca quando se trata de resistir a um bom hambúrguer, mesmo sabendo que quase 15% do efeito estufa responsável pelo aquecimento global vem da agropecuária.

O Impossible Burger tem cheiro e gosto de carne e até sangra quando é mordido. Isso acontece graças ao heme, uma molécula encontrada no sangue de animais. É o heme que dá à carne (e ao sangue) sua cor e seu gosto meio metálico. Ele existe no sangue, nos músculos e em vegetais como a soja, em proteínas muito parecidas umas com as outras. Em vez de plantar soja, os cientistas da IF encontraram um jeito mais barato e escalável de produzir o heme: modificaram geneticamente uma levedura para que ela o produzisse. O heme é então adicionado a uma mistura de proteínas de trigo, batata e óleo de coco para imitar a textura e o aspecto de um hambúrguer de carne de boi.

A empresa começou a tentar a aprovação de seu produto no FDA em 2014, mas ela só chegou em julho de 2018. O crescimento da IF foi mais do que exponencial; foi estratosférico. De quarenta estabelecimentos que vendiam seu Impossible Burger em 2017, eles passaram para mais de 3 mil

ao redor do mundo em 2018. “Hoje você encontra o produto da IF em qualquer esquina de São Francisco”, diz Barbara Minuzzi, fundadora da Babel Ventures, fundo que investe em empresas de biotecnologia. “Tem hambúrguer, macarrão à bolonhesa e, outro dia, experimentei um Impossible Tartar. Mas ainda é tudo restrito a um público de alto poder aquisitivo. O acordo com o Burger King vai dar uma chacoalhada nesse mercado. É uma coisa que traz a proteína alternativa para todas as classes socioeconômicas”.

Minuzzi considera que o primeiro movimento de divulgação das proteínas alternativas foi quando a WeWork, gigante de escritórios de coworking, decidiu cortar a carne de todo seu cardápio. “Eles estão no mundo todo e só servem Impossible ou pratos veganos em seus eventos. Como atuam principalmente com um público jovem e a mensagem de sustentabilidade foi bem clara, a aprovação foi 100%.”

A Babel Ventures tem US\$ 30 milhões investidos em empresas de biotecnologia, o que inclui várias empresas de proteína alternativa, como Mission Barns (carne), Finless Foods (peixe), Shiok (frutos do mar) e Wild Earth (comida para pets baseada em fungos). Todas desenvolvem produtos baseados na produção de proteína animal a partir de células-tronco. A produção de carne in vitro em laboratório, também chamada de agricultura celular, vem sendo pesquisada desde 2000, quando o NSR/Touro Applied BioScience Research Consortium produziu filés de peixe a partir de células de peixinhos dourados. Em 2001, a Nasa conseguiu produzir carne de peru em laboratório a partir de células-tronco. O processo é basicamente o mesmo: células-tronco do animal são cultivadas em um caldo nutriente em um ambiente esterilizado. As células são estimuladas a se agrupar e formar tecido muscular que passa por diversos processos para crescer e ser “colhido” quando atinge o tamanho desejado.

“Estamos muito animados com esse movimento da proteína alternativa. Normalmente, você investe em uma empresa depois de estudar a viabilidade de uma ideia, analisar mercado, tudo muito teórico. Você é impulsionado mais pelo otimismo do que por outra coisa e no fundo sempre tem aquela ponta de desconfiança se vai mesmo dar certo. Nesse mercado, você entra no laboratório, experimenta o produto e vê pratos feitos com ele sendo servidos. É incrível”, explica Minuzzi.

Ainda segundo a fundadora da Babel, há poucas empresas no mundo trabalhando com isso. “Temos umas 50 mapeadas e, dessas, 15 devem lançar produtos em breve.” Das startups apoiadas pela Babel, ela destaca a Shiok, criada por duas cientistas de Singapura com apoio do governo local que acabaram de fazer as primeiras provas de seu camarão sintético. “A evolução foi impressionantemente rápida. Fizemos o primeiro aporte em setembro do ano passado e em março já estávamos provando o produto.”

Outro destaque é a Finless Foods, que está desenvolvendo um atum de laboratório “capaz de enganar muito sushiman”, segundo ela. A Mission Barns deve começar suas atividades com bacon de laboratório e carne de pato. Em seu pipeline produtivo está o desafio de produzir uma das iguarias menos ecológicas do mundo: o foie gras, patê obtido tragicamente por confinamento e hiperalimentação de patos e gansos até sua morte por hipertrofia lipídica.

## **NÃO É COMPANHIA**

Fundada em 2015, a chilena NotCo (The Not Company) chamou a atenção do mundo quando levantou US\$ 30 milhões em uma rodada de investimentos liderada pela The Craftory, fundo com participação de Jeff Bezos. A NotCo segue um caminho da “agricultura celular” que é diferente.

Ela tem entre seus fundadores um bioquímico e um cientista da computação que criaram uma mistura de inteligência artificial com o paladar humano para desenvolver seus produtos. Giuseppe, como se chama a inteligência artificial da NotCo, analisa moléculas de produtos como a maionese e o leite e vasculha em um banco de dados gigantesco de vegetais qual planta tem molécula similar. Então, os técnicos da empresa vão refinando a combinação até obter um produto próximo do original.

A NotCo chegou recentemente ao Brasil, em parceria com a rede Pão de Açúcar. Segundo Giuliana Vespa, gerente de operações da NotCo no Brasil, a entrada aqui segue uma estratégia da empresa de expandir para mercados vizinhos. “Estamos começando a atuar simultaneamente na Argentina, onde estão nossos primeiros investidores, e no Brasil, devido a sua importância na região. Somente São Paulo é um mercado do tamanho do Chile.”

O crescimento da empresa, como o das outras foodtechs, foi espantoso. Lançada em 2017, a NotMayo [veja quadro abaixo] abocanhou 10% do mercado de maioneses em um ano. Como na Impossible Foods, o segredo do sucesso foi criar um produto que agradasse ao público tradicional. “No Chile, 92% de nossos consumidores não têm nenhum tipo de restrição alimentar. Os veganos, vegetarianos ou ovo-intolerantes representam apenas 8%.”

A NotMayo chega ao Brasil com preço ao redor de R\$10, categorizado por Vespa como “premium acessível”. Os investimentos recentes aportados à empresa servirão para dar início à próxima etapa de sua expansão: a construção de uma nova fábrica para começar a entrada nos mercados mexicano e norte-americano. Os próximos produtos a serem lançados pela NotCo serão o NotMilk e o NotIceCream.



## NANOFOOD

A Noviga é uma startup brasileira de foodtech que surgiu da patente de um ingrediente alternativo à gordura trans, e hoje é especializada no uso de nanotecnologia na produção de alimentos. Segundo Maria Cristina Nucci Mascarenhas, sua sócia-fundadora, a nanotecnologia é um dos campos mais promissores para o setor, pois permite encapsular ingredientes como gorduras, polissacarídeos e aromas para liberação posterior, permitindo a melhoria de qualidade dos produtos, a redução de aditivos e conservantes e o aumento da produtividade. “A utilização de nanotecnologia na indústria de alimentos está atrasada em relação a outros setores, como os de cosméticos, por exemplo, no qual o nanoencapsulamento já é utilizado em larga escala.” Para Mascarenhas, o atraso no Brasil se deve à pouca integração entre a indústria e as universidades e startups. “Temos muitas ideias e pesquisas, mas para um ingrediente ou processo virar um produto há necessidade de testes em escala industrial. Isso só uma grande indústria pode fornecer.”

Como diz Mascarenhas, “não basta ter uma ideia de um ingrediente ou processo novo. Para uma startup de alimentos vingar, ela precisa mostrar ao mercado um produto viável, escalável e apetitoso”.

Mascarenhas discorda da estratégia de rotular produtos como “hambúrguer sem carne” ou “maionese sem ovo”. “Essa referência a alimentos que já existem, na minha opinião muito particular, frustra o consumidor e desperdiça investimentos em tornar um novo alimento parecido com um que já existe. É mais vantajoso criar novas categorias de alimentos. Em vez de vender um ‘leite sem lactose’ oferecer uma ‘bebida vegetal’, por exemplo.” Vespa, da NotCo, concorda em termos com Mascarenhas. “Ela tem uma certa razão. Estamos criando alimentos novos. Mas é preciso conquistar o paladar dos consumidores tradicionais. Precisamos explicar que nosso

leite é feito de vegetais, mas não é como um leite de amêndoas ou de coco. Ele tem gosto de leite de vaca, ele faz espuma quando colocado no café. Jogamos nessa categoria porque é o que o consumidor já conhece. Nosso ‘chef’ Giuseppe pode fazer muito mais do que imitar um sabor já existente. Mas acredito que essa seja uma segunda etapa. Primeiro temos que provar que podemos ser tão saborosos e mais saudáveis do que o produto mainstream”, diz Vespa.

Seja como for, podemos estar na antevéspera de uma revolução na indústria de alimentos, na visão de Mascarenhas. “Com o microencapsulamento, a qualidade da comida industrializada deve dar um salto, com a possibilidade de reduzir sal e conservantes e de melhorar o sabor dos alimentos fazendo com que liberem aromas e sabores na hora em que forem consumidos”.

Falamos em antevéspera porque ainda há um caminho longo a percorrer. “É grande a preocupação com a saúde e os efeitos sobre o ser humano, pois são nanopartículas que entram em nosso corpo e ninguém sabe muito bem aonde vão parar. É preciso muitos estudos para uma aplicação ser liberada.” A indústria de cosméticos já tem produtos que atuam nas mais profundas camadas da pele, porque testou.

## **GERMINANDO STARTUPS DO TIPO FOODTECH**

A Noviga foi uma das selecionadas do Germinar, programa de parceria com startups promovido pela M. Dias Branco, proprietária das marcas Piraquê e Adria, entre outras. “Tudo começou com uma visita que fizemos ao Vale do Silício, em 2017”, conta Fernando Bocchi, diretor de pesquisa e desenvolvimento da empresa. “Fizemos uma imersão em inovação e chegamos à conclusão de que o caminho mais promissor para estimular a inovação na empresa seria promover a colaboração com o ecossistema de startups.”

A M. Dias Branco organizou o projeto em duas frentes, uma de curto prazo, para transformar startups em fornecedores visando resolver problemas e necessidades atuais do negócio; e outra focada em novos negócios e parcerias, onde a empresa atuaria como investidora e parceira das startups.

Entre as etapas de entendimento dos negócios, propostas de desafios, avaliações, pitches de propostas, seleção, desenvolvimento e produção de um projeto-piloto se passou quase um ano. De 178 startups inscritas, 31 foram selecionadas para o programa e oito foram aprovadas como fornecedores e parceiras.

“Foodtech no Brasil está em um estágio incipiente, mas é um mercado com alto potencial”, diz Bocchi. “Nosso maior problema é encontrar startups com patentes realmente inovadoras.” Segundo ele, a M. Dias Branco decidiu investir no Germinar para recuperar o espírito inovador que tinha quando foi fundada. “O Germinar começou como um projeto, virou um programa e agora está se integrando à cultura da empresa. Na segunda edição que estamos promovendo este ano, recebemos mais de 150 sugestões e projetos de nossos funcionários, um engajamento sensacional.”

## **UM FUTURO SEM CARNE**

No Brasil, nós estamos atrasados na corrida das foodtechs? Para Minuzzi, não. “Como a onda é muito incipiente, nossas chances são as mesmas de qualquer país. O cenário das startups de proteínas está muito concentrado na região de Oakland – as foodtechs são poucas e se ajudam muito. Mesmo Matias Muchnick, da NotCo, volta e meia está por aqui.” Para ela, o Brasil tem um potencial imenso para essa tecnologia, só estamos um pouco isolados. “As startups nacionais só

precisam vir mais para São Francisco e se infiltrar nesse clubinho. É uma questão de vir, se expor, conectar e aproveitar o que o Brasil tem de melhor.”

Em algumas décadas, matar bichos para comer sua carne vai ser tão ofensivo quanto o canibalismo é hoje? As opiniões divergem, mesmo entre os defensores das novas proteínas. “Acredito que teremos escolha, mas nunca a substituição total”, diz Vespa. “Meu sócio, Ryan Bethencourt, acha que em dez anos ninguém mais vai comer carne”, afirma Minuzzi, uma projeção que pode deixar muito pecuarista brasileiro de cabelo em pé. Porém, ela acrescenta, Bethencourt é um ativista vegano.

Uma mudança paulatina de hábitos é o cenário mais provável, na opinião da própria Minuzzi. “Em dez anos, se a agricultura celular e outras formas de comida sintética alcançarem 30% do mercado, já será um sucesso gigantesco. Agora, em um futuro um pouco mais distante, matar animais para comer talvez venha a ser considerado uma piada que ficou para a História.”

HEINAR MARACY

# MÚLTIPLOS SALARIAIS: A LIDERANÇA COMO MOTOR DE MAIS (DES)IGUALDADE

ENQUANTO O SALÁRIO MÍNIMO SOFRE PARA ALCANÇAR QUATRO DÍGITOS NO BRASIL, EXECUTIVOS DE EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO CHEGAM A GANHAR R\$ 40 MILHÕES AO ANO. DEVE-SE QUESTIONAR CAPACIDADES E MÉRITOS DOS EXECUTIVOS? NÃO. MAS É PRECISO DISCUTIR O PAPEL DOS “HEALING LEADERS” NESSE CONTEXTO

POR DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA

**S**egundo dados do Banco Central, o Brasil possui mais de 80% do mercado financeiro concentrado na mão de cinco bancos, ficando apenas atrás da Holanda nesse quesito. Como a concentração diminui a competição, teríamos aí uma grande oportunidade para redução das desigualdades, mas isso será assunto de textos futuros. Hoje a conversa franca com você será sobre como podemos reduzir desigualdades por meio dos salários. A redução de desigualdades é um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) para 2030.

Em 25 de junho de 2018, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) derrubou uma liminar que passou a garantir transparência dos salários dos executivos das empresas brasileiras de capital aberto – as maiores empresas do País.

Considerando o salário mínimo de R\$ 998,00 em vigor desde janeiro de 2019 e os valores divulgados de salários anuais dos principais executivos (que variam, em alguns casos, de R\$ 10 milhões até R\$ 40 milhões), estamos falando de múltiplos salariais aproximados entre 700 e 3 mil vezes do menor para o maior salário. Segundo o Dieese, o salário mínimo precisaria ser de R\$ 3,9 mil para atender dignamente às necessidades (higiene, lazer, alimentação, educação e saúde) de uma família de quatro pessoas atualmente no Brasil.

Antes de tudo, é importante preservar a liberdade das empresas de remunerarem como bem entenderem. Não temos a pretensão de questionar capacidades e méritos dos executivos. Essa conversa não é sobre intervenção ou escassez, mas sobre protagonismo e abundância, já que estamos falando de um modelo econômico em vigor no planeta que foi o principal responsável, por meio do protagonismo das empresas movendo a economia, por aumentar radicalmente a renda média per capita por meio da produção de riqueza, bem como a expectativa de vida da população no mundo.

Acreditamos que, em uma nova economia mais inclusiva e sustentável, o setor privado pode protagonizar uma forma de geração e distribuição de riqueza. Para o Nobel da economia Joseph Stiglitz, as empresas podem reduzir desigualdades ao pagarem seus impostos devidamente e remunerarem de maneira digna e justa seus colaboradores.

A nosso ver, para avançarmos nessa direção, healing leaders devem atuar nos cinco pontos a seguir:

#### 1. Amplie accountability e transparência

Pague seus impostos devidamente e promova uma cultura organizacional de autonomia e confiança baseada em transparência. Isso vai demandar muitas quebras de crenças, mas você vai se surpreender com os resultados!

## 2. Pague bem seus colaboradores

Ainda que salário não esteja no topo das listas para atração e retenção de talentos, especialmente entre as novas gerações, isso é o certo a fazer. E, principalmente em culturas orientadas por confiança, o retorno desse bom salário também é certo.

## 3. Dedique tempo de qualidade para a formação de novas lideranças

Isso implica desenhar sistemas de gestão e governança, além de ter foco pessoal em desenvolvimento humano, com competências socioemocionais e atitudinais no centro desse processo – muitas vezes até superando as competências técnicas.

## 4. Lidere sendo o exemplo da liderança que você quer para o mundo. Aqui cabem ao menos duas reflexões e ações mais práticas:

dê especial atenção às possíveis variações de remuneração entre homens e mulheres e tenha uma verdadeira empatia com seu “chão de fábrica”, buscando compreender como é a realidade de trabalho e de vida dessas pessoas com sua remuneração atual. Práticas consistentes, coerentes e íntegras na liderança inspiram e arrastam mais e mais líderes e organizações para esse movimento de transformação por meio de uma nova economia.

## 5. Respeite as regras do jogo

Um dos princípios da atividade econômica instituídos pela Constituição Federal de nosso País é a redução de desigualdades sociais e regionais. Remuneração justa e digna é uma das formas de condutas alinhadas com isso.

Esses são pontos que apoiam uma liderança consciente e responsável em meio às oportunidades e aos desafios deste século. Além de bem público, gerando emprego e renda

### DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA

Dario Neto é board member do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna. Marcel Fukayama é cofundador do Sistema B Brasil e da consultoria em

negócios de impacto  
Din4mo.

digna, você estará valorizando sua organização. Afinal, todo CNPJ é feito de CPFs



# COMO ATINGIR A MATURIDADE EM MARKETING DIGITAL

IDENTIFICAMOS SEIS FATORES QUE FACILITAM O AVANÇO DE UMA COMPANHIA PELA CURVA DE MATURIDADE, MEDINDO A JORNADA DOS CLIENTES E DESENVOLVENDO RELAÇÕES E INTERAÇÕES PERSONALIZADAS

POR

**O** diferencial de uma organização de marketing digital efetiva é sua capacidade de transmitir a mensagem certa à pessoa certa no tempo e no lugar certos. Combinar dados e tecnologias digitais pode aumentar a relevância da propaganda, dos serviços e da oferta aos consumidores de uma marca – e em escala.

Tecnologias que aplicam o que há de mais avançado em automação, inteligência artificial e aprendizado de máquina prometem novas e poderosas capacidades. Para extrair a maior vantagem dessas tecnologias, diretores de marketing precisam contar com determinados fatores de sucesso, tanto organizacionais como técnicos.

Em nosso estudo mais recente, realizado em parceria com o Google em 2018, as empresas que conquistaram a capacidade de entregar conteúdo relevante para clientes em momentos múltiplos ao longo da jornada de compra relataram economias de custo de até 30% e aumentos de receita de até 20%.

Aquelas que usam tecnologias de aprendizado de máquina, com supervisão humana ativa, concluíram que podem aperfeiçoar o desempenho de campanhas em 15%.

## **OS SEIS FACILITADORES DO AMADURECIMENTO EM MARKETING DIGITAL**

Os consumidores esperam envolvimento digital, mas a entrega do potencial total de engajamento abrange muitos desafios, a começar pelos técnicos. A maior parte dos profissionais de marketing não são matemáticos, muito menos cientistas de dados. A complexidade da instalação da tecnologia correta pode ser frustrante, e os profissionais com frequência batalham para garantir que a tecnologia de que dispõem está bem conectada e que seja capaz de medir impacto, online e offline, de preferência apontando relações de causa e efeito.

Os desafios organizacionais não são menores. Falar em agilidade é mais fácil do que ser ágil.

A colaboração entre funções não é automática. O marketing digital abrange novos modos de trabalhar, da localização do escritório à remuneração de pessoal. As pessoas e as organizações tendem a resistir a esse tipo de desafio, inclusive porque ele pode afetar seu futuro.

A seguir, os seis fatores que facilitam o avanço de uma companhia pela curva de maturidade.

### **FACILITADORES TÉCNICOS**

1. Dados conectados: profissionais maduros conseguem conectar todas as suas fontes de dados, online e offline, para definir seu público-alvo e conceber uma visão completa do

cliente. Na era digital, dados conectados e seguros são essenciais para aplicar novas tecnologias a uma série de necessidades e funções de negócios.

Por exemplo, a subsidiária financeira de um grande varejista europeu estabeleceu uma plataforma unificada de dados para o programa de fidelidade de 16 milhões de membros. A plataforma reúne dados de transações da companhia e de terceiros. Assim, a empresa conseguiu reduzir o número de telas para solicitação de cartão de crédito de oito para três e agora oferece produtos diferenciados para membros do programa.

2. Tecnologia automatizada e integrada: as empresas já usam uma série de tecnologias que permitem automação de dados e conteúdo em escala. As ferramentas requeridas incluem capacidade de análise de dados de internet, uma suíte de CRM e tecnologia de publicidade integrada para automação de compra de mídia e confecção de mensagens.

Essas tecnologias abrem um mundo de possibilidades. Por exemplo, quando uma companhia de viagens online fechou parceria com um fornecedor de tecnologia para usar conhecimento proveniente de dados e de anúncios no sistema programmatic display, sua equipe liberou cerca de 80 horas de trabalho por dia e seu tempo de preparação de dados caiu em quase 100%.

3. Métricas: profissionais de marketing que focam dados podem identificar o valor de pontos de contato ao longo da jornada de compra para informar KPIs e ligar esse engajamento a resultados de negócios, tais como vendas e

lucros. Essas pessoas compreendem o que o cliente quer, em que ponto está da jornada de compra e por que compram o que compram.

Uma montadora de automóveis implantou tecnologia de atribuição para entender melhor a compra do cliente e aplicou o conhecimento resultante em alocação de verbas e estratégias de smart bidding (lances automáticos que faz otimizações para conversões ou valor de conversão). Conseguiu, assim, aperfeiçoar o volume de leads (potenciais consumidores) em 6% e o custo por lead em 17%. Gerou, ainda, cerca de 15% de seus leads pelo canal mobile, demonstrando a eficácia de um novo canal de marketing para a companhia.

## **FACILITADORES ORGANIZACIONAIS**

4. Parcerias estratégicas: a tecnologia diz respeito a ecossistemas. A chave para profissionais de marketing é colaborar efetivamente com agências e fornecedores de tecnologia de marketing enquanto mantêm controle direto sobre tecnologia e dados coletados por sua própria companhia.

Uma montadora criou uma comunidade em que cerca de 150 pessoas trabalham, incluindo o pessoal de quatro agências parceiras, no mesmo prédio, com membros do marketing de OEM (Original Equipment Manufacturer) e equipes de mídia. Essa abordagem coloca todas as disciplinas especializadas (criação, conteúdo, operações, mídias sociais e outras) em um único lugar. A companhia possui maneiras padronizadas de colaboração entre agências e equipe própria de marketing no desenvolvimento de campanhas, o que traz vantagens em agilidade, planejamento de capacidades e velocidade de resultados.

5. Capacidades de especialistas: as empresas de melhor desempenho identificam, contratam e treinam talento técnico, como cientistas e especialistas em métricas, e também integram essas pessoas com outros membros da equipe de marketing para produzir equipes interfuncionais efetivas.

A falta de conexão organizacional entre equipes de branding e marketing digital levou um varejista online a estabelecer equipes de marketing multidisciplinares, com especialistas que podem trabalhar juntos para criar uma experiência para os clientes. Cada equipe inclui especialistas em brand marketing, insights do cliente, gestão de compra, programmatic advertising e inteligência de marketing que fazem recomendações ao restante da equipe sobre dados e desempenho.

6. Rápida formação de equipe e cultura fail-fast: As companhias mais maduras do estudo adoraram uma abordagem de falha rápida e teste e aprendizado na qual logo identificam erros, aprendem o que é necessário e seguem adiante. Conduzida corretamente, uma transformação ágil afeta tudo: de processos internos ao modo como os funcionários passam seu dia. Como a maioria das organizações teme a mudança, não é incomum que tentem matar a transformação antes mesmo que ela ganhe tração. Para evitar isso, o apoio da alta gestão é essencial, bem como a cooperação ativa de funções corporativas, como RH, finanças e departamento jurídico. Para a maioria das empresas, conduzir a transformação ágil é o passo mais difícil de tomar, mas também é aquele que reúne todos os demais.

## **UM GUIA PARA A MATURIDADE**

Com base em nossa pesquisa, identificamos o caminho e os atributos que as marcas comumente adquirem para seguir evoluindo na curva de maturidade. O mapa foi concebido em três estágios que contém marcas técnicas e organizacionais a serem conquistadas.

1o estágio – estabeleça a fundação: os melhores em marketing superaram o desafio de mudar o modo como seu pessoal trabalha. Essa transição requer um apoiador ativo e visível na alta gestão, bem como a cooperação de parceiros internos e externos.

2o estágio – desenvolva conexões: é preciso estabelecer as conexões interfuncionais que fazem com que as organizações digitais funcionem. As empresas podem demonstrar o progresso coordenando canais diversos, gerando receita incremental e alcançando eficiências por meio de execução de mídia. A maioria das companhias bem-sucedidas estabelecem equipes interfuncionais que combinam capacidades relevantes e reúnem canais offline e online.

3o estágio – faça com que cada momento seja relevante: agir sobre os pontos de contato com o cliente de maneira coordenada e sequencial abrange integrar capacidades próprias fundamentais à organização, tais como uma equipe de análise avançada e formação ágil de equipes. Sem isso, é praticamente impossível mover-se na velocidade do mundo digital. É aqui que muitas empresas ficam estagnadas.

© Boston Consulting Group.

Todos os direitos reservados. Reproduzido com autorização.

# O POWERPOINT NA ERA DO STORYTELLING

DESDE 2004 AS APRESENTAÇÕES EM POWERPOINT FORAM BANIDAS DA AMAZON E JÁ HÁ EMPRESAS SEGUINDO A RECEITA DE JEFF BEZOS. MAS SERÁ QUE PRECISAMOS SER TÃO RADICAIS? ANOS DE CONSULTORIA E EXPERIÊNCIA EM SALA DE AULA ME DIZEM QUE NÃO, DESDE QUE ESTEJAMOS ATENTOS A ESSAS CINCO LIÇÕES

POR BRUNO SCARTOZZONI

**V**ocê tem uma apresentação para fazer. Um relatório que precisa ser explicado para o board da empresa, um novo projeto a ser dividido com sua equipe ou uma palestra que será feita para mil pessoas. Então, frente a um desses desafios, você abre o PowerPoint (ou Keynote, se tiver um Mac) e fica olhando para aquele grande retângulo branco enquanto se pergunta “por onde eu começo”?

Como diz meu amigo e sócio Paulo Ferreira, começar uma apresentação pelo PowerPoint é o equivalente a começar a construção de uma casa pelas ferramentas, esquecendo-se do projeto arquitetônico, do plano de obras etc. O fato é que o PowerPoint é uma ferramenta incrível, que facilitou bastante nossas vidas na árdua missão de apresentar e vender ideias. Mas, de certa forma, se ficamos presos à ferramenta, nos esquecemos de algo muito mais importante e que deveria vir antes dela: a narrativa.

Jeff Bezos, o famoso CEO da Amazon, parece ter consciência disso, tanto que data de 2004 seu primeiro e-mail banindo o PowerPoint de reuniões em sua empresa. Posição reforçada recentemente em 2018, em uma carta para acionistas. No lugar do PowerPoint os funcionários da Amazon devem escrever memorandos entre quatro e seis páginas explicando seu ponto, de modo estruturado, com começo, meio e fim. Ele deixa claro que os memorandos devem conter parágrafos, verbos, substantivos etc. A ideia por trás desse formato é que ele força as pessoas a priorizarem as informações que importam e facilita a estrutura de argumentação, de maneira que seja mais próxima de uma conversa normal ou de um discurso. Ninguém contando histórias no bar para amigos, ou falando em um palanque, comunica-se por bullet points, não é mesmo?

Há relatos de outras empresas que, nos últimos anos, vêm tentando adotar modelos semelhantes. Mas, sejamos honestos, isso soa muito radical para a maioria das organizações. E tampouco defendo que alguém desista do PowerPoint, até porque eu mesmo ainda o adoto. O ponto é que as organizações terão muito a ganhar se passarem a usá-lo do jeito certo.

Recentemente desenvolvi um trabalho para uma empresa que faria uma convenção de vendas. Nossa missão era treinar, em forma e conteúdo, alguns executivos que dariam palestras naquele evento. Chegando à primeira reunião um assistente logo me puxa num canto, abre seu notebook e mostra alguns slides que já tinham sido feitos por uma empresa especializada: “E então? Você acha que a apresentação do meu chefe está boa? Precisa mudar algo?”

Slides bonitos e bem-feitos são um recurso que deve ser usado sempre quando possível, mas será que uma apresentação deve começar por aí? Provoquei o assistente com essa pergunta e, no fim daquele dia, já estava claro para todos os executivos



que suas apresentações deveriam ter sido pensadas antes e transformadas em PowerPoint depois. Muitos deles inclusive tiveram que pedir para que os slides fossem refeitos, afinal, as ideias que surgiram a quatro mãos, sem que tivéssemos aquele retângulo branco nas nossas frentes, se mostraram muito mais criativas e eficientes dentro dos objetivos que eles tinham. No final a convenção foi um sucesso.

A verdade é que todo mundo deveria começar sua apresentação pela história que quer contar, e não preenchendo slides. Discursos, assim como os memorandos da Amazon, tem sujeitos e predicados, verbos, substantivos e adjetivos, uma estrutura completa. Em outras palavras, as ideias tendem a se desencadear de uma forma muito mais fluida desse jeito.

Outro aspecto importante é que pensar no discurso implica definir aonde queremos chegar com ele. Queremos convencer quem a fazer o quê? A partir daí, com quais ideias, fatos, dados, imagens e curiosidades vamos chegar a esse objetivo mais facilmente? Vamos pegar o exemplo da apresentação de um relatório. Quando alguém discursa sem saber aonde quer chegar, as informações são estruturadas em uma sequência em que cada pessoa vai extrair o que lhe for interessante. É muito melhor, e mais eficiente, conduzir sua plateia por esse mar de informações. Sem fazer isso de forma consciente a plateia pode chegar a um lugar não desejado pelo apresentador.

Muitos anos atrás, eu atendia a uma grande marca envolvida numa história curiosa. Uma consultoria havia sido contratada para resolver um problema e, depois de meses de trabalho, um consultor finalmente foi apresentar suas conclusões para o CEO. Logo no começo este faz uma pergunta: “Quantos slides tem isso aí?”. Não lembro o número exato, mas passava dos cem. Então o CEO informa que só gostaria de ver oito slides e pede para que ele faça o ajuste. Horas depois, o consultor retorna para a sala, recomeça a apresentação e o CEO o

interrompe de novo: “E agora, quantos slides tem?”. Nessa nova versão havia vinte slides. Então, o CEO sai da sala e informa que só volta quando de fato houver oito.

Esse caso é icônico porque revela dois erros e, portanto, duas lições valiosas. A primeira delas tem relação com nossa mania de tentar colocar tudo o que for possível dentro de uma apresentação. Todo o nosso conhecimento sobre um assunto, todas as descobertas de um estudo, todo o portfólio que uma empresa tem a oferecer. E, paradoxalmente, há a percepção de que as pessoas querem assistir a apresentações cada vez mais curtas. Como resolver isso?

O fato é que raramente uma apresentação vai esgotar um assunto no tempo dado. Eu, que ministro cursos e aulas sobre storytelling há quase uma década, no início dessa carreira tentava comprimir todo o meu conhecimento sobre o tema dentro das horas disponíveis. Fatalmente estourava o tempo, e eu me via obrigado a segurar os alunos na sala, muitas vezes gerando a percepção de que uma parte tinha sido ensinada às pressas ou de que faltava algo.

Com o tempo fui entendendo que “menos é mais”. Hoje, comparativamente, apresento menos conceitos e exemplos. Porém, faço isso de forma mais profunda, com mais tempo de respiro e reflexão. Se alguém perguntar ou mostrar interesse sobre um ponto que não está lá, aproveito para abordá-lo. O resultado é que hoje sou muito mais bem avaliado como professor, da mesma forma que, usando o poder da edição, você pode ser melhor avaliado como apresentador.

Edição aqui é a palavra-chave. Quando fazemos escolhas mais conscientes sobre quais informações queremos usar para levar o público até a conclusão desejada (em vez de despejar um monte de coisas), não só tornamos o trabalho da apresentação mais fácil, como também facilitamos a vida de quem está escutando. Mas é claro que sempre poderá haver a pessoa que

pergunta sobre aquele ponto que você decidiu tirar. Para esses casos sempre existe a possibilidade de colocar alguns slides extras no final, de entregar um relatório impresso para consulta à parte, de enviar um complemento por e-mail ou de simplesmente explicar depois.

O segundo erro está relacionado com a falsa percepção de que mais slides significam, automaticamente, mais tempo. Quando alguém determina um número máximo de slides, no caso oito, a tendência natural não é encurtar a narrativa, e sim entulhar todas as informações que couberem naquele curto espaço. No final, temos como resultado uma apresentação que demora o mesmo tempo, mas com slides superpoluídos. Você está falando do primeiro dado e seu público já está lendo o segundo, o terceiro e o quarto. Por isso é bastante importante que, na medida do possível, a gente se atenha a uma informação por slide. Apenas uma frase, um número, um gráfico. Dessa forma, o slide funciona somente como uma ilustração do que o apresentador está falando, e não compete com ele pela atenção do público.

Por fim, a última lição passa pela estrutura da apresentação. Quando precisamos contar uma história normalmente pensamos em uma sequência de eventos cronológicos: começo, meio e fim. Em apresentações, é mais eficiente pensarmos de outra forma: abertura, desenvolvimento e conclusão.

Façamos um paralelo com o entretenimento. Quantas vezes você já não desistiu de uma série de TV porque os primeiros episódios eram chatos? Quantas vezes sua experiência com filmes mais ou menos foram salvas por um final surpreendente? O começo de uma história pode convencer muita gente a prestar atenção e o final pode reverter a sensação de chatice. Por isso, a dica é sempre procurar uma introdução impactante e uma conclusão surpreendente para

sua apresentação. Ainda que o desenvolvimento seja um pouco mais sem graça, as duas extremidades de um discurso podem fazer toda a diferença.

Agora reparem que este artigo poderia ser a estrutura de uma apresentação sobre fazer apresentações. A partir daqui eu poderia abrir meu PowerPoint e inserir dados, números, imagens que ajudassem a ilustrar esse discurso. Poderia, inclusive, fazer uma lista com as cinco lições aprendidas. Uma em cada slide, claro.

1- Narrativa antes dos slides

2- Para qual conclusão você quer levar seu público?

3- Uma boa edição conduz o público

4- Uma informação por slide

5- Abertura, desenvolvimento, conclusão

Ainda assim, minha apresentação não seria o PowerPoint, e sim a narrativa que acabei de construir. O apresentador é o veículo da mensagem, os slides são mero apoio visual. E, se a gente for pensar bem, nem sempre eles são necessários

## BRUNO SCARTOZZONI

**Bruno Scartozzoni é consultor e professor especialista em storytelling. Formado em administração pública e pós-graduado em administração e marketing pela FGV EAESP, Bruno é e cofundador da StoryTalks, empresa especializada em treinamentos para falar em público.**

# A VERDADE SOBRE OS INOVADORES

LIDERANÇA E ORIGINALIDADE NÃO BASTAM. O QUE O SUCESSO AO INOVAR EXIGE MESMO É CAPACIDADE DE EXECUÇÃO, CONDUZIDA POR PESSOAS COM UM DINAMISMO RADICAL

POR RICARDO VIANA VARGAS E EDIVANDRO CONFORTO

**A**o falar sobre sucesso, líderes empresariais costumam citar a inovação. Embora a inovação radical seja uma aspiração comum, a inovação incremental é que faz a diferença. Poucos produtos ou serviços são realmente inovadores.

De quem é a culpa? Da liderança? Rakesh Khurana, professor da Harvard Business School, estima que entre 30% e 40% da performance de uma empresa são atribuíveis a “efeitos do mercado”, 10% a 20% a mudanças econômicas cíclicas e talvez 10% ao CEO.

A culpa é da falta de originalidade? Não, essa é superestimada. Um estudo de Costas Markides e Paul Geroski, da London Business School, salientou o “mito do pioneirismo”, apontando que a Amazon se limitou a usar tecnologia já existente e levá-la ao mercado de massa. Então se liderança e originalidade não bastam, o que leva ao sucesso inovador?

A maioria das empresas inovadoras se caracteriza, a nosso ver, por uma execução persistente, conduzida por pessoas com uma atitude de dinamismo radical e com aptidão.

Foi o caso de Henry Ford, que revolucionou a indústria automobilística no início do século 20 e alcançou o sucesso sem depender da originalidade. Seu celebrado processo de produção de carros não passava de uma adaptação da linha de montagem usada na indústria norte-americana de processamento de alimentos desde 1870.

Vê-se, assim, que inovação e empreendedorismo são cruciais, mas não determinam o sucesso comercial de uma empresa. Amazon e Ford mostram que vale mesmo a arte de fazer as coisas acontecerem. Ou seja, é preciso colocar a inovação em ação na vida real. A execução persistente da inovação tem cinco características-chave:

## **CLAREZA**

Corte atividades supérfluas e foque todos os recursos de uma empresa no que realmente importa para que as coisas sejam feitas.

A Ofo, empresa chinesa de compartilhamento de bicicletas, foi criada em 2014 na China quando o CEO Dai Wei viu uma oportunidade de utilizar a tecnologia para incentivar o uso de bicicletas como meio de transporte sustentável. Como a Ford, a Ofo não foi original; em 2007 a rede de bike sharing Velib já existia na França. O diferencial da Ofo foi usar uma tecnologia “sem estação de entrega”. Ao terminar a corrida, os usuários fecham um cadeado na bicicleta e a deixam em qualquer lugar onde seja permitido estacioná-la. O sucesso em qualquer grande mercado competitivo requer dinamismo constante e execução continuada, liderada por clareza de propósito.

## **REDEFINIÇÃO DE FOCO**

“É necessário priorizar sempre”, costuma dizer David Marlow, líder de transformação empresarial na Bristol-Myers Squibb. “Em toda empresa sempre há atividades concorrentes em ação, sempre há funções diferentes disputando prioridades. Isso exige que a equipe de gestão tenha uma visão geral da empresa para fazer uma avaliação anual ou bianual que priorize as coisas. Isso garante que o foco esteja onde estão os direcionadores de valor e que eles tenham a prioridade e os recursos necessários”.

O foco é uma arma de negócios poderosa, mas precisa ser adaptado com o passar do tempo. Isso era algo que Jack Welch fazia muito bem nos anos 1990, como CEO da GE. Ele destilava a estratégia da empresa criando e divulgando slogans como “Seja o número um ou número dois em todos os mercados”, dando foco à empresa. E, depois, partia para o próximo foco.

Abordagem similar foi adotada pela fabricante de eletrodomésticos Haier, que se expandiu pelo mundo desde que o CEO Zhang Ruimin passou a mudar sequencialmente o foco da empresa.

Nos anos 1980, a Haier focou a construção da marca quando percebeu que para competir internacionalmente precisava melhorar a qualidade de seus produtos. Em 1990 a empresa chinesa focou a diversificação e começou a fabricar outros eletrodomésticos além de geladeiras.

Em seguida, a Haier pôs foco na internacionalização. Ignorou mercados mais fáceis e próximos e mirou a Europa e os EUA, mercados competitivos e exigentes. Depois dessa fase, a Haier focou a construção da marca global, sua aceitação como marca forte no mundo todo.

Em dezembro de 2012, a Haier entrou em nova fase: networking estratégico. Ruimin explica:

“A internet eliminou distâncias físicas e permitiu que empresas se interligassem em rede. A tensão competitiva entre uma empresa, seus parceiros e seus funcionários deve ser diminuída com o objetivo de construir um ecossistema colaborativo onde todos ganhem”.

## **COMPROMISSO COM A MUDANÇA**

Esse compromisso deve ser real e constante. Quanto mais uma empresa cresce, maior deve ser seu apetite por mudanças. Como diz Reed Hastings, CEO da Netflix: “É preciso combater a ideia de que, quando uma empresa cresce, sua cultura piora. Na Netflix, somos significativamente melhores [do que éramos] porque temos mais cérebros dedicados a pensar sobre a questão. Algumas empresas seguem o princípio do líder genial na direção. Existe essa ideia de que para ser um grande CEO você precisa ser um grande criador de produtos. Isso pode ser inebriante e divertido, mas faz com que as pessoas se tornem dependentes de você. Você se torna muito mais forte quando constrói equipes de grandes pensadores”.

## **ACEITAÇÃO DO FRACASSO RADICAL**

O dinamismo radical pode levar a fracassos. Porém, como afirmou James Quincey quando se tornou CEO da Coca-Cola em 2017, “se não estamos errando, não estamos nos empenhando o suficiente”. Jeff Bezos, da Amazon, também foi claro ao dizer que fracassar é parte de chegar ao sucesso. “Se você vai apostar alto, suas ações serão experimentos. E, se são experimentos, não há como saber antes se vão dar certo. Mas alguns sucessos compensam dúzias e dúzias de ações que deram errado.”



A Netflix, cuja cultura é a da “empatia assertiva”, defende o fracasso. “Conforme uma empresa cresce, a tendência à conformidade é grande. Como líder, você precisa incentivar as pessoas a correr mais riscos”, observou Hastings. Ele acrescentou, numa conferência recente: “Nossa taxa de sucesso anda alta demais. Sempre pressiono os criadores de conteúdo. Precisamos arriscar mais. Temos de tentar coisas mais loucas – deveríamos ter uma taxa de cancelamento mais alta, no geral”.

### **APROXIMAR-SE DO CLIENTE E PERMANECER PERTO DELE**

A mentalidade do dinamismo radical exige um conhecimento profundo do que os clientes querem. “O conhecimento das necessidades dos clientes e dos movimentos da concorrência, aliado à rapidez e à capacidade de capitalização desse conhecimento, será um fator essencial para o sucesso competitivo”, preveem Perry Keenan e seus colegas do Boston Consulting Group.

Nesse sentido, é interessante observar o trabalho da atual Ford Motor Corporation. “A missão de Henry Ford era ajudar as pessoas a se locomoverem. Essa ainda é nossa prioridade, mas buscamos agora uma visão mais abrangente do que significa ‘mobilidade’”, observa Jamel Seagraves, engenheiro de pesquisa avançada da montadora norte-americana.

A reconexão com seu propósito inicial fez a Ford abrir em 2015 o Ford Innovation and Research Center, que tem entre seus projetos veículos autônomos e métodos para que ciclistas e motoristas dividam estradas.

Essas cinco características baseiam-se na crença de que as coisas podem e devem melhorar e de que, ao longo do caminho, alguns fracassos serão inevitáveis. Mas, como

indicam as empresas mencionadas neste artigo, a sorte favorece os ousados.

RICARDO VIANA  
VARGAS E  
EDIVANDRO  
CONFORTO

© Rotman Management

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