

hsm

management



PLANO DE ~~UNO~~ ^{MULTI} CARREIRA: SUA EMPRESA TEM UM?

Os encontros e desencontros entre o profissional T-shaped (intra)empreendedor e as ofertas de trabalho. Na disputa por talentos, quem melhorar esse encaixe sairá na frente



mais do que apenas recrutamento: educação e seleção

Processos 100% digitais, prezando pela experiência do candidato, educando e humanizando durante a seleção. Conheça como a Eureka está conectando mais de 50 empresas com jovens talentos!

Fale com um consultor: negocios@eureka.me

Acesse: <https://rh.eureka.me/>

Especializada em Jovens Talentos, há 5 anos,
impactando quem é o futuro do seu negócio.

consutoria

| eureka

JÁ PODEMOS QUEIMAR OS NAVIOS



Reynaldo Gama é CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. Pós-graduado em finanças, possui MBA com extensão na China, na França e na Inglaterra. Tem mais de 12 anos de experiência no mercado financeiro. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.

Você contrataria uma pessoa de múltiplos interesses e que abertamente dissesse que está abrindo a própria empresa? Ou que já tem outra atividade e se dispõe a acumular duas (ou mais) grandes responsabilidades? Para muitas empresas, é mais fácil falar do que fazer.

O dossiê desta edição – que aborda os profissionais em forma de T, aqueles que, além de profundidade em uma área (traço vertical), transitam bem em outras frentes (linha horizontal da letra T), ao mesmo tempo ou ao longo do tempo – me fez lembrar da minha própria carreira. Tive apoio para fazer transições não lineares, o que me formou como um legítimo T-shaped, mas meu caso ainda parecia exceção. O mais comum era (e ainda é) ver empresas aparentemente buscando um profissional com essas características, mas depois não bancar a escolha. O resultado é frustração garantida para ambas as partes.

Se a empresa não incentiva o desenvolvimento de profissionais com esse perfil, são dois trabalhos: o de contratar e o de substituir depois – porque essas pessoas vão embora. Vão buscar em outra empresa o suporte que não encontraram ali. Cada vez mais, a realidade de transformação constante do mundo exige essa flexibilidade por parte dos funcionários. Mas as empresas precisam assumir riscos com ele, oferecendo treinamento, mentoria, shadowing. Para contratar esse tipo de profissional, é preciso queimar embarcações, como diz a consultora e um dos nomes mais proeminentes do Vale do Silício Charlene Li. Ou seja, deixar para trás o que não tem mais valor e construir de novo, se for preciso.

Algumas áreas estão começando agora – bem depois de tantas outras – a queimar seus navios e buscar na tecnologia formas de avançar. As primeiras construtechs estão chegando: empresas de tecnologia que dão suporte a toda cadeia da construção civil, chegando até a ponta, em um subsetor também conhecido como proptech. Um avanço bem-vindo que você encontra na reportagem da página 64.

O varejo e o marketing, por sua vez, estão cada vez mais à vontade com a inteligência artificial e o processamento de big data, com resultados surpreendentes.

Duas matérias abordam o tema nesta edição: uma sobre o que aguarda o varejo no mundo afetado pela pandemia (pág. 16) e outra especificamente sobre o uso de dados para medir o comportamento do consumidor (pág. 72). Para embasar a discussão, um artigo analisa a ética necessária para esse processamento de dados (pág. 78). Em tempos de LGPD, é um assunto que nunca pode ser esquecido. Boa leitura. ∞



ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

- 8 TECNOLOGIA E CONSCIÊNCIA: VIA DE MÃO DUPLA**
Além da transformação digital, as empresas precisam encarar a transformação de consciência para destravar seu potencial
- 12 É HORA DE MUDAR O TRABALHO**
A pandemia está acelerando as mudanças no trabalho. Em entrevista, o sociólogo Domenico de Masi faz suas previsões
- 16 A PANDEMIA E O VAREJO**
Os insights trazidos pelo varejo digital na China podem ser um ponto de partida para reinventar o setor
- 28 NEUROCIÊNCIA E CONSUMO**
Emoções podem ser convertidas em dados e servir como insumo para profissionais de marketing, em artigo da Singularity University
- 64 A CONSTRUÇÃO É TECH**
Um dos retardatários da transformação digital, a construção civil começa agora a ver surgirem startups de tecnologia
- 72 PRODUTOS QUE SÃO A SUA CARA**
Nem só de promoções de descontos vive o marketing digital. Com recursos de inteligência artificial, as ofertas podem se tornar muito mais personalizadas
- 78 ÉTICA E MACHINE LEARNING**
Em artigo da *Rotman Management Magazine*, conheça o que vem sendo pensado sobre os algoritmos de machine learning
- 86 GESTÃO DE RISCO EM ALTA**
As mudanças radicais dos últimos anos têm dado mais relevância à área de gestão de risco operacional

CONTAGEM REGRESSIVA COM ADIB JACOB

6 BAYER PHARMA AGORA EM SÃO PAULO

Com a transferência da sede latino-americana da Bayer Pharma de Nova Jersey, nos Estados Unidos, para o Brasil, Adib Jacob passou a acumular os cargos de presidente da divisão farmacêutica e da América Latina. Com exclusividade, ele fala sobre a realidade pós-pandemia e seus planos à frente da empresa.

SEU PLANO MULTICARREIRA

“A vida do homem não é destino, é possibilidade.”
Atribuída a Giovanni Pico della Mirandola, figura conhecida do renascimento italiano, a frase enaltece as capacidades humanas, pensamento comum entre os eruditos da época. O que separa você e Leonardo da Vinci, talvez um dos mais reconhecidos renascentistas por suas múltiplas especialidades, são 500 anos de história. E o que os conecta é que, por conta de um novo contexto de mundo, ter vários interesses e carreiras parece ser uma boa estratégia para navegar por este século. Será? Você e sua empresa estão preparados? Confira no dossiê “Plano multicarreira” desta edição.



//////
DIRETO AO PONTO

- 21 **EDUCAÇÃO PÓS-COVID-19**
Pesquisa da Esade decreta o fim de alguns modelos analógicos de educação após a pandemia
- 22 **FUTURO DA TESLA EM QUESTÃO**
Será que a Tesla vai manter o ímpeto? Depende da ação das montadoras estabelecidas, diz professor da Wharton
- 23 **MOEDAS DIGITAIS NA PAUTA**
Saiba o que vem sendo discutido sobre moedas digitais – dos bancos centrais ao Facebook – em artigo do *Global Times*
- 24 **TECNOLOGIA EM FAVOR DA ÁGUA**
Empresa indiana cria algoritmos para ajudar a economizar
- 25 **UMA VISITA À DISNEY NA PANDEMIA**
Jornalista da revista *Fast Company* conta como foi visitar o Disney World durante o distanciamento social

/////////
EXTRA – CONTEÚDO DIGITAL

- 83 **#OLHOMÁGICO**
O mundo corporativo tem muito a aprender com a figura do médico da família
- 85 **#ROLEMODEL**
Engenheiro e economista, o venezuelano Jerson Maldonado integra a comunidade Young Leaders
- 85 **#EXTRACAST**
Confira os novos episódios da série Marketing Makers, sobre os desafios dos líderes de marketing no Brasil
- 85 **#CONVERSASCORAJOSAS**
A médica Natalia Fraile e a profissional de RH Mariana Perroni falam sobre câncer e como enfrentá-lo na empresa
- Acesse www.revistahsm.com.br e confira os conteúdos exclusivos que preparamos pra você!

//////
ASSUNTO PESSOAL

- 89 **PARA VENCER O ESTRESSE**
Como os líderes podem auxiliar seus colaboradores a vencer o estresse? Spoiler: escutar é tudo
- 90 **HORIZONTALIDADE E INOVAÇÃO**
Para chegar à inovação, as empresas precisam ultrapassar a barreira dos silos, com relações horizontais na equipe
- 91 **HACKEANDO O PROCESSO SELETIVO**
Depois de aplicar a milhares de vagas graças a um bot, um executivo descobre o segredo das vagas na internet
- 92 **MEDITAÇÃO PARA DESCRENTES**
Ela também não acreditava, mas decidiu investigar os mitos da meditação. E agora tudo ficou mais fácil

//////
NOSSOS COLUNISTAS

- 26 **ELLEN KISS** *Vale Ocidental*
- 27 **EDWARD TSE** *Vale Oriental*
- 63 **JORGE FORBES** *Soluções TerraDois*
- 70 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA** *Healing leadership*
- 93 **THOMAZ GOMES** *Espaço Lifelong Learning*
- 94 **WILMA BOLSONI** *Espaço Equilíbrio*
- 98 **ADRIANA SALLES GOMES** *#tbthsm Management*

QUEM É QUEM

- 95 **PROFISSIONAIS**
Conheça as pessoas que nos ajudaram a produzir esta edição.
- 97 **ORGANIZAÇÕES**
Localize rapidamente em nosso índice a empresa que você busca.



O DESEMBARQUE DA BAYER PHARMA NO BRASIL

Depois de apenas dois anos como presidente da divisão farmacêutica da Bayer, Adib Jacob passou a acumular o cargo de presidente da América Latina. Isso aconteceu em janeiro de 2020, quando a sede da regional mudou de Nova Jersey para São Paulo. “É um pouco incomum acumular os dois cargos, especialmente no ramo farmacêutico. Claro que tenho um limite para gerenciar toda essa região. Então, culturalmente, é um grande sinal de empowerment, de confiança e de accountability que dou para o time”, diz ele. Sobre a pandemia, Jacob conta que era cético quanto ao home office, mas o resultado o surpreendeu e agora acredita no modelo híbrido no futuro. | POR SANDRA REGINA DA SILVA

5

O que representa São Paulo como sede regional da divisão farmacêutica? E qual sua missão como head LatAm?

Há alguns sinais claros aí: a empresa confia no Brasil, em termos do poder das instituições em solidez e estabilidade, da governança, do potencial de crescimento, e é um reconhecimento pelo País ser um celeiro de talentos locais, além de ser atrativo para talentos de fora, que possam ocupar posições regionais. Vale lembrar que o Brasil é o motor de crescimento da região, representa cerca de metade de toda a América Latina em aspectos como o financeiro e o de potencial científico. Minha missão, junto com meu time, é destravar as grandes oportunidades que a Bayer tem na região, com uma dinâmica de crescimento contínuo de dois dígitos para o Brasil – já foi assim no ano passado e em 2020, apesar da Covid-19, devemos atingir dois dígitos também – e na LatAm. Entre 2019 e 2022, temos o lançamento de dez medicamentos, o que é incomum no setor. Tenho 30 anos na indústria e nunca vi isso acontecer. Esses novos produtos trazem muita inovação e atendem necessidades médicas não assistidas, em áreas críticas como oncologia, hemofilia, ginecologia/saúde da mulher e cardiologia.

4

Não falta um centro de pesquisa?

Em um centro de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a fase mais precoce, o “P”, extremamente sofisticada, ainda não fazemos no Brasil porque é difícil descentralizar, precisa não só de know-how, mas também muita infraestrutura de laboratório. Igualmente importante é o “D”. A partir do momento que um medicamento é desenvolvido em laboratório, começam os testes que certificam se ele funciona. São feitos estudos in vitro, em animais pequenos, em animais grandes e em humanos nas fases 1, 2 e 3. Em desenvolvimento em humanos, o Brasil e países como Chile, Argentina, México e Colômbia já têm um papel relevante. Não é incomum o Brasil aparecer como o país que mais recrutou pacientes para um teste, por exemplo. Existem estudos que chegam a envolver 20 hospitais brasileiros ou até mais. Por aqui, no momento, estamos com estudos de medicamentos para que pacientes de Covid-19 convivassem melhor com a doença.

3

Como tem sido a experiência da Bayer durante a pandemia?

APESAR DOS IMPACTOS DA COVID-19, A BAYER LANÇOU PRODUTOS E DEVE CRESCER DOIS DÍGITOS NA LATAM

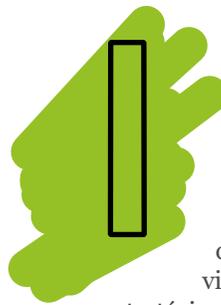
O mercado farmacêutico brasileiro está bastante resiliente ao grande impacto macroeconômico da Covid-19. Espera-se crescimento do mercado na casa de 7% este ano. Até junho, o crescimento foi por volta de 10%. Claro que tem sido um ano desafiador, estaríamos, sim, com uma performance diferente se não fosse a pandemia, porém estamos com uma dinâmica positiva de crescer dois dígitos. Poderíamos ter congelado os lançamentos, para navegar de maneira morna nesse período. Fomos pelo oposto e lançamos os produtos que estavam planejados. Eu arrisco dizer, sem querer faltar com a humildade, que a empresa está trabalhando de maneira inovadora e diferenciada, mesmo após a mudança para o home office. Estamos próximos de 1 milhão de contatos virtuais desde março com o nosso time de campo, usando Teams, Zoom, WhatsApp. Fizemos por volta de 1,2 mil eventos virtuais. Lançamos os medicamentos em plataforma virtual, sendo que um deles totalizou 5 mil médicos conectados, o que seria inviável num evento presencial; e outro reuniu 700 oncologistas, dos 2,5 mil existentes no Brasil. Ou seja, fizemos do limão uma limonada.



E como vê o pós-pandemia, tanto na perspectiva do mercado quanto em relação ao time?

Olhando para o futuro, a vacinação em massa da população brasileira vai ser o divisor de águas. Não que eu creia que, após a vacinação, a gente volte como sociedade e economia ao paradigma pré-Covid. Até a vacinação em massa ocorrer, o que não creio que seja tão no curto prazo como falam, haverá a preocupação ainda com o distanciamento social. No setor de saúde, os pacientes começaram em julho a retornar aos consultórios, e a situação deve voltar à quase normalidade antes mesmo da vacina. Nesse período, houve muito mais mortes em casa do que nos hospitais. O receio de ver o médico é perigoso, porque pode haver uma patologia que esteja se agravando. Em relação ao time, já anunciamos que até o fim do ano o retorno para o escritório em São Paulo será muito pequeno, mais para aqueles que precisam de internet ou que têm muita distração em casa. No pós-vacina, mesmo com a retomada econômica, alguns aprendizados serão

permanentes, a meu ver. Acredito que teremos muitos contextos híbridos. Os escritórios não devem mais voltar a ficar apinhados de segunda a sexta. Certamente não na Bayer, e arrisco dizer que não no setor administrativo no geral. Aprendemos que dá para trabalhar em casa, que se deve confiar no trabalhador. É mais produtivo, permite à pessoa compor melhor sua vida pessoal. E funciona, foi um paradigma quebrado. Isso também reforça a sustentabilidade. São menos litros de combustíveis queimados, além do custo.



Há um esforço na equidade de gênero na Bayer?

A Bayer acredita que inclusão e diversidade são fundamentais para a resolução de problemas e para a inovação. Soluções criativas dependem de diferentes perspectivas e visões. Esses dois pilares são estratégias que impulsionam o jeito de a companhia estar no mundo e fazer negócios. Aqui no Brasil, essa estratégia é desenvolvida por cinco grupos de afinidades, nos quais se faz o uso de diversas análises para entender e endereçar nossos esforços. Para dar um exemplo, recebemos recentemente duas mulheres no board da Bayer – Malu Nachreiner e Malu Weber. Agora temos quatro mulheres e quatro homens no Country Leadership Team. Já na Pharma Brasil, acabamos de criar um grupo específico de mulheres para a nossa divisão, que tem o objetivo de conscientizar nossos colaboradores sobre o tema de equidade de gênero, desenvolver cada vez mais a liderança feminina e comunicar para toda a empresa o que vem sendo feito nessa frente. A primeira ação do grupo foi fazer um retrato da equidade de gêneros em nossa divisão, e os dados consolidados são bem interessantes: hoje há 2% mais mulheres do que homens, em 2010 eram 8% mais homens; em posições de liderança, são 53% homens e 47% mulheres, antes eram 66% e 34%. Essa evolução demonstra a preocupação e a resposta da companhia ao tema. ∞



PARA ALÉM DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SE QUIERMOS AMPLIAR IMPACTOS POSITIVOS E DESTRAVAR TODO O POTENCIAL DAS EMPRESAS É PRECISO CONSIDERAR OUTRO TIPO DE TRANSFORMAÇÃO – A DE CONSCIÊNCIA – E FAZER COM QUE ELAS SE CRUZEM. É NESSA INTERSECÇÃO QUE MORA A PROSPERIDADE EXPONENCIAL | POR JAN DINIZ



Outro dia uma amiga paulistana me contou que alugou um carro pelo Turbi para passar o fim de semana na praia em um apartamento alugado pelo Airbnb, com seu namorado que conheceu pelo Tinder. Saíram mais tarde do que o previsto por conta do atraso de suas compras de supermercado feitas pelo Rappi. É que o entregador teve problemas para alugar a bicicleta no app de bikes compartilhadas. Para aproveitar esses 30 minutinhos de atraso, montou sua playlist no Spotify, chamou o DogHero para passear com seu cachorro e adiantou uma consulta por telemedicina feita pelo aplicativo de seu seguro-saúde.

Eu não sei você, mas acho maluco pensar que em apenas dez anos, com um cartão de crédito e um smartphone, colocamos no bolso de milhões de pessoas hospitais, supermercados, carros etc.

Na última década, vivenciamos mudanças profundas por conta da criação e da adoção de tecnologias digitais nos negócios. Praticamente todo evento corporativo dos últimos anos tinha como principal pauta a famosa Transformação Digital (ficou tão importante que até me sinto obrigado a escrever as iniciais com letras maiúsculas).

Ano após ano, ficavam claros os benefícios de digitalizar a empresa para exponencializar suas capacidades e assim trazer eficiência, escala e precisão na geração de valor aos clientes. Nesse contexto, produtos e serviços que mudaram nossas vidas passaram a surgir em uma velocidade maior do que nossa capacidade de refletir sobre o tema. Com isso, análises importantes sobre como esse avanço tecnológico poderia servir a um propósito maior do que ter eficiência, escala ou virar um unicórnio (empresas bilionárias) acabaram ficando em segundo plano.

A transformação digital carrega o potencial de permitir às organizações resolver os maiores desafios da sociedade, e precisamos começar a questionar para além das metodologias ou boas práticas de como fazê-la. De forma macro, a transformação digital tem duas forças motrizes principais. A primeira são as tecnologias passíveis de serem aplicadas a produtos e serviços. A segunda é a força invisível do mercado que evolui e responde conforme as necessidades dos consumidores.

Apesar de ambas as forças serem importantes historicamente na evolução da sociedade, existem limitações inerentes a elas. Por exemplo, a força invisível do mercado quase sempre está de acordo

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ERA DA CONSCIÊNCIA E TRANSFORMAÇÃO DE CONSCIÊNCIA NA ERA DIGITAL – MOVIMENTOS IGUALMENTE IMPORTANTES PARA QUE A PROSPERIDADE NÃO SEJA LIMITADA A UM PEQUENO GRUPO DE PESSOAS

com as necessidades e os gostos dos stakeholders mais ricos, que acabam sobrepondo as necessidades dos mais pobres. Ou seja, corremos o risco de criar novas tecnologias e soluções digitais incríveis, mas concentradas e servindo a poucos.

O curioso é que esse tipo de questionamento em relação a servir um propósito maior e a ser uma organização mais consciente faz parte de outra agenda que começou a evoluir na última década: a consciência nos negócios.

Da mesma forma que tivemos avanços expressivos na pauta de tecnologia e inovação, muitas lideranças começaram a perceber que existia uma maneira diferente de exponencializar resultados de um negócio por meio da consciência. O fortalecimento de movimentos como o Capitalismo Consciente, as empresas B, a agenda de ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – da ONU começaram a ganhar espaço nos fóruns e nos eventos empresariais. Pela primeira vez, tivemos posicionamentos de grandes mídias, fundos e empresas que validaram a ideia de que as organizações que incorporam um olhar multistakeholder, por meio de uma cultura e lideranças mais conscientes, trazem melhores resultados, inclusive financeiros, no longo prazo.

Temos que cruzar essas agendas e começar a questionar como a transformação digital pode ser feita para servir um propósito maior do que o

TEMOS QUE CRUZAR ESSAS AGENDAS E COMEÇAR A QUESTIONAR COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PODE SER FEITA PARA SERVIR A UM PROPÓSITO MAIOR DO QUE O LUCRO

lucro, ou ainda como podemos direcioná-la para criar prosperidade sócio-econômico-ambiental por meio de produtos e serviços.

COMO FAZER?

Em uma tentativa de quebrar o paradoxo de se cruzar essas agendas paralelas, criei um framework (*pág. ao lado*) que pode ajudar a identificar a maturidade das empresas em relação a dois eixos de transformação: digital e de consciência. De forma simplificada, cruzamos os dois eixos para criar quatro diferentes quadrantes em que as organizações podem se localizar. Assim, a empresa deve questionar sua maturidade como mais ou menos digital e mais ou menos consciente.

A ideia não é aprofundar nos critérios de maturidade de consciência e digital, e sim entender arquétipos e exemplos que se encaixam em cada um dos quadrantes e questionar como é possível sair de um e chegar ao outro.

No quadrante verde estão as empresas que são altamente digitais e altamente conscientes. São organizações que usam a transformação digital como alavanca de prosperidade sócio-econômico-ambiental. São produtos, plataformas, serviços digitais que entregam valor a quem mais precisa, distribuindo poder, capital e transparência.

Já no quadrante laranja concentram-se as empresas com alto impacto, cultura forte e propósito, mas que enfrentam dificuldades de integrar tecnologias para escalar e ser mais eficientes. São cases de sucesso, que inspiram muitos outros a fazerem a transformação da consciência, mas, de certa forma, são pontuais.

O oposto é encontrado nas empresas do quadrante azul, que usam a tecnologia para servir a objetivos financeiros e de negócios, mas não necessa-

riamente geram impacto positivo para a sociedade. Às vezes, a intenção é boa, mas as externalidades que geram são negativas. Como exemplo, é possível citar toda a discussão sobre empresas como a Uber, que inicialmente aparentam ser algo bom para a sociedade como um todo, mas logo revelam desequilíbrios como a baixa remuneração dos motoristas e o plano de descartá-los quando os veículos autônomos se tornarem populares. O problema não é a evolução tecnológica, mas a limitação do modelo de negócio que gera valor desproporcional entre motoristas, usuários e acionistas.

Finalmente, no quadrante rosa, temos empresas que estão no início ou ainda por iniciar a transformação da consciência e a digital, e seu foco principal está no lucro e na busca por eficiência sem tecnologia. Nesse estágio, percebemos que muitas empresas transformam as pessoas em máquinas, enquanto não têm estratégia ou investimentos para trazer máquinas para substituir as pessoas.

ALGUNS EXEMPLOS

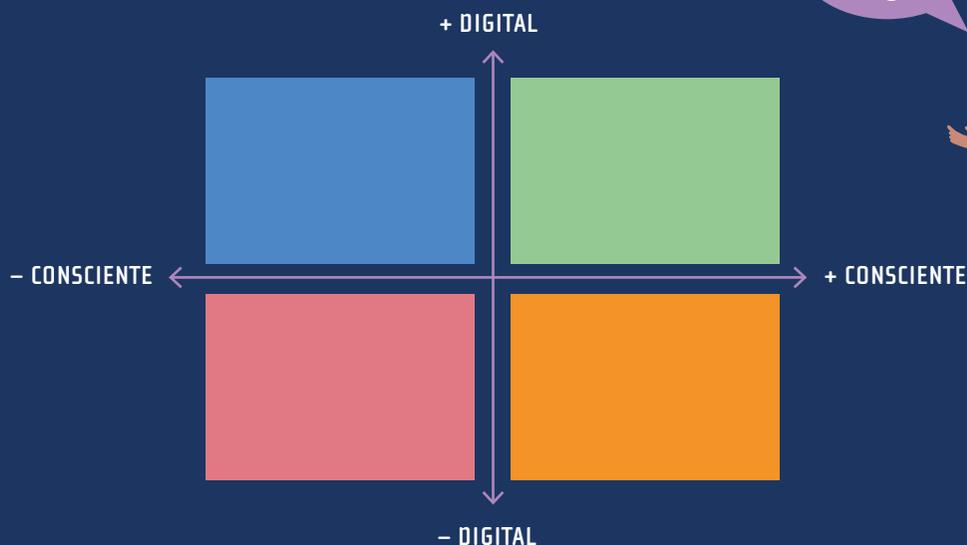
No quadrante verde, é comum vermos organizações como as cooperativas de plataforma. Imagine um negócio nos mesmos moldes de iFood ou Uber Eats (que estão no quadrante azul), mas que cada entregador precisa se tornar associado e adquirir uma quota da cooperativa. Além disso, o conselho de acionistas é composto pelos próprios entregadores, que possuem interesses menos arrojados e agressivos que fundos de investimento de risco tradicionais. Com isso, buscam relações mais saudáveis com os restaurantes com taxas não abusivas.

Na Espanha, a cooperativa de plataforma chamada Mensakas é um bom exemplo. Esse modelo distribui riqueza em vez de explorar o(s) recurso(s) base do modelo de negócio. Aliás, se um dia o Mensakas resolver lançar drones, como está fazendo o iFood, para substituir os entregadores e se tornar muito mais eficiente e escalável, os “sócio-entregadores” passam a participar cada vez mais como acionistas deixando a tecnologia trabalhar para eles, e não o contrário.

Outro exemplo desse quadrante é uma startup ainda em fase de piloto chamada CAIS, que busca criar uma plataforma para trazer mais acesso e coerência na oferta de atenção à saúde primária de forma virtual. A partir de um app, pode-se conectar pequenas equipes de saúde a uma carteira de pacientes, criando linhas e planos de cuidado personalizados para cada pessoa ou comunidade. A ideia

FRAMEWORK DE IMPACTO

Com base nos dois eixos de transformação – digital e consciência – é possível avaliar a maturidade da sua empresa nesta nova era



é gerar acesso à saúde com baixo custo e ter equipes de saúde que se comprometam no longo prazo com os pacientes, com autonomia e remuneração também seguindo o sucesso da saúde dos pacientes.

Uma grande empresa que percebo ter navegado por mais de um quadrante ao longo do tempo é o Magazine Luiza. Começou pouco digital, porém o propósito maior para além do lucro e a busca por impacto pareciam existir desde a fundação. Já no início de seu processo de transformação digital, a narrativa de consciência nos negócios era colocada como pano de fundo, e logo vieram os primeiros exemplos práticos. Certa vez, ao observar o crescimento de seu e-commerce, em vez de demitir pessoas, o Magalu criou formas para que os vendedores pudessem entender e usar o online para ganhar ainda mais – e não competir com ele.

Além disso, recentemente a gigante varejista declarou que os esforços para consolidar a inclusão digital de empreendedores e consumidores brasileiros da base da pirâmide socioeconômica devem seguir, assim como seus investimentos em inovações tecnológicas. O compromisso com um propósito maior, a inclusão, o cuidado com diversos stakeholders e o uso de suas tecnologias para distribuir e gerar renda fazem do Magazine Luiza um bom exemplo de empresa que está saindo do do quadrante azul em direção ao verde. Mais um exemplo recente foi o chamamento para trainees exclusivo para pessoas negras feito pela rede.

Proporcional ao tamanho do nosso País, as lideranças brasileiras têm desafios imensos: são 10 milhões de pessoas passando fome, mais de 12 milhões de desempregados, 150 milhões sem planos de saúde, mais de 100 milhões sem tratamento de esgoto e mais da metade da população adulta não completou o ensino básico obrigatório.

Assim, faço um chamado para que as organizações que já se engajaram na transformação da consciência lembrem que estão na era digital e busquem potencializar seus resultados para não serem casos bonitos que não escalam do jeito que o Brasil precisa. E o contrário também – que empresas que já abraçaram a transformação digital lembrem que estão na era da consciência e que precisam levantar a cabeça e refletir se estão gerando prosperidade para todos em seu entorno. ∞



JAN KISHI DINIZ é sócio do Grupo Anga e CEO da OB Inovação Consciente. Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e membro da rede Global Shapers do Fórum Econômico Mundial.



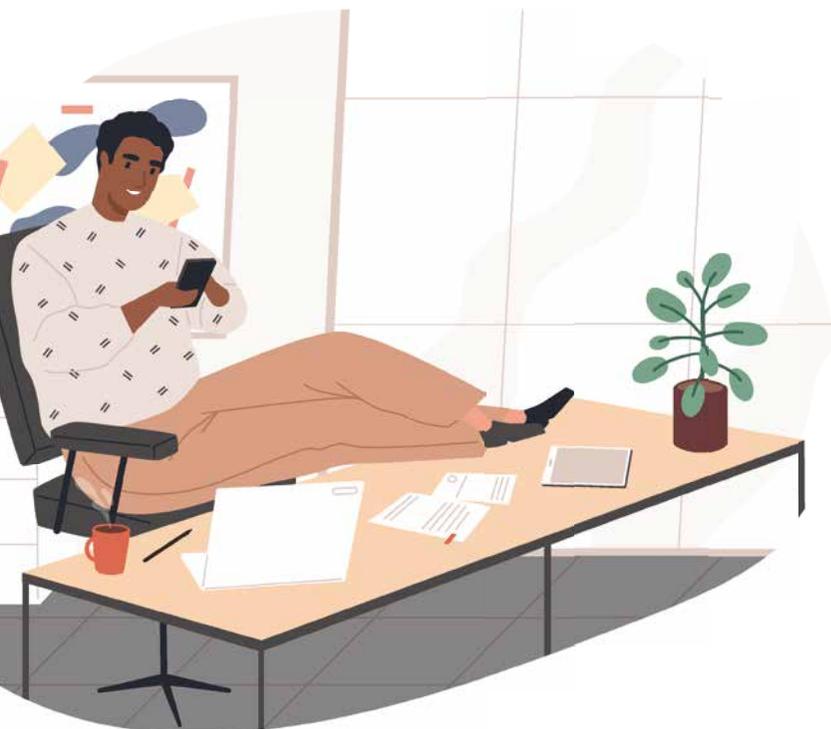
QUE VENHA O SMART WORK

COMO REEQUILIBRAR O MUNDO DO TRABALHO? SEGUNDO O SOCIÓLOGO ITALIANO DOMENICO DE MASI, PRECISAMOS DE UM NOVO MODELO | POR AUGUSTO JR. E DAVI LAGO

Em um longo artigo do italiano Domenico De Masi publicado em junho no jornal *Folha de S.Paulo*, o sociólogo afirma: “A partir de agora, será necessário recompor profissão e vida, valorizando com o ‘smart working’ a desestruturação espaço-temporal do trabalho; encorajando a irrupção da emoção, da fantasia e da afetividade na esfera produtiva; garantindo

uma igualdade de gênero concreta, um respeito seguro às diversidades, um crescimento cultural dos indivíduos e de toda a comunidade para cuja administração o município, a escola e as empresas contribuem”.

Curiosos sobre esse conceito de smart working, entrevistamos De Masi para a nossa coluna “Perspectivas de carreira” e os principais insights dessa conversa você encontra a seguir.



SMART WORK É TER FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA QUE VÃO ALÉM DO HOME OFFICE. PRECISA SER UMA VERDADEIRA CESSÃO DE PODER DOS LÍDERES PARA OS TRABALHADORES, O QUE NÃO É ALGO TRIVIAL

SMART WORKING: CONCEITO E APLICAÇÃO

Para De Masi, smart working é uma nova filosofia de trabalho, que leva em conta a flexibilidade, a autonomia e os períodos de atividade laboral para além do home office. Além de escolher o local (anywhere office) e o tempo de trabalho, o profissional passa a interagir não apenas com os parceiros imediatos do trabalho, mas com a sociedade como um todo. “Repito, é uma nova filosofia de trabalho, que não se reduz a trabalhar em casa. É uma cessão de poder da parte dos chefes para os trabalhadores, e uma cessão de importância do escritório para a casa. É reequilibrar e mudar a distribuição de poder. É mudar a distribuição de trabalho”, afirma.

O PAPEL DA LIDERANÇA

Na lógica do smart working, os líderes precisam ser mais mentores do que chefes. “Do líder é esperado que ele tenha capacidade de pontuar objetivos ou microobjetivos. Por exemplo, o líder solicita um artigo. O microobjetivo é a entrega do artigo em determinada data. A partir daí, o liderado deve ter autonomia para produzir o trabalho do modo mais equilibrado, conforme sua própria realidade. O líder não interfere exageradamente no processo. Não importa o local ou o modo como o artigo será escrito – em casa, na praia, no campo etc. O foco está nos objetivos a serem alcançados com a atividade profissional e cabe ao líder organizá-los”, disse De Masi.

A JORNADA E A PRECARIZAÇÃO

A precarização do trabalho, discutida a partir de exemplos concretos como no caso dos motoristas e motofretistas de aplicativos, é um problema amplo do nosso século. Diante dessa questão, De Masi destaca alguns aspectos. “O aumento da demografia reflete no número de trabalhadores disponíveis para o trabalho. Porém, os postos não aumentam na mesma proporção, o que traz uma taxa de desemprego cada vez maior. Desempregadas, as pessoas ficam mais dispostas a aceitar condições piores. Uma possível solução é a redução das jornadas de trabalho”, analisou o sociólogo. Isto é, em vez de turnos de 8 horas por dia, seria necessário adotar períodos laborais de 4 ou 5 horas. “Mas a lógica capitalista não permite reduzir o período de trabalho, e é por isso que observamos o aumento contínuo da precarização”, afirmou.

GERAÇÃO NEM-NEM E A REDISTRIBUIÇÃO

Cerca de 11 milhões de jovens brasileiros nem estudam, nem trabalham. Segundo o sociólogo, para enfrentar esse problema, é preciso fazer uma redistribuição lógica e abrangente de seis elementos: 1. do trabalho; 2. da riqueza; 3. do poder; 4. do saber; 5. das oportunidades; 6. dos direitos. “É importante estarmos atentos a esses seis elementos. Todos são importantes na equalização do trabalho. Há casas em que os pais trabalham dez horas e os filhos, em idade profissional, estão desempregados. Isso é resultado de uma péssima

INSIGHTS PARA A SUA CARREIRA

Assim como fazemos na coluna “Perspectivas de carreira”, que mantemos no site da HSM Management, deixamos aqui algumas ideias para você colocar em prática.

1 REEQUILÍBRE EFICIÊNCIA PROFISSIONAL E VIDA PESSOAL: é preciso resgatar o conceito de vida integral, principalmente nesses tempos de pandemia, com todos em casa. Cuide da sua rotina para ter um tempo de qualidade para si e, dessa forma, conseguir um melhor equilíbrio entre seus vários papéis.

2 ESTABELEÇA CONTRAPARTIDAS INTELIGENTES: a autonomia que você recebe da organização deve ser retribuída com responsabilidade. Não desperdice essa oportunidade.

3 AJUSTE O JEITO DE LIDERAR: a liderança, ainda mais nesse contexto pandêmico, deve usar a confiança como base de sua influência. Alinhe o significado maior do trabalho dando direção para onde as pessoas devem caminhar.

4 ATUALIZE ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS OBSOLETAS DA ERA INDUSTRIAL: você não será relevante no mundo corporativo atual simplesmente replicando os valores da era industrial. É preciso alinhar seus valores a esse novo contexto. Os diferenciais competitivos hoje são habilidades humanas como colaboração, estética, subjetividade, emotividade e flexibilidade. Pesquisas revelam que esses atributos refletem a escalada da influência da energia feminina no mundo do trabalho.



Confira outros textos dos autores no site revistahsm.com.br



distribuição do trabalho”. Por exemplo, na Itália, um italiano trabalha anualmente uma média de 1,8 mil horas. Em contrapartida, um alemão, em média, trabalha 1,4 mil horas por ano. O resultado é simples: a taxa de desocupados e desempregados na Itália é de 10%, enquanto na Alemanha é de apenas 4%. Para ele, o Brasil precisa de uma urgente redistribuição do trabalho. “Em meu livro *O futuro chegou* (Casa da Palavra), dedico um capítulo ao Brasil e ali aprofundo essas questões”, analisa De Masi, que se interessa muito por nosso País e inclusive é cidadão honorário do Rio de Janeiro desde 2010.

PÓS-PANDEMIA

Sobre o mundo pós-Covid-19, De Masi faz uma análise fria do nosso contexto geopolítico e não parece estar muito otimista com esse cenário. “A macroestrutura já está clara desde antes da pandemia. O mundo é emoldurado pelas grandes potências – Estados Unidos, Rússia e China. A Europa poderia ser a quarta potência, por sua grande força histórica, seus 700 milhões de habitantes, enfim, é muito rica, muito culta, mas carece da união necessária para ter mais protagonismo. Portanto, penso que o mundo permanecerá igual após a pandemia. Não haverá uma reconfiguração ampla.

Já na perspectiva do trabalho, De Masi afirma que seria muito bom se algo pudesse mudar.

“O coronavírus é uma terrível calamidade; inútil dizer que teria sido infinitamente melhor se jamais tivesse aparecido. Porém, visto que está causando danos, é melhor tirar proveito deles para mudar algo em direção ao significado e à organização do trabalho”, escreveu em seu artigo publicado pela *Folha*, e complementou: “No entanto, os que conduziam as danças, quando entramos no túnel, são os mesmos que as conduzirão quando sairmos dele. Isso torna improvável qualquer renascimento.”

Então, em vez de esperarmos por uma mudança estrutural e universal do mundo do trabalho, o que nos cabe é iniciar essas transformações em nossas vidas e empresas, de dentro para fora. ∞



AUGUSTO JR. é diretor executivo do Instituto Anga. DAVI LAGO é professor e pesquisador do laboratório de política, comportamento e mídia da PUC-SP e autor do livro *Formigas*, sobre produtividade.

VAMOS CONTINUAR A NOSSA CONVERSA NO MUNDO DIGITAL?

SIGA A REVISTA HSM MANAGEMENT
E ACESSE NOSSOS **CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**
PARA AS **REDES SOCIAIS.**



NOSSAS REDES:

-  [REVISTA_HSM](#)
-  [REVISTAHSMBRASIL](#)
-  [/COMPANY/REVISTA-HSM](#)





O VAREJO PÓS-COVID

COMO O BRASIL PODE SE INSPIRAR NA CHINA PARA ACELERAR SEU CRESCIMENTO? | POR TICIANA WERNECK

Um país com 1,4 bilhão de habitantes, em que as políticas públicas incorporam a mentalidade de experimentação, buscando escalar rápido o que dá certo. É o oposto dos governos ocidentais, nos quais o objetivo é minimizar riscos e enfrentar as mudanças com cautela. O encontro de mentes entre os setores público e privado é estimulado, assim como a busca pelo novo (o mote “o futuro é melhor” molda o pensamento dos chineses). Lá, a inovação e a competição são estimuladas tal qual uma gigantesca startup.

Nas últimas décadas, o país foi responsável por 30% do crescimento mundial. Em 2020, com a Covid-19, deverá ser a única grande economia a crescer (algo entre 1% e 5%). “Na base desse crescimento intenso está uma visão de longo prazo e o investimento em tecnologia”, afirma Marcos Caramuru, ex-embaixador do Brasil em Pequim e consultor.

Esse modelo torna o país líder em segmentos como smart cities e, em breve, em inteligência artificial, tecnologia em que está investindo pesadamente. “O país tem seu plano nacional de desenvolvimento, com orçamento de quase US\$ 15 bilhões, para fazer isso acontecer”, comenta Caramuru, que mora na China há 12 anos, para quem “viver aqui é experimentar o futuro sem envelhecer”.

O consultor foi um dos painelistas do seminário digital “China pós-Covid-19: o papel da inovação e ecossistemas”, realizado pela BTR-Varese, que apresentou o panorama chinês e as inovações do país para uma plateia online composta de grandes nomes do varejo brasileiro.

É na esteira da cultura digital chinesa que o new retail se formou. Nele, há uma obsessão por dados, que permite às empresas ultrapassarem fronteiras de canais e negócios. E as oportunidades de crescimento são exponenciais, em especial em cinco fatores, que são destacados a seguir.

I. REINVENÇÃO DA LOJA

No novo varejo, a loja é mais do que um lugar para comercialização de produtos. “Ela é um lugar de experiência e relacionamento, uma plataforma de serviços e de logística, que funciona para captura e ativação de clientes, com coleta de seus dados”, diz Alberto Serrentino, sócio da BTR-Varese.

Não existe solução única. “O encantamento do cliente não acontece só online. No Brasil, as lojas físicas ainda exercem enorme importância no relacionamento das marcas com os clientes, na socialização. Nisso, estamos mais avançados que os chineses”, compara José Galló, presidente do Conselho da Renner.

2. ECOSISTEMAS

Nessa nova forma de conexão, cria-se uma dinâmica diferente de desenvolvimento de negócios. Nos ecossistemas, as empresas passam a se organizar em plataformas que integram varejo, mídia, serviços financeiros, pagamentos digitais e logística, em prol de serviços diversificados que não se limitam a categorias.

**NO NEW RETAIL,
A OBSESSÃO POR
DADOS PERMITE
ÀS EMPRESAS
ULTRAPASSAREM
FRONTEIRAS DE
CANAIS E NEGÓCIOS**

Muito além de marketplaces, os ecossistemas colocam os consumidores no centro da estratégia para desenvolver soluções para suas necessidades, cumprindo um papel estratégico muito maior do que o do ponto de venda tradicional.

A estrutura dos ecossistemas digitais se assemelha a uma cebola: no centro está o núcleo, a marca-mãe, na camada interna estão as empresas-gerentes, e nas externas, as parceiras. No caso da gigante chinesa Alibaba, as empresas-gerentes, como Alipay, de soluções de pagamento; Alimama, de marketing digital; Alibaba Cloud, de armazenamento de dados, e Cainiao, de logística, entre outras, suportam as empresas-parceiras (sellers) que orbitam complementando o mix.

Outro forte exemplo de ecossistema digital veio do mundo tradicional dos seguros. A Ping An, que em 2019 somou uma receita de US\$ 21 bilhões, começou sua transformação digital há alguns anos. Hoje é uma potência digital. Em seu ecossistema, ela oferta uma gama diversificada de serviços, com 33 empresas complementares, que vão de fintechs a provedores de soluções digitais e locadoras e concessionárias de veículos. A Ping An emprega inteligência artificial em seus processos de recrutamento e treinamento de agentes de seguro, assim como no atendimento ao cliente. A interferência humana, ou atrito, é quase zero. No caso de um sinistro, o segurado abre o app e filma o carro em 360 graus. Por meio de IA, o app analisa o vídeo e calcula, na hora, os danos, assim como custo e tempo de reparo, e indica a oficina mais próxima.

**OS ECOSSISTEMAS
SÃO MAIS ÁGEIS,
ENTENDEM
MELHOR O PÚBLICO
E ENTREGAM
SOLUÇÕES MAIS
ADERENTES ÀS
NECESSIDADES**

O braço de saúde digital da seguradora inclui a prestação de serviços online de consultas, compra de medicamentos e uma rede de diagnósticos e clínicas-quiosque nas ruas (um modelo parecido com os caixas eletrônicos). Devido à extensão do país, a escassez de médicos é uma realidade em certas cidades. Mas o app Ping An Good Doctor reúne mais de mil médicos remotamente. Centralizados na mesma plataforma, eles fortalecem o sistema de IA condensando informações e diagnósticos.

Essa diversidade de tentáculos possibilitou que a Ping An não sentisse a crise da pandemia tão fortemente quanto outras seguradoras, já que seus serviços digitais de soluções remotas registraram aumento de demanda.

Wei Wei, especialista em ecossistemas de inovação e CEO da consultoria GSL Innovation, trouxe insights sobre o desenvolvimento dos ecossistemas chineses:

VISÃO A PARTIR DO CLIENTE. O superapp WeChat, com 1 bilhão de clientes, é um exemplo. Ele nasceu como um aplicativo de mensagens, mas hoje conta com 2 milhões de prestadores de serviços integrados. O cliente resolve toda a sua vida no aplicativo sem precisar baixar mais nada para seu celular. Wei Wei entra cerca de 30 vezes por dia no concorrente Alipay, do Alibaba. Lá, a consultora paga contas de casa, pede táxi ou comida, compra ingressos de cinema, reserva viagens, entre outras mil possibilidades de serviços e produtos, e vai acumulando pontos que revertem em benefícios. Para atender às demandas específicas da pandemia, o Alipay disponibilizou, de um dia para o outro, uma cesta de conveniências com notícias resumidas e atualizadas, um portal de produtos relevantes ao período (de higiene a utilidades) e várias funcionalidades de saúde digital (testes e consultas online). Para eles, velocidade é ouro.

USO INTENSIVO DE DADOS. A visão focada no cliente só é viabilizada em larga escala pelo uso intensivo de dados. Por estarem presentes em todos os momentos da vida dos consumidores, esses ecossistemas conseguem entender melhor o público, identificam oportunidades de negócios e aceleram a entrega de soluções.

AQUISIÇÕES E PARCERIAS. Os ecossistemas acontecem normalmente em duas fases. Um primeiro



momento é a aquisição de empresas com serviços complementares. “O Alibaba comprou mais de 400 empresas, entre startups e companhias de outros segmentos, incluindo o varejo, enquanto o WeChat adquiriu 600 companhias nos últimos anos”, diz Wei Wei. “Isso dá uma capacidade imensa de entregar soluções para os clientes e aumentar a recorrência”, diz. Ao mesmo tempo, as parcerias são parte importante dos ecossistemas. “Nenhum ecossistema funciona sem parceiros, pois nenhuma empresa tem a agilidade e a capacidade de investimento para aproveitar sozinha as oportunidades que surgem. A colaboração com outros players é o que faz a força dos ecossistemas chineses”, diz ela.

EXPLORAR OPORTUNIDADES. Nessa lógica, as empresas não buscam sinergias de negócios ou oportunidades de acordo com seu DNA. O que elas buscam é entender o consumidor, seus desejos e necessidades para, a partir daí, estruturar seus negócios para atender essas demandas. “Isso cria modelos de negócio como o do WeChat e torna os ecossistemas presentes em todos os aspectos do dia a dia. É um incrível potencial de relacionamento e fidelização de clientes”, completa Wei Wei.

É fato que desenvolver ecossistemas como esses exige uma imensa transformação cultural. “Para ser um ecossistema é preciso ter uma visão ampla e sistêmica de toda a cadeia do varejo. Só empresas com muita escala conseguem fazer isso”, analisa Frederico Trajano, CEO do Magazine Luiza. “Em um ecossistema, estamos falando em conexões entre milhões de consumidores e milhares de sellers e parceiros de negócios”, explica.

O Magazine Luiza é um dos grandes cases brasileiros em transformação digital e tem se posicionado como um ecossistema de negócios. Para isso, adquiriu nos últimos anos uma série de empresas para trazer competências complementares e transações mais recorrentes. “Um ecossistema precisa de escala e dados, e em setores de baixa

frequência de compra você tem menos vantagem. Por isso aquisições como Netshoes, Estante Virtual e Época Cosméticos”, diz Trajano.

A partir daí, é preciso colocar camadas de serviços de pagamento, financeiros, marketing, logísticos, de mídia, entre outros. “Tudo o que fizemos para digitalizar o Magalu temos que disponibilizar também para o seller. Só assim conseguimos ter os elementos necessários para uma visão integral dos consumidores”, conta.

3. CROSS BORDER

Você, varejista brasileiro, está preocupado se o Alibaba virá para o Brasil? Pois ele já está aqui. Por ano, os brasileiros gastam R\$ 10 milhões nos sites de e-commerce internacionais – uma grande parcela é gasta justamente no gigante chinês.

Então a questão é: quando as empresas brasileiras conseguirão adquirir essa mesma relevância lá fora? Em vez de fazer o caminho da internacionalização pelas vias tradicionais, ou seja, criando marcas, abrindo lojas e cuidando de toda operação logística no novo país – e investindo altas somas –, que tal antes testar o mercado por meio do e-commerce cross border (ou “transfronteiriço”)? Foi essa a provocação do evento.

Na China, o cross border é uma parte importante do varejo, permitindo que os consumidores locais acessem marcas de todo o mundo. “As marcas brasileiras ainda usam pouco essa oportunidade”, afirma Serrentino.

O comércio eletrônico chinês é três vezes maior do que o americano. O país movimentou em 2010 US\$ 1,93 trilhão em vendas, com 900 milhões de clientes (equivalente a cerca de 4,5 vezes a população brasileira). “Atualmente, 40% das vendas online no mercado chinês são de produtos internacionais. O consumidor busca ativamente novidades e já tem a cultura digital”, afirma Victoria Stive, especialista em cross border para a China. Somente o Tmall, portal do Alibaba para compras de produtos internacionais, tem 280 milhões de

clientes ativos, número maior do que a população economicamente ativa dos Estados Unidos.

Para ela, existe espaço para produtos brasileiros no mercado chinês. “Há poucas marcas brasileiras, como Havaianas, Ipanema e Melissa. E os produtos do País são vistos de forma positiva pelos consumidores”, diz.

A consultora fez recomendações para quem deseja testar o mercado chinês:

FOQUE O CLIENTE E DIVERSIFIQUE OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os consumidores digitais trafegam em diversos canais de comunicação. Para alcançá-los, é preciso conhecer seus hábitos. “É importante construir presença digital em várias plataformas, como o Redbook (mistura de rede social e compras), ou TikTok (vídeos curtos) para que o cliente seja impactado com mais frequência”, afirma.

INVISTA NO LIVE STREAMING

Mais do que em qualquer lugar do mundo, o live streaming é a ferramenta de engajamento do momento no mercado chinês. As medidas de distanciamento social provocaram a aceleração de um fenômeno iniciado pelo Alibaba há dois anos: eventos online, como festas, desfiles de moda e apresentação de produtos, misturando entretenimento e consumo. “Na China, as cinco principais plataformas de live streaming somam 2,6 bilhões de usuários. Só o WeChat conta com mais de 1 bilhão de usuários”, explica.

4. MOBILIDADE EXPONENCIAL

Com uma velocidade 100 vezes maior e uma latência (tempo de resposta) 10 vezes menor que a da 4G, a 5G – que deve chegar ao Brasil em 2021 – permitirá o desenvolvimento de novos modelos de negócios baseados em dados e na conectividade.

O potencial transformador da comunicação 5G no varejo será enorme. Atualmente, 42 países já contam com serviços de quinta geração e um total de 125 nações estão investindo na tecnologia, que viabiliza aplicações de Internet das Coisas (IoT), smart cities e carros autônomos, entre outros. Com mais dados, aumenta a capacidade de engajar consumidores, empoderar colaboradores, otimizar as operações e transformar produtos e serviços.

5. PAGAMENTOS DIGITAIS

A explosão dos meios de pagamento digitais é uma das grandes marcas da transformação do mercado chinês. Simplificando a tecnologia com o uso de QR codes e contando com características próprias, como o salto direto das transações em dinheiro ou débito para o digital, a China mergulhou em uma nova maneira de relacionamento financeiro dos clientes com as empresas. E a concentração do mercado nas mãos do Alipay (do Alibaba) e WeChat Pay (da Tencent) fez dos meios de pagamento digitais a alavanca do desenvolvimento de ecossistemas.

A criação de carteiras digitais viabilizou a formação de ecossistemas. “É o que deu ao Alibaba e à Tencent a capacidade de conhecer a fundo os clientes e trazer conveniência, aumentando a relevância do uso de seus apps e estimulando outras empresas a fazerem parte de suas plataformas. Em uma espiral positiva, isso estimulou ainda mais o crescimento das transações digitais”, explicou Zhaokai He, vice-diretor da Wallyt Marketing.

Com a pandemia, surgiram novos desafios; por conta do distanciamento social, “As pessoas passaram a comprar mais online e avançaram para muitos outros segmentos de mercado”, diz He. “Em Hong Kong, por exemplo, as transações online subiram mais de 50%, tanto no e-commerce quanto no uso de transações físicas contactless. As carteiras digitais já eram fortes entre os chineses quando viajavam para o exterior. Com a Covid-19, seu uso se acelerou no varejo local”, completa.

No Brasil, o mercado de meios de pagamento passará por uma grande transformação, a fim de tornar as experiências mais simples, rápidas e práticas, conectadas a dados. “Para o cliente, o pagamento é um momento de atrito e, por isso, diminuir o tempo das transações é a chave”, analisa Carlos Formigari, presidente da Itaucard.

“Vamos enfrentar um processo de ‘destruição criativa’, focado em experiências que sejam relevantes para os clientes”, diz Fábio Coelho, presidente do Google Brasil.

Segundo ele, o Pix, sistema de pagamentos instantâneos do Banco Central, será muito importante nesse novo cenário competitivo. “Com o Pix, teremos mais 40 ou 50 milhões de pessoas conectadas ao sistema bancário, com redução de custos, e as empresas do setor bancário precisarão se reinventar para esse novo ambiente de negócios”, acredita Coelho. ∞

DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

COMO FICA A EDUCAÇÃO NO PÓS-PANDEMIA?

SEGUNDO ARTIGO DA ESADE, DE BARCELONA, A COVID-19 DARÁ O GOLPE DE MISERICÓRDIA EM ALGUNS MODELOS DE ENSINO ANALÓGICOS

Tudo indica que o mundo pós-Covid-19 verá um forte crescimento nas opções de educação online. A crise sanitária e econômica levará ao surgimento de novos modelos e aumentará a competitividade interna, o que deve fazer alguns negócios estabelecidos desaparecerem.

Na opinião de Andrés Raya, colaborador do Departamento de Gestão de Pessoas e Organização da Esade, a digitalização de muitos setores sofrerá um impulso definitivo. “É importante entender que não sobreviverá quem simplesmente transferir os antigos modelos analógicos para o digital”, afirma em artigo publicado do blog da Esade, da Universitat Ramon Llull, em Barcelona.

No setor de educação, ele destaca a Minerva School como um exemplo. Criada em São Francisco, em 2014, a Minerva faz parte da plataforma Active Learning Forum, que oferece cursos exclusivamente online. Com preços abaixo dos de outras universidades americanas tradicionais, recebe cerca de 25 mil inscrições por ano – e apenas 1,2% são aceitas. Conta com investidores do calibre da Benchmark Capital, TAL Group, ZhenFund e Yongjin Group.

A interação nas aulas é alcançada por meio do trabalho colaborativo e do feedback quase imediato quanto ao desempenho. Não há exames e o trabalho está focado na gestão de qua-



tro grandes competências: pensamento crítico, pensamento criativo, comunicação eficiente e interação eficiente.

O objetivo é formar profissionais flexíveis, capazes de se movimentar em ambientes complexos e de se adaptar a mudanças drásticas, ou seja, um modelo educacional que permite experimentar inovação no ritmo do desenvolvimento de forças disruptivas: inteligência artificial, aprendizado por máquina, economia compartilhada, biotecnologia, impressão 3D e internet das coisas.

“Esse discurso é válido para qualquer curso de formação e principalmente para a educação executiva, que vai precisar formar uma geração de líderes capazes de transformar o mundo”, completa Raya. ∞

A TESLA CONSEGUIRÁ MANTER SEU ÍMPETO?

RAHUL KAPOOR, PROFESSOR DA WHARTON, ACREDITA QUE SE AS MONTADORAS ENTRAREM NO JOGO FABRICANDO VEÍCULOS AUTÔNOMOS A COMPANHIA DE ELON MUSK SERÁ ABALADA

A fabricante de veículos elétricos e baterias Tesla e seu cofundador e CEO, Elon Musk, vêm surpreendendo o mundo com inovação e ações em alta. Mas agora eles enfrentam a pergunta inevitável: é possível manter esse ímpeto?

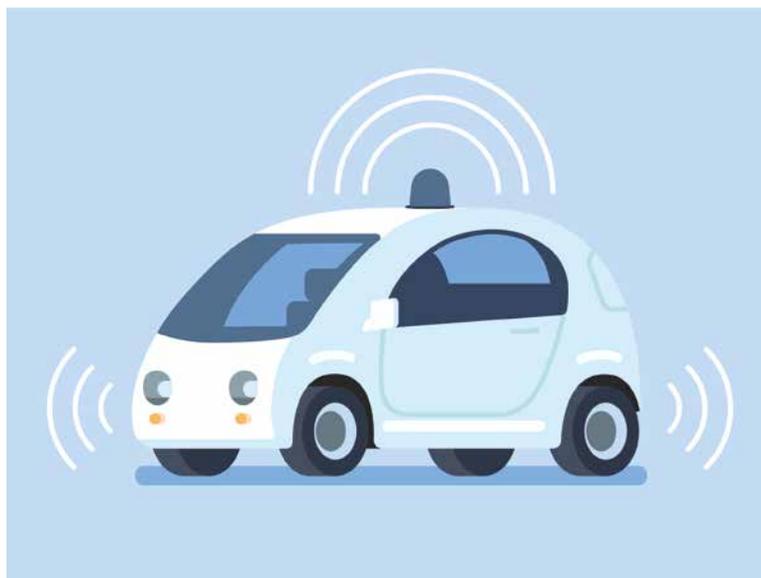
Se a Tesla conseguir dimensionar sua produção para reduzir custos e evitar a concorrência, a resposta é sim, afirma Rahul Kapoor, professor da Wharton School da University of Pennsylvania, em artigo no site da instituição. “A empresa pode ter problemas se as montadoras tradicionais conquistarem participação no mercado com veículos autônomos (VAs), ou se a tecnologia se tornar disponível gratuitamente”, disse o professor, que pesquisa a indústria automobilística no Programa de Inovação de Veículos e Mobilidade da Wharton.

Ele explica que os ganhos da Tesla são resultado de quatro trimestres consecutivos de lucros inclusive na pandemia; cumprimento de metas de entrega; expansão da capacidade de fabricação globalmente; domínio da tecnologia da bateria de armazenamento com redução de custos; e avanço das tecnologias para veículos elétricos (VE) e autônomos (VA).

Segundo Kapoor, o futuro do mercado está em saber o que as grandes montadoras em Detroit, na Europa ou na Ásia podem fazer para impulsionar seus negócios.

VANTAGEM NA ESCALA

“A Tesla precisa aumentar a escala. Isso tornará cada vez mais difícil para os outros players al-



cançá-la”, observou Kapoor. Do ponto de vista da cadeia de fornecimento, faz todo o sentido, pois escala gera redução de custo e estimula o aumento da participação no mercado.

As montadoras tradicionais poderiam transformar suas empresas e competir com a Tesla, mas demoraram tanto a tomar essa decisão que ficaram em segundo plano. O pesquisador comprovou isso ao tentar comprar um carro. “Embora muitas marcas tenham VEs, não é algo que é oferecido quando tentam fazer uma venda.”

Para Kapoor, as montadoras tradicionais precisam ser mais agressivas ao ajudar seus clientes a fazer a transição para as novas tecnologias.

O CORINGA WAYMO

Nesse cenário, o coringa poderia ser a Waymo, uma subsidiária da Alphabet, pai do Google, que é vista como líder em tecnologia de VA. “A Waymo poderia fazer o que o Google fez para a indústria de smartphones, com o lançamento do Android”, explica.

Kapoor sugere que a disrupção pode vir das startups, mas a maior peça desse quebra-cabeças continua sendo o que as empresas estabelecidas podem fazer. ∞



A REVOLUÇÃO DAS MOEDAS DIGITAIS

EM ARTIGO PUBLICADO NO *GLOBAL TIMES*, LIAO ZHENGRONG AFIRMA QUE HÁ UM MOVIMENTO GLOBAL EM FAVOR DAS MOEDAS DIGITAIS

Enquanto a luta global contra a epidemia continua, uma silenciosa transformação digital acontece. “Estados Unidos, Europa, Japão e outros países estão mudando gradualmente suas atitudes em relação às moedas digitais, de negativas para positivas.” Essa é a opinião de Liao Zhengrong, diretor do Instituto de Desenvolvimento Pacífico da Academia Chinesa de Ciências Sociais, em artigo publicado no jornal *Global Times*, cujo editor é Hu Xijin, que ficou famoso ao participar dos protestos de 1989 na Praça da Paz Celestial, em Pequim.

Para Zhengrong, há três tipos principais de moedas digitais: as criptomoedas, como o bitcoin, baseado em blockchain; a “moeda estável”, como a Libra do Facebook, e os ativos, como dólar americano, euro, libra esterlina, usados como reservas de emissão para garantir a estabilidade monetária.

Em paralelo, uma força tarefa do G7 em parceria com bancos centrais de seus países-membros está tentando entender como garantir a segurança em relação a essas moedas e coordenar iniciativas individuais. Uma das razões para a inovação, segundo Relatório do Banco de Compensações Internacionais, é que a pandemia de Covid-19 mudou o modelo de negócios, aumentando as formas de pagamento sem contato.

DILEMAS ÉTICOS NO USO DA MOEDA DIGITAL

Em 2017, a China estabeleceu o Instituto de Pesquisa de Moeda Digital. “Desde abril, estão sendo realizados testes com o uso de apps como Alipay e WeChat Pay”, afirma.

No ano passado, o especialista em moedas Kenneth Rogoff afirmou que a moeda digital do Banco Popular da China pode se tornar a que será usada clandestinamente em todo o mundo, para evasão fiscal, crime e terrorismo. Ele fez um alerta sobre uma “guerra de moedas digitais” entre os bancos centrais, envolvendo não apenas os benefícios de estabelecer novos numerários, como também sobre a capacidade do país de monitorar e tributar a economia.

O Banco Popular da China declarou que o teste-piloto com o dinheiro digital não significa que a versão virtual do renminbi (moeda oficial da República Popular da China) será emitida. Para ele, embora não exista uma data oficial de lançamento, o “renminbi digital” está prestes a substituir o dinheiro em circulação. “Mesmo que possam ser exportados para o exterior com sistemas de pagamento como WeChat e Alipay, outros países podem restringi-los ou bani-los”, alerta.

Em teoria, a moeda digital pode ser emitida diretamente pelo Banco Central para indivíduos e entidades, sem a necessidade de bancos. Zhengrong afirma que o enorme sistema intermediário financeiro global está enfrentando uma reconstrução completa, “ou até mesmo um colapso”.

Resta saber se a autoridade monetária pode ser confiável na proteção da privacidade pessoal e na defesa dos direitos dos usuários da moeda digital. Segundo Zhengrong, a aplicação da tecnologia tem limites éticos. “É uma atitude responsável ser cauteloso sobre a moeda digital do Banco Central.” ∞

DADOS E ALGORITMOS CONTRA A FALTA DE ÁGUA

APP DA WEGOT PRETENDE TORNAR AS PESSOAS MAIS RESPONSÁVEIS PELO CONSUMO DE ÁGUA, COMO JÁ ACONTECE COM A ELETRICIDADE

O abastecimento de água é um problema gravíssimo no sul da Índia. Isso motivou Abilash Haridass, cofundador e chief of growth & strategy da startup indiana WEGoT Utility, a tentar entender o consumo para conscientizar os consumidores da necessidade de evitar o desperdício. “Não só a preocupação com o acesso à água é constante, como a população também questiona sua qualidade e a intermitência do abastecimento”, afirma.

Em artigo para o site *Business India*, Haridass diz que costumamos ouvir sobre a necessidade de economizar água, assim como nos dizem para poupar dinheiro. “Mas como podemos economizar água se não sabemos exatamente quanto consumimos?”, questiona.

A partir de uma combinação de dados, percepções e ações gerenciadas remotamente, a WEGoT construiu uma plataforma baseada na Internet das Coisas (IoT) que fornece análises e soluções de consumo para eficiência hídrica.

A plataforma foi inicialmente concebida como uma solução ampla de eficiência de recursos – água, eletricidade e gás – com foco inicial na água. O uso de IoT permite aos usuários rastrear por meio de um app quanta água eles consomem individualmente, bem como a quantidade de água consumida por todo um edifício, por exemplo.

Essa quantidade pode ser mensurada em poços, estações de tratamento de esgoto, sistemas de captação de águas pluviais, tanques e sistemas de água encanada. A tecnologia também identifica locais de vazamento, fornece informações sobre como lidar com a vazão e permite o desligamento remoto do fluxo nas áreas afetadas.

“A solução visa tornar as pessoas mais responsáveis pelo uso da água, pois elas têm de pagar pelo consumo da mesma forma que pagariam por outros recursos, como a eletricidade”, explica o cofundador da startup. A WEGoT diz que sua solução de gerenciamento hídrico viu os edifícios reduzirem o consumo em até 35%.



Criada em 2015, a solução atualmente funciona em 30 mil casas, 3 milhões de metros quadrados de imóveis comerciais, e conta com grandes empresas como Google, ITC e Indian Railways como parceiros principais.

Em março de 2020, o governo indiano anunciou uma política exigindo que todos os edifícios em Bangalore, antigos e novos, com mais de 110 m², tenham sistemas de gestão de água. Assim que essa política for implementada com sucesso em Bangalore, a WEGoT acredita que será replicada em outros centros urbanos na Índia.

Além disso, este ano a empresa pretende entrar em mercados internacionais, tendo o Oriente Médio como área inicial, devido à sua necessidade de gestão ativa da água. ∞



“EU FUI PARA A DISNEY WORLD DURANTE A PANDEMIA”

ENQUANTO A DISSEMINAÇÃO DO CORONAVÍRUS AINDA ASSOLAVA A FLÓRIDA, GRAEME WOOD, REDATOR DA REVISTA *THE ATLANTIC*, VISITAVA O PARQUE NA REABERTURA

Após quatro meses fechado devido à pandemia de Covid-19, o Walt Disney World, em Orlando, reabriu no início de julho. O jornalista Graeme Wood, redator da revista *The Atlantic*, conta, em primeira pessoa, como foi essa experiência “arriscada e desoladora”.

Ele voou sozinho e, na semana em que chegou, a Flórida registrou a maior contagem de casos de coronavírus em um dia. O aeroporto de onde partiu, em Connecticut, exigia máscaras, e todos as usavam. Na Flórida, alguns passageiros estavam sem, mas a maioria usava máscaras sob o queixo ou com as narinas descobertas, aspirando e expelindo partículas potencialmente virais.

“No ônibus para o resort tive bastante tempo para refletir sobre minhas decisões, como fazer uma viagem com ar-condicionado por essa região quente, durante o pior surto de doença em um século. Uma família de Ohio vinha atrás de mim. Enquanto comiam sanduíches, uma das crianças perguntou à mãe se eles deveriam usar as máscaras entre as mordidas. ‘Bem, aqui é a Flórida’, disse ela, o que pode ser entendido como: ‘Sim, você deveria, mas neste lugar não há lei’”, conta o jornalista.

Ao chegar ao Disney’s Contemporary Resort, ele deixou a bolsa no quarto no andar térreo, com vista para o estacionamento. “A princípio fiquei desapontado, depois percebi minha sorte por não ter que pegar um elevador.”

Na entrada do Magic Kingdom a espera para entrar durou segundos. A Main Street estava desoladora e sombria. A música tocava, mas a cada 10 minutos uma voz a interrompia para instruir a todos: “por favor, use uma cobertura para o rosto. Lave as mãos com frequência. Cubra a boca e o nariz ao tossir e espirrar e mantenha o distanciamento físico”.

Em tempos normais, afirma, seria necessário escolher quatro ou cinco atrações e passar horas na fila. Nesse único dia, foi possível visitar todas as atrações disponíveis. Na Splash Mountain, um dos passeios mais populares, a espera foi de exatamente oito minutos.

As máscaras eram usadas por todos, e Wood ficou grato porque os visitantes obedeciam à regra. Os turistas submeteram-se de boa vontade à autoridade do microestado da Disney World.

Ao voltar para casa, a hora em que passou esperando seu voo no aeroporto de Orlando foi uma das mais desconfortáveis desde o início da pandemia.

“Quando embarquei, o passageiro ao meu lado começou a roncar, com o nariz para fora da máscara. Eu ajustei a ventilação para soprar o ar de suas narinas para o corredor. A simpática comissária deu de ombros, com uma expressão que dizia: Flórida.”

Qualquer semelhança com nossa própria realidade não é mera coincidência. ∞

CRIATIVIDADE QUE ENGAJA

COMO A TECNOLOGIA ESTÁ AJUDANDO OS PROFESSORES A REPENSAREM O ENSINO A DISTÂNCIA

Todo bom professor teme a mesma coisa: a expressão de um aluno entediado. E, por conta da pandemia, esse profissional anda mais preocupado do que nunca. Os desafios do ensino a distância para crianças do Ensino Fundamental e Médio são muito maiores do que parecem. Como os professores devem montar programas de aula utilizando tecnologias que ainda não dominam? Como manter os alunos interessados por longos períodos de tempo? Como engajar por meio de uma tela? Iniciativas interessantes têm surgido aqui no Vale Ocidental.

Em função das incertezas em relação ao ensino na pandemia, durante o verão norte-americano os distritos escolares da Califórnia investiram em capacitar os professores a usarem serviços como Zoom, Google Classroom ou Canvas para gerenciar suas videochamadas, apresentar slides e diversificar as tarefas online – territórios desconhecidos para muitos.

Como mãe de dois alunos, na middle e high school em Palo Alto, posso afirmar que a qualidade das aulas melhorou muito em relação ao que era realizado no início da pandemia. Os professores dos meus filhos têm utilizado diversos recursos tecnológicos, como o site Kahoot, para questionar o conteúdo aos alunos em formato de competição, e vídeos produzidos na linguagem de YouTube para estimular o engajamento dos alunos. Até as aulas de educação física estão acontecendo online, com parte dos exercícios coletivos em frente à câmera e parte de forma independente, ao ar livre, como caminhadas no quarteirão.

Alguns outros professores na Califórnia têm conduzido discussões em grupo usando Flipgrid, um site em que os alunos enviam respostas curtas em vídeo para tarefas e avisos como um Snapchat acadêmico. Outros utilizam o Nearpod, que permite monitorar o progresso do aluno. Uma professora da oitava série em San Jose constrói suas aulas no Nearpod, o que lhe permite combinar slides com enquetes, questionários e minijogos. Para uma aula de história dos Estados Unidos, por exemplo, ela organizou uma viagem virtual, em que os alunos puderam visitar ruas e pontos históricos sem sair de casa. E se antes ela premiava em classe os alunos de melhor comportamento, este ano ela passou a enviar o almoço para a casa deles via DoorDash, serviço similar ao iFood no Brasil. Usando criatividade e o apoio da tecnologia, os professores estão transformando o ensino a distância em uma atividade empolgante e esperada por crianças e jovens.

Outra mudança aconteceu entre a escola e os pais. O “back to the school night”, evento para apresentar professores e programas de aula, também aconteceu online, por meio de videochamadas no Zoom, com direito a dinâmicas utilizando o Kahoot para que os pais vivenciassem a experiência dos alunos. Preciso dizer que funcionou muito bem. Quase melhor que o presencial.

Ensinar é uma habilidade interpessoal e demanda interação e presença. Quando mudamos para um ambiente online, além de inovar, é preciso também que os alunos confiem no professor para que ele se sinta seguro em propor coisas novas. Um desafio e tanto para quem nunca havia sido ensinado a ensinar virtualmente. ∞



//////

Ellen Kiss é empreendedora e consultora de inovação especializada em design thinking e transformação digital. Respira o ar do Vale do Silício desde setembro de 2019, quando resolveu trocar São Paulo pela Califórnia após um período sabático.



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*.

UMA CRISE GEOPOLÍTICA GLOBAL

A POLÍTICA EXTERNA DE DONALD TRUMP ESTÁ ATROPELANDO NÃO SÓ A CHINA, MAS O GLOBALISMO COMO UM TODO

Empresas chinesas, especialmente as de tecnologia, têm enfrentado cada vez mais dificuldades devido a tensões geopolíticas, causadas principalmente pelos Estados Unidos. Recentemente, o governo Trump fez seu movimento mais agressivo, proibindo o uso do TikTok e do WeChat caso não se desligassem das empresas chinesas de origem, ByteDance e Tencent, respectivamente. Isso ocorreu um dia depois que o secretário de Estado norte-americano, Mike Pompeo, anunciou a expansão do programa Clean Network, que foca as empresas chinesas de tecnologia.

As tech chinesas estão acostumadas a se ver enredadas na geopolítica. A Huawei, de telecomunicações, é alvo da Casa Branca há muito tempo. O governo norte-americano alega que seus produtos comprometem a segurança nacional, ameaça com proibições e pressiona outros países e empresas a seguir seu exemplo.

A atenção agora se volta ao TikTok, o popular app de vídeos curtos. Mais uma vez, as preocupações de segurança nacional foram citadas como motivo para a repressão. Mas, antes disso ainda, o TikTok já tinha se separado operacionalmente da ByteDance. O CEO recém-indicado da empresa, Kevin Mayer, é americano. Suas centrais de dados estão em Singapura e na Califórnia. A ByteDance tem um único dono e levantou capital de muitos investidores americanos. O TikTok agora se prepara para acionar o governo norte-americano para reverter a proibição.

Apesar dessa onda repressiva, a China continuou a abrir seu mercado para setores como o automotivo, de telecomunicações, petróleo e gás e serviços financeiros. A dicotomia – com a China abrindo suas portas para empresas estrangeiras, enquanto o Ocidente, em particular os EUA, apelam ao unilateralismo e ao protecionismo – contradiz o modelo tradicional de referência do Ocidente como liberal e aberto, e da China como fechada e restrita.

Conforme os EUA tentam conter a influência chinesa, também minam a ordem global que foi construída ao longo de décadas com muito esforço e sucesso. Apesar de não ser infalível, o sistema global é necessário para manter a confiança e a ordem entre os países. Intervenções drásticas como o decreto ou a venda forçada de uma empresa estrangeira abalam a forma como as coisas funcionam e, mais importante, os valores subjacentes.

Dar as costas para o globalismo implica abrir mão das próprias oportunidades que ele permitiu: um bolo maior para todos, a disseminação da tecnologia, melhorias no bem-estar público e a troca de ideias. Como no caso do TikTok, empresas, especialmente as que atuam entre fronteiras, exigem um ambiente com certo nível de estabilidade e previsibilidade.

Esse caso clama por uma revisão do modelo de governança global que defina o código universal de conduta para empresas e governos, especialmente sobre como dados que cruzam fronteiras devem ser armazenados, usados e guardados. Isso exige confiança e disponibilidade entre os países com diferentes sistemas políticos e ideológicos, e a orientação dos líderes de grandes potências no sentido de criar as visões para o futuro. ∞



NEUROCIÊNCIA DO CONSUMIDOR

COMO TRANSFORMAR REAÇÕES EMOCIONAIS EM DADOS E TORNAR O MARKETING DE SUA EMPRESA MAIS EFICIENTE | POR LEANDRO MATTOS

É fato que atualmente vivemos o chamado caos da atenção nos pontos de venda, sejam eles físicos, sejam digitais. Nesse ambiente, os produtos se digladiam em meio à batalha de percepções sensoriais para não só chamar a atenção e mostrar seu valor e utilidade, mas também para ocupar espaço na mente dos consumidores por meio de suas marcas.

Todos os anos, bilhões de dólares são investidos no mundo todo em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços, branding, merchandising, campanhas promocionais, user e customers experience etc., mas 76% dos produtos lançados fracassam e são retirados de circulação antes de completarem um ano. Essa informação foi divulgada no estudo *Breakthrough Innovation Report*, da empresa de pesquisa de mercado Nielsen, após uma análise de mais de 12 mil produtos de grande consumo, entre 2011 e 2014.

Analisando por essa perspectiva, fica evidente que “algo continua estranho no reino do marketing” – em 1920, já John Wanamaker cunhava

uma das frases mais famosas do mundo mercadológico: “metade do dinheiro que gasto em publicidade é desperdiçado, o problema é que não sei qual metade!”. Como se vê, a questão é antiga.

O marketing se posiciona como disciplina baseada em princípios científicos, usando métodos quantitativos, como aplicação de questionários com tabulações estatísticas; e qualitativos, no caso dos grupos de foco, para entender o comportamento dos consumidores. Mas o que pode explicar tamanho gap entre planejamento e pesquisa e desenvolvimento, face a baixa obtenção de resultados?

A resposta pode ser encontrada na Neurociência do Consumidor.

O CONCEITO

Ao longo do tempo, o avanço do conhecimento sobre a humanidade se deu não só pela capacidade de compreender o entorno, mas também o que se passa na mente de cada indivíduo. Nessa jornada evolutiva pelo saber, talvez um dos maiores desafios do homem esteja na busca pelo entendimento

MUITOS PROCESSOS COGNITIVOS SE DÃO EM CAMADAS INCONSCIENTES DO CÉREBRO, COMO O QUE TANGE ÀS EMOÇÕES

dos mistérios que envolvem o funcionamento de seu órgão mais complexo: o cérebro. Como é formado, como funciona sistemicamente, como os comportamentos são influenciados por ele, e provavelmente a mais intrigante das questões: como o cérebro gera a consciência sobre a mente? Essas e outras questões são estudadas pelas neurociências que, de forma geral, têm como objetivo compreender como os fluxos de sinais elétricos, por meio de circuitos neurais, podem originar a mente – como percebemos, agimos, pensamos, aprendemos e nos lembramos (KANDEL, Eric R. et al, 2014).

No que tange à mente, como Eysenck & Keane (2017) afirmam, para o estudo do cérebro em ação existe uma vertente do conceito geral das neurociências chamada neurociência cognitiva. Ela analisa o cérebro e o comportamento usando técnicas de investigação científica que se baseiam em dois tipos de avaliações.

A primeira se dá em uma linha de tempo e por isso é chamada de temporal. A segunda, em uma resolução espacial, está relacionada à localização das áreas ativadas no cérebro por aumento ou redução de taxas metabólicas ou atividades elétricas.

Assim, é possível inferir correlações entre a ativação de determinadas áreas do cérebro e suas respectivas funções cognitivas. Ainda mais interessante é o fato de se quantificar as oscilações fisiológicas e cognitivas por meio de tecnologias e metodologias neurocientíficas. Em todo esse processo, é possível captar os sinais dessas oscilações e interpretá-los em algoritmos matemáticos para, dentro de certas limitações, estudar o comportamento humano. Quando sua aplicação acadêmica se dá no contexto do consumo, a neurociência cognitiva é conhecida como neurociência do consumidor.

A APLICAÇÃO

A neurociência do consumidor surgiu para ajudar profissionais de marketing a evoluir cientificamente o entendimento sobre comportamento humano em situações de consumo, levando em consideração não apenas aspectos comportamentais identificados por observação e análise de relatos, mas também por reações neurológicas e fisiológicas provindas dos consumidores e usuários durante as experiências de consumo, em ambientes físicos ou digitais. Ou seja, o que antes era baseado em feeling e talento pessoal dos gestores de marketing, apoiados por técnicas tradicionais, hoje é potencializado pela neurociência do consumidor.

David Ogilvy, um dos maiores publicitários de todos os tempos, proferiu uma célebre frase que continua atual: “Consumidores não pensam em como se sentem, não dizem o que pensam e não fazem o que dizem que fazem”. É por isso que a neurociência do consumidor se mostra peça fundamental para auxiliar os profissionais de marketing a solucionar algumas das perguntas até então sem respostas no cenário mercadológico

Muitos dos processos cognitivos acontecem em camadas inconscientes do cérebro das pessoas – como o que tange às emoções. Elas desempenham papel fundamental nas tomadas de decisão, mas são muitas vezes imperceptíveis para as metodologias tradicionais de pesquisa. O conceito de emoção ainda é controverso entre os neurocientistas, mas sabe-se de antemão que está relacionado às alterações fisiológicas do corpo e do cérebro, que reagem a determinados estímulos sensoriais físicos ou psicológicos (DAMÁSIO, 2012).

Por essa razão, tem particular relevância quando se trata da aplicação de suas metodologias, que envolvem a investigação de reações fisiológicas e cognitivas, a fim de deduzir e revelar como o indivíduo investigado se sente diante dos estímulos a ele apresentados, ainda que este não tenha consciência sobre o porquê de sua preferência.

COMO FUNCIONA

A neurociência do consumidor utiliza metodologias e tecnologias sofisticadas de investigação neurológica para compreender a eficácia do marketing. Algumas das mais utilizadas são:

RESSONÂNCIA MAGNÉTICA FUNCIONAL: analisa a atividade cerebral, mais precisamente, a oxigenação pelo fluxo sanguíneo, para identificar a ativação de regiões específicas.

RECONHECIMENTO DE EXPRESSÕES FACIAIS: plataformas que, por meio de câmeras, captam as expressões faciais e, por meio de algoritmos, mapeiam pontos predefinidos na face humana, deduzindo as oscilações entre determinadas partes do rosto em estado

SURGE UM NOVO PARADIGMA SOBRE O ENTENDIMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO E DECISÕES DE CONSUMO

basal de expressão, entendido como neutralidade, e expressões emocionais.

RASTREAMENTO DA ATIVIDADE OCULAR ESTIMULADA: seu funcionamento resume-se a um feixe de luz infravermelho emitido na retina do usuário e seu reflexo é captado pelo hardware que, a partir desse momento, passa a rastrear os movimentos oculares do entrevistado. Atualmente, existe eye tracker que funciona via webcam e essa modalidade pode escalar seu uso de forma exponencial. A solução hardware-software-algoritmo identifica a movimentação ocular e os pontos de atenção visual do usuário, assim como sua hierarquia atencional. A aferição do rastreamento da atividade ocular estimulada é considerada um indicador de desempenho muito importante na aplicação da neurociência do consumidor (BOJKO, 2013).

ANÁLISE DA ATIVIDADE ELETRODÉRMICA: a atividade eletrodérmica (EDA), também conhecida como resposta galvânica da pele (GSR), reflete a quantidade de secreção de suor das glândulas sudoríparas em nossa pele. O aumento da transpiração resulta em maior condutividade da pele. Quando expostos a estímulos emocionais, nós “suamos emocionalmente” – particularmente em nossa testa, mãos e pés. Assim como a dilatação da pupila, a condutância da pele é controlada subconscientemente, oferecendo, portanto, percepções tremendas sobre a excitação emocional não filtrada e imparcial de uma pessoa (leia mais em: <http://bit.ly/galvanic-skin>).

ELETROENCEFALOGRAFIA: é um instrumento importante para as neurociências aplicadas por demonstrar em tempo real a atividade elétrica cortical. Pode apresentar, em forma de algoritmos, aspectos implícitos do indivíduo investigado, como engajamento, foco, interesse, relaxamento, excitação e estresse.

ELETROCARDIOGRAFIA: o instrumento afere a atividade cardíaca, incluindo suas oscilações. Por estar relacionado ao sistema nervoso periférico simpático e parassimpático, oferece uma medida fisiológica relacionada à intensidade emocional.

ELETROMIOGRAFIA: o instrumento mede a atividade elétrica das contrações musculares. Quando essa atividade é medida na face humana, ela pode detectar expressões emocionais.

Vale destacar que não se trata de substituir os métodos tradicionais, mas de complementá-los em suas deficiências, o que pode ser feito pela tecnologia e por metodologias neurocientíficas. Essa complementaridade gera um modelo híbrido de análise do comportamento humano, aliando os métodos de questionamento e observação tradicionais ao conhecimento gerado pela extração e pelo tratamento dos dados psicofisiológicos geridos pela neurociência do consumidor.

Dessa forma, surge um novo paradigma sobre o entendimento do comportamento humano e tomadas de decisão em contexto de consumo: analisar o sistema nervoso, assim como as estruturas cerebrais, elencando novos indicadores de desempenho, como a atenção, a cognição, a memória e as emoções dos consumidores e usuários.

É importante destacar que a neurociência do consumidor possui limitações éticas e operacionais. Ela não tem o poder e nem a intenção de descobrir botões de compra ou inserir práticas persuasivas subliminares para manipular pessoas a consumirem sem o seu consentimento. Também não tem a capacidade de controlar as tomadas de decisão ou de ler pensamentos. Nosso papel é medir reações cognitivas e emocionais relacionadas a nossas escolhas, para gerar dados e conhecimento que possam apoiar tomadas de decisão mercadológicas mais assertivas, reduzindo custos e melhorando a satisfação de consumidores e usuários com a criação de produtos, serviços e oferta de experiências memoráveis, e tornando cada investimento em marketing mais eficaz. ∞



LEANDRO MATTOS é cientista, desenvolvedor de neurotecnologias e entusiasta dos negócios de impacto social. CEO na CogniSigns e expert na SingularityU Brazil em Neurociência.

NESTE DOSSIÊ

32 Do especialista ao anticarreira

por Gabrielle Teco e Sandra Regina da Silva

38 Há vagas para os questionadores

por Ticiane Werneck

46 Exemplos múltiplos

por Sandra Modena, Bruna Radaelli, Maria Eduarda Rabello e Leonardo Pujol

54 Líderes disruptores

por Adriana Salles Gomes

60 A inteligência que falta no trabalho

por Wellington Nogueira

MAIS RENASCENTISTA E MENOS INDUSTRIAL

Para a raposa, astúcia. Ao fogo, a luminosidade. E assim, atribuindo uma característica forte para cada uma de suas criações, Deus criou a Terra. Acontece que o ser humano ficou por último e, na ausência de um atributo exclusivo, o criador resolveu lhe dar todos. Afinal, “a vida do homem não é destino, é possibilidade”.

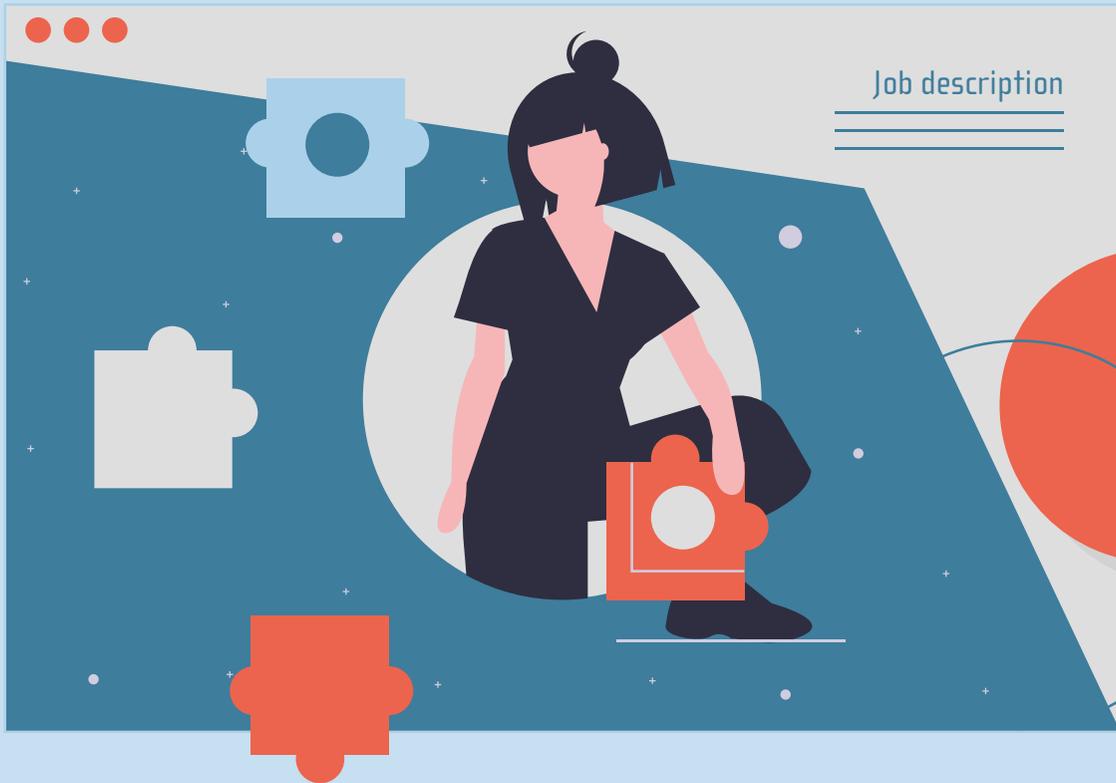
Foi reinterpretando o mito da criação do mundo que Giovanni Pico della Mirandola, no texto “Discurso sobre a dignidade do homem”, resumiu bem o espírito renascentista, explica Sílvia Patuzzi, professora e pesquisadora de história moderna na FGV-RJ e na PUC-Rio. A intenção do filósofo, que viveu na Florença no século 15, era mostrar que, enquanto todas as outras criaturas são predeterminadas a serem o que são, o homem teria a capacidade e a possibilidade de fazer-se a si próprio. Será?

Se no Renascimento, movimento do qual Leonardo da Vinci fez parte, o humanismo e a filosofia natural incentivavam o homem a explorar suas várias potencialidades, na era seguinte, marcada pela Revolução Industrial, o pensamento sistematizado, do taylorismo e do fordismo, moldou nosso sistema educacional tal qual o conhecemos hoje – ordenado, segmentado em disciplinas, massificado e estruturado para dar uma única resposta certa. E então o mundo mudou.

O especialista, também conhecido com I-shaped nas empresas, segue relevante para muitas áreas do conhecimento, mas, cada vez mais, espera-se que ele seja mais renascentista e menos industrial. Em compensação, o T-shaped, que já transita bem entre as áreas, precisa abandonar a ideia de que saber um pouquinho sobre muita coisa será suficiente para navegar nas complexidades e nas ambiguidades do mundo organizacional.

Como há muito se sabe, o sucesso está no equilíbrio. Com uma pitada de generalista no especialista, e vice-versa, surge uma nova força de trabalho, diametralmente oposta àquela que o sistema educacional formou: colaborativa, integrada, inovadora e multifacetada. Por isso, os caminhos não são claros, mas já não há como recuar. É preciso queimar as embarcações.





DO ESPECIALISTA AO ANTICARREIRISTA

NA ERA DA INFORMAÇÃO, OS PROFISSIONAIS MÚLTIPLOS VÊM GANHANDO CADA VEZ MAIS DESTAQUE. QUAIS RISCOS E OPORTUNIDADES ESSA REALIDADE TRAZ PARA VOCÊ E PARA SUA EMPRESA? | POR GABRIELLE TECO E SANDRA REGINA DA SILVA

Cientista/Matemático/Engenheiro/Inventor/Anatomista/Pintor/Escultor/Arquiteto/Botânico/Poeta/Músico. Se Leonardo da Vinci tivesse um perfil no LinkedIn, sua titulação – aquele texto que vem logo abaixo do nome – poderia ter mais ou menos essa cara. Separar com um símbolo de barra inclinada (slash, em inglês) diferentes habilidades e carreiras tem se tornado tão comum no mundo do trabalho que ganhou até nome próprio: slash career, ou outros equivalentes em português, como você verá nesta reportagem.

O profissional que busca experiências múltiplas, dentro ou fora da empresa, pode ser chamado de T-shaped, que é aquele que tem profundo conhecimento de sua área de atuação – representado pela linha vertical da letra T –, mas não limitado a ela. Diferente do I-shaped, especialista em uma única área, o T-shaped é multidisciplinar, e transita bem em outros setores, representados pela linha horizontal do T.

“Em uma era na qual gigantes como a Avis Rent a Car ou Avianca podem desaparecer do dia para a noite; na qual IA e robótica destruíram setores produtivos inteiros; na qual a tecnologia de ponta do ano passado é o dinossauro

do ano que vem; e na qual insights disruptivos podem vir de áreas inesperadas como economia comportamental ou matemática aplicada, o especialista que é profundo e estreito está em risco extremo. A haste horizontal – a capacidade e a disposição de olhar ao redor – não é só boa para o bate-papo nas festinhas da firma; é uma política de seguro de vida”, afirma Barry Katz, professor da Stanford University e um dos consultores mais antigos da Ideo. Considerada uma das empresas de design mais influentes do mundo, a Ideo também foi responsável pela disseminação do conceito do profissional T-shaped no universo empresarial.

Isso porque, em 2010, o CEO da Ideo, Tim Brown, atraiu o interesse do público quando passou a dizer em entrevistas que o T-shaped era o grande segredo da cultura colaborativa e inovadora da empresa. “Aprendemos há muito tempo que a Ideo, que tem cerca de 750 pessoas em todo o mundo, não consegue concorrer com os pacotes salariais de nossos vizinhos aqui em Palo Alto – Google, Facebook, Apple, Uber, Amazon – e que teríamos de ser capazes de oferecer aos funcionários algo que valesse dinheiro, para todas as intenções e propósitos. O que oferecemos é um ambiente de trabalho cheio de pessoas criativas, otimistas e multifacetadas que não desenhavam uma linha rígida entre o que fazem por amor e o que fazem por dinheiro”, completa Katz.

Já para Elatia Abate, empreendedora, estrategista voltada para o futuro e criadora do Future

“O MUNDO HOJE EXIGE MAIS AGILIDADE. TER UM PROFISSIONAL QUE SE APROFUNDA EM ALGO E CONSEGUE TRADUZIR ISSO PARA OUTRAS ÁREAS, VINCULANDO-AS, É POSITIVO PARA AS EMPRESAS”

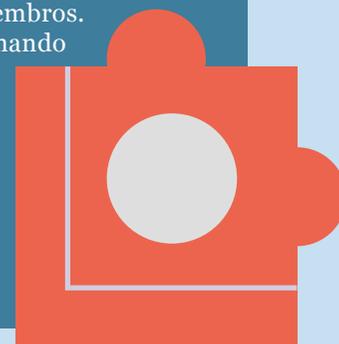
of Now & Mosaic Career, a grande justificativa para que as empresas invistam em profissionais T-shaped é a volatilidade do mercado. “O mundo hoje exige mais agilidade. Ter um profissional que se aprofunda em algo e consegue traduzir isso para outras áreas, vinculando-as, é positivo para as empresas”, analisa.

Aprofundar. Está aí o ponto que, para alguns especialistas, levanta dúvidas sobre a efetividade desse profissional. “A professora Lynda Gratton, da London Business School, em seu livro *The Shift*, afirma que a era do generalista raso acabou. As empresas não precisam mais de funcionários que sabem um pouco de vá-

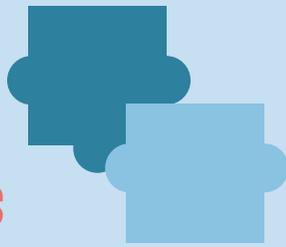
PARA ATRAIR E ENGAJAR PROFISSIONAIS T-SHAPED

Barry Katz, professor da Stanford University e membro do time da Ideo desde 1998, dá dicas:

- 1. Dê autonomia** e responsabilidade para seu pessoal, não só ordens e instruções.
- 2. Mais do que tolerar riscos**, encoraje as pessoas a tomá-los.
- 3. Não puna o fracasso**, comemore ou pelo menos redefina a medida do sucesso.
- 4. Certifique-se de que as pessoas tenham oportunidades de aprofundar** suas habilidades e aperfeiçoar sua prática.
- 5. Permita que as equipes se auto-organizem** em torno de projetos que envolvem as paixões de seus membros. Se o time estiver trabalhando em algo que detesta, para um cliente que não respeita, ou fazendo uma tarefa para a qual simplesmente não dá importância, provavelmente não investirá seus melhores esforços.



ESSAS PESSOAS SÃO APRENDIZES AUTODIRIGIDOS, OU SEJA, ELAS TÊM A CAPACIDADE DE ESTRUTURAR O PRÓPRIO PROCESSO DO APRENDIZADO, SOB O PONTO DE VISTA FORMAL E INFORMAL



rios tópicos diferentes. Afinal, uma empresa que precisa de uma habilidade específica em um determinado momento pode contratar um freelancer”, contrapõe Nick van Dam, board member e professor da IE University, e consultor externo da McKinsey & Company.

Segundo van Dam, “as empresas precisam de profundidade em diferentes áreas de expertise, suplementadas com desenvolvimento on-the-job focado, para permanecer relevantes. Hoje, o conhecimento deveria lembrar um M”. Em outras palavras, para van Dam, diferentemente do T, que tem uma única área de especialização, o profissional do presente e do futuro deveria se aprofundar em diferentes saberes, representados por cada “perna” da letra M.

Mais do que cravar a letra que melhor representa esse profissional multidisciplinar e cada vez mais requisitado pelas empresas, **HSM Management** buscou entender e abordar neste dossiê os conceitos que orbitam ao redor dessa tendência. Assim, termos como intraempreendedor, T-shaped, multicarreirista, anticarreirista, líder que queima os barcos ou adepto da carreira mosaico aparecerão nas próximas páginas, menos como sinônimos, e mais como peças de um mesmo quebra-cabeças que devem se encaixar nos próximos anos.

CARREIRA MOSAICO

Reconhecer um profissional T-shaped em sua rede ou empresa não é tão difícil. Basta olhar para os colaboradores que desenvolveram trajetórias não lineares, mais parecidas

com um mosaico, do que com uma escada. “O mosaico é um retorno ao ato de criação, e uma carreira assim traz conhecimento, criatividade e impacto no mundo. Como num mosaico, pedacinho por pedacinho, tudo vai se encaixando”, explica Abate, que cunhou o termo.

Para ela, a estratégia de carreira escada não funciona mais e pode até ser a raiz do que tem sido comprovado em pesquisas sobre felicidade no trabalho. Ou infelicidade, já que a maior parte dos colaboradores diz estar parcialmente (49%) ou nada (4%) engajados em suas atividades no mundo laboral, segundo pesquisa conduzida em 2018 pela DecisionWise com mais de 20 milhões de indivíduos, em 70 países diferentes.

“Se a pessoa toma uma decisão inicial desconectada do que é importante para ela, de seus valores, ela se afasta do que é felicidade. A alternativa é dar um passo para trás, analisar o que deseja criar, qual impacto quer causar, para então traçar uma estratégia para chegar onde deseja”, ensina Abate, que já foi diretora global de aquisição de talentos da Anheuser-Busch InBev e vice-presidente de recursos humanos da Dow Jones & Company.

Abate, entretanto, sugere que o networking deve ser substituído por uma comunidade. “O networking é transacional. O que eu consigo tirar do outro? Já construir uma comunidade pressupõe entender o que consigo agregar de valor em cima do que o outro precisa. É mais sobre contribuir”, explica.

Então, para mudar para uma carreira mosaico, a especialista diz que a base é um tripé: compromisso, criação e contribuição. E, para chegar lá, ela dá quatro dicas:

1. Autoconhecimento: saber o que é, de fato, importante para você e, assim, aprender a conectar os pontos.

2. Construção de comunidade: as movimentações ao longo da jornada precisarão ser suportadas por uma rede que vá além do networking transacional.

3. Plano tático: como contar essa história em plataformas diferentes, como currículo, LinkedIn e entrevistas? Trace um plano.

4. Coragem: como os caminhos não são claros, o profissional precisará enfrentar desafios e questionamentos, e superar os medos para chegar ao destino.

O momento atual, com as mudanças de paradigmas que vêm ocorrendo, é uma oportunidade para as empresas se abrirem a profissionais que querem construir suas carreiras mosaico.

ADEUS CAMINHO ESTREITO

Para ter uma carreira próspera, a melhor dica é não ter uma. Pelo menos é o que acredita Joseph Teperman, fundador da Inniti, consultoria de executive search, sucessão de CEO e leadership advisory, e autor do livro *Anticarreira*. “A origem da palavra carreira vem do latim *carraria*, que quer dizer ‘caminho estreito’. E a ilustração de uma *carraria* é aquela trilha feita por carroças em mata fechada. Diante de um obstáculo, elas ficavam sem saída”, explica Teperman.

Não demorou para o autor, ou anticarreira, como prefere, conectar a *carraria* com o perfil I-shaped – apesar de profunda experiência e competência, quando precisa dar uma guinada em sua carreira, por desejo ou pressão do mercado, esse profissional se depara com vários obstáculos. Já o T-shaped está um passo adiante, justamente por trafegar bem por outros temas e áreas da empresa.

Entretanto, para construir uma anticarreira, a pessoa tem de ampliar suas frentes de trabalho.

“Em vez de T, o desenho deveria ser mais parecido com um pente com diversos dentes. O anticarreira se caracteriza por alguém que, além do seu trabalho ‘oficial’, é mentor, professor, participa de conselhos, dedica-se a um trabalho voluntário, transforma hobby em negócio, repassa seu conhecimento para os demais, dá palestras etc. Não é um ou outro, mas a junção de várias atividades, com e sem fins lucrativos”, complementa Teperman.

O resultado é compensador: “Descobri que as pessoas felizes e plenas não são carreiristas”, diz ele, com base nas 10 mil entrevistas feitas como headhunter e outras tantas para escrever seu livro. O especialista chegou a outras conclusões: “Os anticarreiristas são mais criativos, e estão fazendo a diferença nas empresas, ainda mais neste momento de pandemia. Não é pensar dentro ou fora da caixa, e sim perguntar que caixa é essa e explodi-la”. Para ele, o anticarreira pensa de forma mais ampla, traz soluções, intercepta o futuro e cria novas formas de resolver problemas existentes, além de criar coisas inéditas.

O DESENCAIXE

Com tantas habilidades, o que aconteceria com Leonardo da Vinci se ele se candidatasse a uma

COMO PLANEJAR SUA ANTICARREIRA

“Não há respostas prontas”, avisa Joseph Teperman, autor do livro *Anticarreira*. Mas, com boas provocações, cada um pode traçar a melhor estratégia para planejar e desplanejar sua anticarreira. Especialmente para este dossiê, ele fez um quadro comparativo entre ideias carreiristas e anticarreiristas.

CARREIRISTA	ANTICARREIRISTA
Foca o diploma, a educação formal somente	Entende e aplica o lifelong learning
Mantém-se na zona de conforto	Circula sempre entre caos e ordem
Depende do mercado	Se o mercado está ruim, cria um novo
Trabalha para se aposentar	Encara o trabalho como um estilo de vida
Aceita e usa rótulos	Explode a caixa
Busca estabilidade	Topa correr riscos
Possui um trabalho único	Gera valor de várias formas
Para no Plano B	Vai até o Plano Z
Mindset fixo	Mindset de crescimento
Busca equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Consciente de que a vida é uma só, gerencia bem esse eterno desequilíbrio

O OUTRO LADO DA MOEDA

Nem tudo são flores para quem busca uma carreira múltipla. Para as mulheres, então, os desafios se mostram ainda maiores. A seguir dois depoimentos que ilustram algumas dessas dificuldades.



Ana Fontes, fundadora da Rede Mulher Empreendedora

“A maior parte do trabalho não remunerado do mundo é feito por mulheres, 75% segundo a OXFAM. Elas são a maioria quando o assunto é responsabilidade com a casa, os filhos, os doentes e os idosos. Além da sobrecarga física e emocional, isso tira delas as oportunidades de buscarem outros caminhos de carreira. Diante do cenário desanimador, algumas nem chegam a tentar. Em uma pesquisa realizada pela Rede Mulher Empreendedora, a palavra flexibilidade está sempre nos primeiros tópicos das motivações para empreender das mulheres, e nem aparece quando a mesma pergunta é feita aos homens. Essas diferenças geram um impacto brutal nas escolhas que poderiam levar equidade ao mercado de trabalho. Enquanto os homens se sentem confortáveis em atuar em várias frentes, as mulheres, mesmo sendo multitarefas, não têm as mesmas oportunidades.”



Viviane Mansi, diretora de comunicação e sustentabilidade da Toyota

“Sempre tive um pé no mercado e outro na academia. Acredito que isso me faz uma profissional melhor para os dois lados – na empresa, por estar na fronteira da teoria e traduzi-la na prática; na universidade, para dar aos alunos uma visão condizente com os desafios reais da nossa profissão. Mas embora conciliar essas duas vidas traga uma satisfação pessoal enorme, está longe de ser simples. Exige mais disciplina, as horas de sono diminuem, e passamos a conviver com uma quantidade enorme de olhares duvidosos sobre a nossa capacidade de conciliação. Mudei de empresa mais de uma vez quando percebi que não havia essa confiança. Então, passei a escolher com ainda mais cuidado os meus empregadores, deixando claro que as duas carreiras são importantes para mim. Não é fácil, restringe as opções, dá mais trabalho, mas sigo acreditando que vale a pena.”

vaga de engenheiro em uma empresa tradicional? Fizemos essa pergunta a Murilo Gun, empreendedor, professor e palestrante, e a resposta do fundador da Keep Learning School poderia ter dado fim à entrevista: “Não aconteceria nada, porque Da Vinci provavelmente não aplicaria a uma vaga como essa”. Mas Gun, sempre irreverente em suas explanações, continuou: “Quem tem tanta visão da vida, sabedoria e expansão de consciência entende que existem alternativas, como trilhar sozinho outros caminhos ou escolher empresas ‘não comuns’, como as startups”.

Gun defende a ideia de que tudo começa no indivíduo e que ele não pode esperar da empresa um programa estruturado para desenvolver outras habilidades. “O nome disso é terceirizar. Não dá para esperar que tudo ocorra sem desconfortos e sem riscos”, complementa. Porém, a provocação de Gun levanta outro ponto importante: se empreender ou trabalhar em uma startup forem as únicas opções

desses profissionais, então as empresas deveriam assistir à fuga de talentos de braços cruzados?

“Muitos profissionais que estão empregados, ao se aventurarem em outras carreiras, optam por não contar na empresa por receio de não serem bem-vistos, de parecerem que estão abandonando o barco ou dedicando menos tempo para suas atividades corporativas”, explica Patrícia Paniquar, gerente de operações de transição de carreira da LHH. *(Veja mais sobre esse ponto de vista no quadro acima.)* Paniquar complementa: “Na verdade é o oposto: pessoas que se dedicam a algo que faz sentido para elas sentem-se mais motivadas, felizes e produtivas”.

Para Paniquar, o mundo corporativo tradicional não atrai tantos profissionais talentosos como nas décadas passadas por uma série de razões: falta de interesse no modelo de trabalho CLT padrão, desejo de empreender ou atuar de forma autônoma, ter mais liberdade e qualidade de

vida, falta de conexão entre propósito pessoal e o da empresa etc.

Para tratar esse desencaixe entre o que as empresas oferecem e o que as pessoas buscam, algumas organizações estão oferecendo jornadas de trabalho mais flexíveis e investindo em programas de intraempreendedorismo, que é a oportunidade de empreender novos negócios dentro da própria empresa. *(Veja mais na reportagem da página 38.)* “Penso que muitas empresas já estão adotando esse discurso, mas leva tempo para transformar a intenção em prática. Foi preciso uma pandemia para entender que o home office é possível e produtivo”, explica Paniquar.

A especialista ainda alerta que há outras mudanças necessárias para que as peças se encaixem. “O foco deve estar em concentrar-se mais no controle dos resultados do que no controle da agenda do profissional, além de engajar pelo propósito e não pelo pacote de remuneração.”

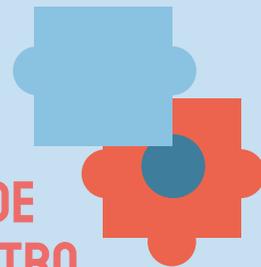
AFINAL, TALENTOS ACABAM?

Para Juliana Fiuza, chief people officer na Mesttra, aceleradora de pessoas em tecnologia e inovação, a resposta é sim. Por isso que, além de estratégias de atração, a especialista sugere que as empresas invistam na formação e no desenvolvimento das pessoas de maneira ainda mais expressiva. “Existe uma desconexão entre a academia e os reais desafios das empresas. Precisamos, como organizações, compreender a nossa responsabilidade social para que possamos modernizar o ensino, torná-lo mais acessível e darmos mais espaço para um número ainda maior de profissionais se desenvolverem no contexto multidisciplinar e tecnológico”, explica Fiuza.

Para isso, a especialista recomenda que as empresas promovam uma cultura de aprendizagem e crescimento. “A formação e o desenvolvimento do profissional T-shaped não devem acontecer de forma pontual e sim contínua, ao longo da jornada. Promover a cultura do eterno aprender, de rápido crescimento e com olhar para o futuro. O famoso aprender a aprender, aprender a desaprender e reaprender. Essa pode até parecer uma tarefa fácil, mas na execução não é tão simples assim.”

Já Conrado Schlochauer, fundador e membro da nōvi, consultoria de lifewide learning, agrega esse olhar do ponto de vista do próprio colaborador. Segundo ele, hoje qualquer um pode aprender o que quiser e há quatro fontes disponíveis para tal:

COM JORNADAS MAIS FLEXÍVEIS E OPORTUNIDADES DE EMPREENDER DENTRO DA EMPRESA, É POSSÍVEL MANTER OS MULTICARREIRISTAS



1. acesso a conteúdo de uma forma geral;
2. experiências práticas;
3. pessoas que ajudem no processo (mentores informais), e
4. redes que podem reforçar o aprendizado.

Se havia dúvidas quanto ao processo de autonomia nessa seara, não há mais. Ele foi testado nos últimos meses e funcionou. “Com a pandemia, aprendemos sem alguém para ensinar. Isso mostra que temos uma capacidade nata de aprendizado”, reforça Schlochauer.

O desafio, para alguns, será fazer o aprendizado se tornar hábito, abrindo os olhos, de forma consciente, para tudo ao redor no dia a dia, onde há sempre algo novo para aprender. “No mundo VUCA não basta mais ser engenheiro. Preciso também ser psicólogo, ambientalista, transitar por gastronomia, música etc. São diferentes saberes que ajudam a encontrar soluções para esse mundo complexo e sem respostas prontas”, explica Marco Ornellas, consultor de desenvolvimento organizacional e autor dos livros *DesignRHs para um novo mundo* e *Nova (des)ordem organizacional*.

Para Ornellas, esse desencaixe entre o profissional T-shaped e o universo corporativo pode estar com seus dias contados. “No futuro os organogramas darão lugar a círculos de conhecimento, separados por entregas, não por departamentos e áreas. Serão estruturas mais orgânicas, em que as pessoas serão contratadas por suas competências e não para uma área ou função específica”, explica.

Com as oportunidades de atuação sendo ampliadas nas empresas, a futurista Elatia Abate diz que é a hora de cada um deixar de ser “atirador” com um alvo só para virar “cientista” com disposição a mudar de rumo, testando e indo adiante. Em uma ou duas décadas à frente, ela visualiza mais flexibilidade, com o tão buscado equilíbrio sendo substituído por integração de vida, e o trabalho como expressão de nossa humanidade. ∞

HÁ VAGAS PARA OS QUESTIONADORES

PROFISSIONAIS T-SHAPED E INTRAEMPREENDEDORES TERÃO SEMPRE ESPAÇO NO MERCADO, INDEPENDENTEMENTE DE CRISES | POR TICIANA WERNECK

Frente a um cenário de incertezas, qual empresa não quer em seu quadro um colaborador que, em função de seu perfil audacioso e multidisciplinar, ajude a construir as respostas quando não há clareza sobre o futuro?

Na essência, ao contrário do especialista, o profissional T-shaped tem um mix de competências. Por ser multidisciplinar, possui maior capacidade de colaborar, criar e se adaptar.

Leonardo Pierette optou pela engenharia por exclusão. Pressionado a escolher o curso da faculdade aos 16 anos, não quis medicina por ter horror a sangue, nem direito, por julgar-se extrovertido demais. Na faculdade, tornou-se aluno de destaque, apreendeu o olhar técnico sobre dados, mas percebeu pouco espaço para expressar sua criatividade e habilidade de comunicação. Hoje, sobrepondo as competências técnicas adquiridas como engenheiro, conseguiu um olhar macro e analítico único e mui-



to valorizado pela área de RH em que trabalha. Multidisciplinar e T-shaped, ele acredita que “cada vez mais as profissões estão desatreladas da formação”. Rodrigo Pádua, vice-presidente global de gente e cultura da Stefanini, corrobora: “Eu acredito no profissional movido por trabalho, não por emprego, como antes”.

Da mesma forma, os intraempreendedores, ou empreendedores internos, vêm mexendo com as estruturas das empresas. Inconformados, inquietos e dispostos a enfrentar riscos, costumam estar um passo à frente, têm uma visão do todo e sabem o que precisa ser feito.

No ambiente em que o intraempreendedorismo é adotado, o profissional é estimulado a se sentir e a agir como se a empresa fosse seu próprio negócio, podendo criar novos projetos. A inovação acontece naturalmente. Isso não significa que não existe mais espaço para o profissional especialista. Será o equilíbrio entre esses perfis o fator de sucesso.



GRUPO BOTICÁRIO E OS PROFISSIONAIS TRANSVERSAIS

No Grupo Boticário (GB) não se fala em trilha de carreira, mas sim em “universo de possibilidades”. Sandro Bassili, vice-presidente de desenvolvimento humano e organizacional do GB, explica: “Promover talentos, garantindo a transversalidade na companhia, é uma das nossas bandeiras principais. O protagonismo e a autonomia são estimulados e desenvolvidos em todos os times”.

Para ele, os profissionais T-shaped têm potencial de contribuir de forma significativa em pontos de dor da empresa por conta do modelo mental amplo e aberto às novidades. “Pessoas com multidisciplinaridade navegam melhor na nossa complexidade como organização e aportam valor pela diversidade de repertório”, diz.

A verdade é que, ao observamos a trajetória da própria empresa, interpretando seus movimentos, podemos encaixá-la no perfil “T”. Há mais de 40 anos, o sócio-fundador do grupo, Miguel Krigsner, vislumbrou a lacuna de oferta de itens de higiene e beleza quando a empresa era apenas uma farmácia de manipulação no centro de Curitiba. Olhando para a linha do tempo, podemos identificar diversos movimentos que não estavam necessariamente no core de atua-

OS PROFISSIONAIS T-SHAPED TÊM POTENCIAL DE CONTRIBUIR DE FORMA SIGNIFICATIVA EM PONTOS DE DOR DA EMPRESA POR CONTA DO MODELO MENTAL AMPLO E ABERTO ÀS NOVIDADES

ção do negócio, mas puderam complementar e sofisticar o GB, estruturando a potência que é hoje. “Essa natureza nos faz estimular e abrir oportunidades para os nossos ‘semelhantes’”, comenta Bassili.

Hoje, o GB é multicanal (4 mil lojas e 35 mil pontos de venda), multimarcas (O Boticário, Eudora, quem disse, berenice?, BeautyBox, Vult e Beleza na Web) e multinacional (presente no Brasil e em 15 outros países).

Por ser tão diversa e dinâmica, mais do que competências de prateleira, a empresa busca profissionais com capacidade de adaptação. “Ser transversal ajuda na solução dos problemas de forma ágil e criativa, além de facilitar a integração entre equipes”, diz ele.

Para acompanhar esses profissionais, a empresa cumpre duas etapas. A primeira é o Check da Jornada, em que reconhece seus melhores jogadores e desenha formas de desatrelar desempenhos – o processo avalia e endereça a performance inclusive de estagiários.

A segunda é o Mapa de Futuro, na qual direciona os próximos passos dos colaboradores que não apresentam gaps de performance. Nessa conversa, a partir das ambições do colaborador e das possibilidades dentro do GB, firma-se os compromissos do próximo ciclo.

Em março de 2020, o time de gente do GB estruturou uma plataforma para amplificar a potência da transversalidade. O programa Talentos em Movimento é composto por dois

NÃO PODEMOS CONTRATAR TODOS COM O MESMO ESTILO. ASSIM, É O EQUILÍBRIO ENTRE OS PERFIS QUE GARANTE A ESTABILIDADE DA EMPRESA

formatos: 1) match entre projetos existentes e talentos da organização – horas semanais são dedicadas a missões de tirar o fôlego; e 2) dores existentes e talentos com vontade de mudar o jogo – estímulo para encontrar soluções e novas formas de construir o futuro da empresa. Esse projeto começou como MVP e vem ganhando força com a parceria entre os times de gente e o de transformação digital.

Bassili reconhece que pessoas com habilidade de adaptação são mais valorizadas em determinadas áreas da empresa. “Claro, existem áreas que demandam a atuação de especialistas, como a de testes, regulamentações dos produtos, processos e jurídico”, diz. Mesmo assim, ele observa muitos colaboradores interessados no cruzamento de conhecimento ou aprofundamento em outras áreas, algo que é incentivado pela empresa, com apoio na formação e no desenvolvimento de novas habilidades.

Ele gosta de contar o exemplo de Andreia Ronconi. Ela começou sua trajetória na empresa atuando na área de suprimentos, negociando com os fornecedores de perfumaria. O convívio a fez se encantar por esse universo. Ela se especializou na avaliação de fragrâncias e hoje, no núcleo de inteligência olfativa, é corresponsável por diversos lançamentos de sucesso do portfólio de perfumaria. “Nosso time sênior de pesquisa e desenvolvimento apoiou em sua nova carreira com treinamentos e cursos”, comenta. Ronconi teve a oportunidade de se especializar como perfumista em Nova York por uma das casas de fragrâncias mais renomadas do mundo, a IFF.

O atual CIO, Daniel Knopfholz, é outro exemplo de jornada genuína do profissional

T-shaped dentro do GB. Jornalista por formação, contribuiu na construção de várias áreas da empresa até chegar à cadeira de head da transformação digital do grupo. “Sou muito curioso, gosto de entender como funcionam as coisas, como são por dentro”, diz Knopfholz.

Alex Kirsch, atual coordenador de comunicação, cultura e diversidade na Aero, unidade de varejo do GB, é mais um exemplo. Começou na empresa há 14 anos como auxiliar de escritório, foi melhorando sua formação conforme se inscrevia nos programas de oportunidade interna e, assim, passou pelas áreas de marketing, eventos, relações públicas e comunicação corporativa. Após formar-se em marketing, descobriu sua habilidade para gestão de pessoas. Hoje, atua numa das áreas mais relevantes para a sustentabilidade da empresa, conversando com mais de 3,8 mil colaboradores pelo Brasil. “Nesses anos, nunca me senti no mesmo lugar. A empresa evoluiu e eu abracei a oportunidade para evoluir junto”, comenta ele.



STEFANINI E A VALORIZAÇÃO DOS INTRAEMPREENDEDORES

Nos últimos dez anos, a Stefanini adquiriu 20 empresas. Em todas as aquisições, os fundadores vieram no pacote. “Somos, assim, uma empresa de empreendedores em que se respeita estilos diferentes”, explica Rodrigo Pádua, vice-presidente global de gente e cultura da Stefanini.

Por ter esse DNA empreendedor, a empresa coleciona exemplos de produtos e serviços que resultaram de uma abordagem de cocriação. “Ao visitar o cliente, não chegamos com soluções prontas. Queremos entender quais as dores, o que pode ser melhorado, para, aí sim, pensar em uma solução”, conta Pádua. Essas conversas geram insights que, por sua vez, transformam-se em negócios.

Foi assim com a plataforma inLira, que mudou a forma de se negociar cotas de consórcio – os clientes fazem tudo online, sem mediadores. Foi assim também com a solução Sophie, que usa inteligência artificial para realizar os primeiros contatos com candidatas em processos seletivos. Nos dois exemplos, colaboradores da empresa detectaram oportunidades de mercado e transformaram isso em oferta de solução.

“Eles excederam suas funções de cargo e colocaram em prática o empreendedorismo que tanto incentivamos”, comenta ele. As soluções, que começaram a ser testadas e desenvolvidas aqui por colaboradores que enxergaram longe, são hoje ofertadas em 40 países.

O ambiente no qual o intraempreendedorismo floresce é inquieto, busca o novo, possui espírito de dono e liberdade de pensamento, permite tentativas e erros e o questionamento do status-quo. “É preciso, de verdade, dar essas condições”, frisa Pádua. Lá, cada gestor é responsável por uma célula de negócio, que ele cuida como se fosse sua própria empresa – fazendo inclusive o controle de investimento.

Esse modelo pode ser desafiador para um colaborador que tenha um perfil mais tradicional. “Temos 25 mil funcionários. Não podemos contratar todos com o mesmo estilo. Assim, é o equilíbrio entre estilos e perfis que garante a estabilidade da empresa”, opina.

Esse é o maior desafio. Não adianta ter todos os colaboradores com espírito empreendedor e nenhum com habilidade para seguir protocolos e processos e fazer tudo andar. Por isso, a Stefanini estimula a job rotation, na qual o colaborador passa por diferentes departamentos até encontrar o que mais se identifica – que pode ser totalmente distinto de sua área de formação.

Desde o início da pandemia, cem funcionários já mudaram de área. Hoje, a empresa busca profissionais no mercado, mas também realoca dentro do próprio grupo. “A vantagem é que, mesmo mudando de atuação, ele conhece a cultura da Stefanini e se adapta rapidamente ao novo projeto”, diz.

Na empresa, o intraempreendedorismo é estruturado no incentivo. Não tem plano de carreira para o intraempreendedor, mas sim trilhas para ir do ponto A ao B. Pádua diz que é uma estrada não pavimentada. “A carreira não é só dele, é uma jornada a ser criada junto”, acredita. É outro mindset. “Temos um ambiente pouco processual, aprendemos conforme fazemos, e isso funciona inclusive no RH”, diz.

E foi justamente pensando em como solucionar uma demanda no RH que a área de Pádua colocou em ação seu empreendedorismo. Bem antes da pandemia, a empresa queria contar

com uma solução 100% digital que a ajudasse a identificar, contratar e treinar talentos de qualquer lugar, para atuar em projetos nacionais e internacionais. Fazendo uma pesquisa rápida, Pádua percebeu que a sua dor era também a dor de diversas outras empresas, então o RH investiu na ideia, e a Stefanini passou a oferecer a solução no mercado, que teve adesão crescente no período de isolamento.



PROMOVA O INTRAEMPREENDEDORISMO

Os passos possíveis para implementar a iniciativa na sua empresa

São três as áreas que mais buscam informações sobre projetos de intraempreendedorismo: RH, inovação e sustentabilidade. Alda Marina Campos, CEO da Pares Estratégia & Desenvolvimento, diz que, antes de tudo, é preciso entender qual a pergunta que a empresa deseja responder com o projeto. Desenvolver lideranças? Gerar valor para a geração Z? Acelerar a inovação?

Em um recente projeto de intraempreendedorismo que ela ajudou a formatar, o CEO da empresa pediu que toda a cadeia de valor participasse. O projeto envolveu um curso online de 20 horas para colaboradores internos e dos parceiros, um processo de mentoria para acelerar iniciativas que surgiram, dois pitches de avaliação diante de uma banca, e definição de próximos passos das iniciativas aprovadas. Em cada uma, definiu-se um “sponsor”, necessário para fazer a ideia navegar internamente pela política da empresa. “Há uma metodologia para tirar a iniciativa do papel e acompanhar sua maturidade”, diz ela.

Campos é catalisadora da Liga de Intraempreendedores no Brasil, comunidade internacional de aprendizagem e práticas de impacto. Na visão da Liga, os intraempreendedores de impacto transformam desafios socioambientais em oportunidades de negócio e evidenciam que a empresa segue um propósito além do lucro – algo que atrai talentos que procuram um sentido mais profundo no seu trabalho.

O objetivo é destravar o potencial humano dentro das engrenagens corporativas. No geral, o ecossistema de empreendedorismo conta com incubadoras, aceleradoras e investidores de impacto, enquanto para intraempreendedores ainda há poucas ofertas. Por isso, a Liga e a Fundação Dom Cabral, lançou o Centro de Intraempreendedorismo de educação executiva, onde identifica e capacita intraempreendedores, e acelera projetos que geram valor para a empresa e a sociedade. Pelo Centro já passaram projetos tocados por intraempreendedores de empresas como BASF, Gerdau, Natura e Nestlé.



SAP DÁ LIBERDADE PARA COLABORADOR SEGUIR SUAS PRÓPRIAS ASPIRAÇÕES

A SAP incentiva os profissionais a buscarem diversificar suas vivências conhecendo as outras áreas da empresa por meio de ferramentas e programas. “Isso vale tanto para o especialista técnico como para os times de negócios. Trabalhamos com o conceito de carreira em W em todas as áreas, para possibilitar aos profissionais a escolha a partir das suas habilidades e expectativas de carreira”, explica Fernanda Saraiva, diretora de RH da SAP Brasil.

Esses programas contemplam tanto o colaborador que quer se desenvolver em sua área de especialização como aquele que almeja participar de novos projetos e busca desafios fora

da sua zona de conforto. “Na prática”, conta Saraiva, “temos muitos colaboradores que, após esses programas, migraram para as áreas corporativa, de negócios, vendas, soluções, serviços, consultoria e gerência de projetos”.

Desde o momento em que um profissional ingressa na SAP, ele é incentivado a conhecer os programas disponíveis e trocar conhecimento com profissionais de outras áreas, inclusive em operações fora do País. Como o Job Shadowing, que permite vivenciar por alguns dias a rotina de outros profissionais ou líderes da SAP. “Com essa prática, fomentamos a troca de experiências, a descoberta de outras competências, a construção de networking e a exposição às lideranças da companhia”, complementa Saraiva.

São exemplos também o Fellowship Program, no qual o colaborador tem uma experiência em outra área por até seis meses; o Ro-

tation, quando experimenta outras posições numa mesma área, além de coaching e mentoria disponível para todos os colaboradores, para o suporte das escolhas de carreira. “O profissional amplia o interesse por uma função que até então estava fora do seu escopo de atuação”, diz ela.

O intuito é dar liberdade para que o profissional desenvolva sua carreira e busque novos desafios dentro das muitas áreas da empresa, ou fora dela também. A empresa é aberta aos profissionais multicareira, ou seja, aqueles que assumidamente tocam outras carreiras em paralelo. O propósito do programa de incubadoras de negócios SAP. IO Venture é fornecer capital e governança de portfólio para empreendimentos administrados por funcionários e que possam ser incorporados ou não aos negócios da SAP, em

especial em mercados em crescimento, onde possam promover o progresso tecnológico. A única restrição é estar em compliance com as políticas da empresa, especialmente se a empresa e/ou serviço tiver algum nível de concorrência com os prestados pela SAP.



CREDITAS E A ATRAÇÃO DE PROFISSIONAIS MULTIDISCIPLINARES

Leonardo Pierette, talent sourcing strategist da Creditas, é formado em engenharia. A líder da área de RH é economista; a anterior, bióloga. A mensagem subliminar, e que a empresa persegue em seus processos de seleção, é: “buscamos quem tem potencial, independentemente do diploma”. Ou, nas palavras de Pierette, a empresa busca “quem manda bem”.



**ALÉM DE DAR
ESPAÇO PARA
NOVAS IDEIAS DE
PRODUTOS E SERVIÇOS
SURTIREM, ALGUMAS
EMPRESAS AINDA
INVESTEM NO NEGÓCIO,
TRANSFORMANDO
O IDEALIZADOR
EM UM LEGÍTIMO
EMPREENDEDOR
INTERNO**

Quando ele foi contratado, no início de 2019, sua meta era dar o suporte necessário para a fintech dobrar de tamanho em um ano. A formação focada em dados permitiu com que ele revisse processos e migrasse de plataforma tecnológica para uma mais robusta. Com uma abordagem mais processual, a área conseguiu contratar cerca de 1,1 mil pessoas, fazendo com que a startup triplicasse de tamanho no período.

Os candidatos passaram por um processo seletivo que prioriza testes cognitivos de lógica e raciocínio fluido, assim como testes sociais e motivacionais. O intuito é medir o quanto essa pessoa aprende rápido, resolve problemas e o quanto converte dados e informações em insights. “Por eu ser multidisciplinar, e saber que o diploma não limita minha atuação, con-

sigo ter um olhar sem viés no processo seletivo”, diz ele.

Quando sua área, talent sourcing, recebe uma demanda de vaga, o primeiro passo é tirar uma fotografia das competências da área para entender que perfil complementar e balanceará melhor o time.

A pluralidade de perfis de formação em cada área, numa combinação entre generalistas e especialistas, é algo valorizado pela empresa. Na sua opinião, essa diversidade acrescenta visões macro e micro em diferentes níveis, criando um ambiente efervescente no qual testes de novos produtos e serviços são realizados com rapidez e contam com o alto engajamento dos colaboradores. “Quanto mais gente diferente pensando junto, melhor”, garante.



**TIMES
MULTIDISCIPLINARES
CRIAM AMBIENTES
EFERVESCENTES, NOS
QUAIS OS TESTES DE
NOVOS PRODUTOS E
SERVIÇOS SÃO FEITOS
COM MAIOR AGILIDADE
E ENGAJAMENTO**



XP E OS MOVIMENTOS NÃO ÓBVIOS PARA OS T-SHAPED

Por não ter um desenho de carreira escadinha, como dar pista para que o profissional T-shaped, que sente necessidade de explorar suas habilidades em áreas distintas, deslanche? A XP Investimentos valoriza esse perfil e, para estimulá-lo, aposta em planos de desenvolvimento baseados em movimentos não óbvios. “A ‘não carreira’ existe, apenas não está descrita no papel”, explica a gerente executiva de pessoas, Lana Brandão de Barros.

O RH acompanha o colaborador em ciclos que medem fortalezas e oportunidades, e sugere, a partir de competências adquiridas, a inscrição em outras áreas. A política de vagas internas da corretora está registrada em meia página. “Não tem milhões de regras. Se fizer sentido para a pessoa e para a empresa, vai acontecer”, diz ela. Leva-se em conta o quanto o candidato cumpre metas, possui as competências necessárias para a transição, tem obstinação em aprender e está alinhado à cultura da empresa.

O perfil intraempreendedor é bem-vindo. Ao obter aceitação para sua ideia, esse colaborador conta com o apoio de seu gestor para balizar o caminho. “Afinal, há muito a ser feito aqui”, comenta a gerente. “Quem tem mente aberta, é criativo e inconformado com respostas prontas vai crescer rápido”, diz ela.



ELOGROUP E A CONSTRUÇÃO EM CONJUNTO DA CARREIRA

Ciente do potencial dos T-shaped, a EloGroup realiza treinamentos, cursos e palestras fora da área de atuação da empresa para alargar os horizontes, ou, como Rafael Clemente, fundador e CEO da consultoria, chama, a caixa de ferramentas. Ao incluir novos elementos nela, o colaborador consegue ter uma visão mais ampla de qual ferramenta usar para solucionar problemas. “Por ter uma visão generalista, é importante que ele trabalhe em parceria com outro que tenha visão especialista”, comenta.

Por isso, os talentos da empresa são reunidos no modelo pool de recursos, combinando perfis

INTRAEMPREENDEDOR É UMA OPÇÃO OFERECIDA POR MUITAS EMPRESAS QUE DESEJAM ATRAIR E ENGAJAR O PROFISSIONAL T-SHAPED

e trajetórias diferentes e gerando uma sobreposição de habilidades prontas e “a se desenvolver”. A única coisa que eles têm em comum são as competências exigidas como chave para o ingresso na empresa, como entrega, capacidade de solução, desenvolvimento de pessoas, entre outras.

Cria-se, assim, um clima de autonomia, ideal para o surgimento do intraempreendedorismo. Foi por meio de um funcionário com forte perfil empreendedor que a empresa ingressou numa seara até então não atendida, o setor público. “Ele estudou esse mercado, fez imersões e construiu uma gama de ofertas de serviços que fazia todo sentido”, comenta. O CEO cita exemplos de startups fundadas por ex-colaboradores, algumas inclusive que receberam aporte do próprio EloGroup.

O Digital Boot Camp, evento digital de formação universitária realizado pelo EloGroup, também nasceu da iniciativa de pessoas com visão inovadora. Só depois que a ideia já estava madura foi apresentada à Clemente. “Boa parte de nosso crescimento vem dessas apostas”, explica ele, que define a instituição do intraempreendedorismo na empresa como algo orgânico. “À medida que o colaborador traz a ideia e ela faz sentido, aloca recursos. Não há um programa específico.”

Para ele, as vantagens de contar com profissionais de perfil T é possuir maior adaptabilidade e colaboração no ambiente de trabalho. O grande desafio está em quem faz a gestão. “O líder precisa estar atento e constantemente elevar a barra”, diz.

Clemente não acredita em plano de carreira pré-formatado para um profissional T-shaped. “Ele costuma ter autonomia sobre sua carreira, cabendo à empresa o papel de apoiar e prover os recursos necessários para que ele continue se desenvolvendo”, finaliza. ∞



EXEMPLOS MÚLTIPLOS

PARA ENFRENTAR A CRISE E RECUPERAR A ECONOMIA, OS PROFISSIONAIS T-SHAPED (INTRA)EMPREENDEDORES SÃO ESTRATÉGICOS: UNEM ESPECIALIDADE COM VÁRIAS HABILIDADES, AGREGANDO VALOR POR ONDE PASSAM

POR SANDRA MODENA, BRUNA RADAELLI, MARIA EDUARDA RABELLO E LEONARDO PUJOL

Foi nos anos 1980 que surgiu, entre os recrutadores, uma forma pouco ortodoxa de classificar os candidatos. Eles são diferenciados entre “profissionais em forma de I” e “profissionais em forma de T” (T-Shaped, em inglês). Os primeiros são lineares, versados em uma área específica do conhecimento e cada vez mais especializados. Os últimos também têm ampla experiência em um segmento, mas são multidisciplinares. Isto é, são dotados de habilidades e conhecimentos de diferentes especialidades – competências representadas pelo eixo horizontal da letra T. Tanto o profissional “I” quanto o “T” são indispensáveis em qualquer organização. Muitos líderes, no entanto, acham o T-shaped mais estratégico. Especialmente no incerto mundo pós-Covid.

“O que torna os indivíduos em forma de T tão eficazes no que fazem é que eles são imensamente empáticos, tendo um senso aguçado quanto às perspectivas dos outros”, é a resposta para uma das FAQs contidas no site da Harvard IT Academy. “Um profissional T-shaped pode ver através dos olhos dos outros, cami-

nhar no lugar deles, ouvir ativamente e criar soluções que se baseiam em suas ideias.”

O que você lerá, a seguir, são sete perfis de profissionais em forma de T. São pessoas com carreiras sólidas, mas que abriram o leque profissional – e hoje tocam vários negócios ao mesmo tempo. O que lhes permite pensar de forma ampla e colaborar de maneira ainda mais eficaz – onde quer que trabalhem. “O aprendizado de uma (área) enriquece a outra. As atividades vão se complementando”, explica **Felipe Cerchiari**, diretor de inovação da Ambev – e que também é fotógrafo profissional, empreendedor, professor, colunista e um dos entrevistados deste dossiê.

Você ainda conhecerá a história de **Neivia Justa**, sócia-fundadora da C-Level Diversity; do executivo **Célio Lopes**, membro do comitê de finanças da Lojas Marisa; de **Claudio Maksoud Filho**, gerente de vendas da Uber; da atriz **Suzana Pires**, que atuou em dez novelas na TV Globo; de **Amanda Graciano**, desenvolvedora de negócios no iDEXO; e da gerente de produtos **Sueli Nascimento** que, além da carreira na área de tecnologia, passou a dar mentoria para os colegas de trabalho – e hoje lidera uma rede de colaboradores negros dentro da empresa em que trabalha, a SAP.

MUITO ANTES DO PERFIL DE PROFISSIONAL T-SHAPED VIR À TONA, NEIVIA JUSTA JÁ SABIA COMO CONCILIAR MÚLTIPLOS INTERESSES EM UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO



NEIVIA JUSTA
multitarefa de impacto

Muito antes do perfil de profissional T-Shaped vir à tona, Nevia Justa já sabia como conciliar múltiplos interesses em uma trajetória de sucesso. Jornalista de formação, essa cearense radicada em São Paulo começou a carreira transitando por diferentes setores do mercado de comunicação. Foi apresentadora de TV, colunista de jornal, trabalhou com marketing político e atuou em agências de publicidade – tudo isso ainda muito jovem, antes dos 23 anos.

Ao chegar à capital paulista, no início da década de 1990, encontrou um mercado simpático aos profissionais generalistas. As multinacionais buscavam perfis capazes de aliar o conhecimento em comunicação às estratégias de marketing, mas que também soubessem gerenciar projetos e equipes. O job description caía como uma luva para Nevia. E foi assim que ela migrou para a área corporativa. Desde então, são três décadas de experiência e passagens por empresas como Natura, General Electric, Goodyear e Johnson & Johnson.

Aos 51 anos, Nevia hoje concilia as responsabilidades de mãe, palestrante e professora de empreendedorismo. Além da Justa Causa, consultoria na qual oferece projetos de transformação e cultura digital para executivos e empresas, ela também é sócia-fundadora da C-Level Diversity, empresa de recrutamento e seleção de líderes e executivos com foco em diversidade e inclusão. “Cansei de ouvir que não há CEOs mulheres, negros ou LGBTQs porque não existem pessoas qualificadas o bastante”, diz. “Digo para as empresas que eu consigo encontrar esses profissionais. O que pode acontecer é essas pessoas não quererem ir para a organização delas”, acrescenta, fazendo alusão aos negócios que levantam falsas bandeiras de diversidade.

A paixão por um mercado de trabalho mais inclusivo surgiu, segundo ela, após passar décadas embaixo do “véu da falsa meritocracia”. “Acreditava que se eu, mulher cearense, consegui, todos poderiam. Mas eu ainda não havia aberto os olhos para todos os meus privilégios.” Atualmente, Nevia usa as redes sociais como ferramenta para potencializar a causa. Criou hashtags como #ondeestãoasmulheres e #aquiestãoasmulheres, que divulgam notícias de mulheres em posição de liderança. De quarentena em casa, tem apresentado no LinkedIn a série de lives “Líder com Nevia”. “Duas vezes por semana eu aprendo com executivos C-level que estão fazendo as coisas acontecerem no Brasil”, conta. Ao fim de 2020, terá conversado com 55 líderes de grandes empresas. “É uma verdadeira aula de MBA.”



SUELI NASCIMENTO
tríade perfeita

Artes plásticas, tecnologia e recursos humanos: combinar profissionalmente as três áreas é uma aposta inusitada, mas Sueli Nascimento não tem medo de ousar. Product manager na divisão brasileira da SAP, uma das maiores desenvolvedoras de softwares do planeta, ela nunca titubeou quanto à carreira que queria seguir. As três áreas, portanto, fazem parte do plano.

Tudo começou aos 17 anos, quando Nascimento deixou sua cidade natal, São José do Rio Preto (SP), para estudar artes plásticas na capital. Com um ano de curso, percebeu que queria mais. “A arte não me ofereceria, sozinha, todo o retorno que eu desejava”, ela lembra. Nessa época, ganhou um computador de presente do irmão, o que a ajudou a definir um novo rumo. “Entendi que o futuro de toda a humanidade estava ligado às capacidades daquela máquina, e era com aquilo que eu iria trabalhar.”

Sem abandonar a graduação em artes, passou a explorar a tecnologia. Em pouco tempo, viu-se

CONTAR COM UMA BOA REDE DE CONTATOS É A DICA DE SUELI NASCIMENTO PARA QUEM DESEJA CONDUZIR VÁRIAS INICIATIVAS AO MESMO TEMPO

inserida no universo da auditoria. “Eu queria conhecer o mercado, descobrir como tudo acontece. Curiosidade sempre foi a minha característica principal”, ela justifica. Como auditora, fez cursos nos Estados Unidos e implantou, do zero, setores de tecnologia em empresas brasileiras. “Ensinava as pessoas a utilizarem as ferramentas, mostrava como a tecnologia poderia ajudá-las. Sempre foi sobre a tecnologia em função das pessoas.” Antes dos 30 anos, já colecionava passagens por companhias como Sadia, Pirelli e Lojas Americanas.

Em julho, Sueli Nascimento completou 55 anos – 23 deles na SAP. Em duas décadas de empresa, a profissional passou por vários setores ligados à tecnologia – até, finalmente, aproximar-se do RH. “A empresa dá bastante espaço para coaching e mentoria. Antes mesmo de eu completar a formação, três colegas me pediram para orientá-las. Fiquei surpresa, mas aceitei.” Com o apoio da multinacional, e um ímpeto destemido, passou a assistir cada vez mais colaboradores. Agora, ela lidera a Black Employee Network, rede de colaboradores negros da própria SAP.

E onde entram as artes? Nos últimos anos, Nascimento lecionou educação artística em universidades e, inclusive, usou a arte para empreender. “Fiz três bonecas negras de feltro. Vendi todas no primeiro dia, então novos pedidos começaram a chegar”, conta. O que começou por hobby chegou a virar produto de exportação. As bonecas, inclusive, “pagaram” a faculdade de uma funcionária. Para quem também quer ser um profissional T-shaped, ela dá a dica: “Nunca perca ‘os seus’ de vista. Contatos são tudo, e todo mundo pode ser tornar um cliente ou um parceiro.”



CÉLIO LOPES
executivo empreendedor

Muitos empresários se reinventaram nesses meses de distanciamento físico, incluindo Célio Lopes. Em agosto de 2020, ele lançou sua fazenda de microgeração de energia solar, a Apoena Energia. Também começou a escrever o primeiro livro de ficção, a plantar cana-de-açúcar e encontrou tempo para fazer serviço voluntário. Tudo enquanto ainda atua como consultor e membro do comitê de finanças do conselho administrativo da varejista Lojas Marisa.

Uma quantidade tão grande de atividades, e de segmentos tão distintos, poderia lhe trazer problemas de gestão de tempo ou de tarefas? Ele jura que não. “Estou em paz com minha agenda. Consigo tempo para cumprir meus compromissos e manter minhas atividades físicas, sem abrir mão de fazer (e preparar) refeições com minha família e até de passear com o cachorro”, conta Lopes, que é casado e tem três filhos.

Nascido há 47 anos em Monte Santo de Minas, a 487 quilômetros de Belo Horizonte, Célio Lopes

tem formação técnica de eletrônica, graduação em administração de empresas e especialização em marketing. Assumiu cedo a responsabilidade sobre a carreira, o que lhe permitiu tomar decisões que o levaram a ser gerente de operações de crédito da GE Capital, aos 26 anos. Dali em diante, ocupou outros cargos executivos – quase sempre na área de finanças – em grandes empresas, como Unibanco e Anhanguera.

Apesar da carreira consolidada como financista, Lopes sentia necessidade de mudar. “Sempre tive o desejo de empreender.” O sonho finalmente virou realidade depois de ler o livro *Anticarreira*, do headhunter Joseph Teperman, citado na reportagem da página 32. “Lia um capítulo por dia para absorver melhor o conteúdo”, diz Lopes, que desde pequeno mantém o hábito da leitura. Segundo ele, isso fez muita diferença ao longo da própria carreira. “A leitura me deu conteúdo para conseguir me virar em várias frentes.” Mas foi o livro de Teperman que fez Lopes “virar a chave” profissional e concretizar a pretensão que sempre o acompanhou.

Ele ainda quer atuar em conselhos de administração e consultivos. E até mesmo se coloca à disposição para posições executivas. Com uma condição: que consiga conciliar as responsabilidades com os negócios em que investiu. “Minhas escolhas não são de carreira”, ele diz. “São escolhas de vida.”

UMA QUANTIDADE
TÃO GRANDE
DE ATIVIDADES
PODERIA TRAZER
PROBLEMAS DE
GESTÃO DE TEMPO
OU DE TAREFAS?
CÉLIO LOPES
GARANTE QUE NÃO



CLAUDIO MAKSOUND FILHO

dobrando a aposta

“Podemos falar ainda hoje”, escreveu Claudio Maksoud Filho, minutos depois do contato pelo WhatsApp. “Mas meus horários não são os convencionais. Estou de licença-paternidade.” Aos 30 anos, o pai de primeira viagem é o gerente sênior de vendas da Uber Eats, sócio-fundador do Tetto Rooftop Lounge e jogador de poker semiprofissional. Antes disso, começou a carreira em agências de publicidade, na área de criação. Após um período vivendo na Espanha, voltou ao Brasil para atuar na área de tecnologia, no setor de vendas. “Quis ir para o lado em que as decisões importantes são tomadas. Aproveitei o momento de mudança do mercado na área de marketing e me joguei.”

Com óbvio gosto por apostas, Maksoud usou o bom momento profissional que vivia na Rapiddo Entregas em 2016 para entrar de cabeça em um novo negócio. Com três amigos, fundou o Tetto Rooftop Lounge na capital paulista. Trata-se de um bar-balada, localizado na cobertura do WZ Hotel,

que logo ficou famoso por reunir a elite da cidade, além de diversas estrelas da TV e da música. Para dar conta de tudo, Maksoud descobriu a estreita relação entre produtividade e gerenciamento de tempo, direcionando energia para as áreas em que fosse atingir mais resultado. “Para viver entre dois mundos, as atividades precisam ter sinergia”, conta. “Tanto na Rapiddo, quanto posteriormente na Uber, meus clientes eram restaurantes. E eu estava abrindo o meu próprio bar. Então passei a entender melhor as necessidades das pessoas para quem eu vendia as soluções. Tudo isso é aprendizado que aplico dentro do meu trabalho na área de vendas.”

Outra atividade que “acumula” há mais de dez anos é a paixão por poker. Como jogador semiprofissional, conquistou cerca de R\$ 100 mil em prêmios só em 2019. Se não fosse o novo coronavírus, teria ido ao mundial de Las Vegas (EUA) deste ano. Vendo o jogo como um esporte para a mente, Maksoud acredita que o poker estimula diversos aspectos úteis no ambiente empresarial. “O poker é sobre tomar decisões importantes com informações incompletas, e esse é o dia a dia de trabalho em uma empresa”, compara. “Seja como empreendedor ou funcionário, é preciso ter foco, inteligência emocional e ser capaz de ler o ambiente.”

**INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL, FOCO
E CAPACIDADE DE
LER O AMBIENTE
SÃO HABILIDADES
IMPORTANTES
PARA SER
EMPREENDEDOR
OU FUNCIONÁRIO,
SEGUNDO
MAKSOUND FILHO**



AMANDA GRACIANO
como um canivete suíço

Amanda Graciano tem 29 anos e uma agenda cheia, mas organizada, a ponto de permitir até certa flexibilidade. Dá para dizer o mesmo da sua carreira. Economista por formação com MBA em inovação, ela atua como startup hunter, gestora de aceleração e desenvolvedora de negócios no iDEXO, braço de inovação aberta da TOTVS. Também presta consultoria e dá palestras – além de TEDx speaker, foi eleita LinkedIn Top Voice em 2019. E tem mais: é sócia de três negócios – uma empresa familiar de consultoria, da Indique Uma Mina e da Nassa Design & Inovação. É versatilidade para ruborizar qualquer canivete suíço. “Se não for para acordar com várias coisas para fazer, o dia perde a graça para mim”, afirma.

Mais velha de quatro irmãos, Graciano encontrava abrigo na biblioteca enquanto adolescente. Tinha sede de conhecer diferentes assuntos, e isso colaborou para o seu bom repertório. Os pais foram grandes incentivado-

“INVESTIR NO AUTOCONHECIMENTO TAMBÉM GARANTE QUE SE TIRE MELHOR PROVEITO DA SUA ATIVIDADE, POIS FACILITA IDENTIFICAR EXATAMENTE EM QUAIS HORÁRIOS, DIAS E SITUAÇÕES VOCÊ ESTÁ MAIS PRODUTIVA E INSPIRADA”

res para que ela desenvolvesse os talentos que tinha. Já a visão holística, além da percepção das interações entre assuntos e temas diferentes, ela atribui à formação em economia. “Investir no autoconhecimento também garante que se tire melhor proveito da própria atividade, pois facilita identificar exatamente em quais horários, dias e situações você está mais produtiva e inspirada”, sugere.

Graciano entrou para o mercado de trabalho quando a especificidade era bastante valorizada. Sua multipotencialidade, porém, era uma espécie de carta na manga nas entrevistas de recrutamento. “Não fazia sentido para mim a cobiça das empresas por especialistas em uma única área.” Durante o período na Liga Ventures, quando atuou com a italiana Ferrero, costumava escutar o idioma em reuniões e diálogos com clientes. Isso treinou sua audição e a compreensão de uma língua que nunca tinha estudado. “De repente, em uma apresentação, surpreendi meus colegas ao chamar um convidado ao palco em italiano. Vi que, de fato, tudo o que se aprende é usado pelo nosso cérebro em algum momento.”

Mas ser multi, segundo ela, nem sempre é sinônimo de produtividade. “Ser produtiva para mim é fazer o que precisa ser feito, ter repertório, investir nele, ler e estudar muito.” Quando à tecnologia, Graciano é taxativa: “É fundamental usá-la seu favor, e não se deixar dominar por ela”.



FELIPE CERCHIARI

o retrato de
um T-shaped

A Ambev foi o primeiro emprego de Felipe Cerchiari, aos 22 anos. Começou como trainee, passou pela área de vendas, inteligência de mercado, marketing e hoje, 13 anos depois, é executivo de inovação. Mas não apenas. Ele também é fotógrafo profissional, empreendedor e já deu aulas, como professor convidado, em instituições de ensino superior, incluindo Insper, FGV e ESPM. Também escreve uma coluna para o site da **HSM Management** e da revista *MIT Technology Review*. Para equilibrar tantas tarefas, ele tem um fio condutor: “O aprendizado de uma (área) enriquece a outra. Quando você gosta do que está fazendo, as atividades vão se complementando”.

Trabalhar com inovação, segundo Cerchiari, é lidar com arte e ciência – ter talento e sensibilidade para encontrar necessidades não atendidas dos consumidores, criando um produto que os encantem. “Tudo conta: a origem, a história, o design, o conteúdo, os

“DURANTE A NOITE EU LEIO, PARTICIPO DE AULAS E LIVES SOBRE INOVAÇÃO E CRIO OS PROJETOS DOS MEUS QUADROS. E ENQUANTO ESTOU CRIANDO, TENHO IDEIAS DE PRODUTOS”

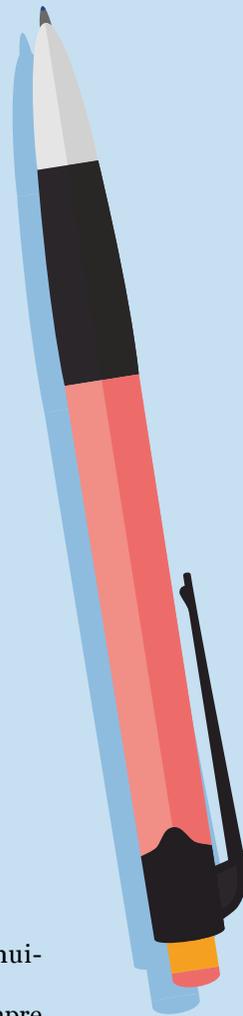
influenciadores. Com a fotografia não é muito diferente”, afirma.

Filho de artista plástica, o executivo sempre se identificou com o mundo da criatividade. Começou a viajar e fazer workshops com fotógrafos que admirava. “As fotos de valor não são retratos, mas histórias contadas apenas com imagem. Uso isso no desenvolvimento de produtos.”

A prática da fotografia, que realiza há mais de dez anos, possibilitou conexões que jamais havia imaginado. Depois de viajar com dois fotógrafos da revista *National Geographic*, Cerchiari percebeu que seus sentidos foram aguçados.

Essa olhar sensível também aflora quando escolhe alguém para trabalhar em seu time na Ambev. Para trabalhar com ele, o candidato precisa ter capacidade de criar, transformar e melhorar a vida das pessoas. “Estou buscando repertório, energia, garra, e os caminhos que as pessoas trilharam dizem muito sobre isso. Afinal, não estou contratando horas de trabalho, mas sim conhecimento e habilidade de transformação.”

Quando questionado sobre como é possível conciliar tantas atividades diferentes com a mesma dedicação, a resposta vem rápido. “É ter a paixão pelo que faz”, diz. “As coisas se combinam. Minhas férias na Ambev são viagens fotográficas. Durante a noite eu leio, participo de aulas e lives sobre inovação e crio os projetos dos meus quadros. E enquanto estou criando, tenho ideias de produtos.”





SUZANA PIRES
empreendedora
de si mesma

Suzana Pires já interpretou diversos papéis na TV. Na vida real não é diferente. A carioca de 44 anos é atriz, escritora, roteirista, produtora e empreendedora – tudo ao mesmo tempo.

Desde a adolescência, Pires sabia que seria artista. Aos 15, fazia aulas de teatro e escrevia por prazer. A carreira de atriz decolou em seguida. Em busca de embasamento teórico e domínio técnico, ingressou na faculdade de filosofia. “A filosofia ensinava a pensar com complexidade e explorava a Grécia Antiga, onde o drama nasceu. Os textos daquela época continuam sendo a base para o trabalho que fazemos hoje”, conta.

Ela chama a atenção para as semelhanças entre a filosofia e a arte. “O filósofo observa o fenômeno humano. O artista também faz isso, e ainda o reproduz”, explica. Nos últimos 23 anos, a artista reproduziu o fenômeno humano intensamente. Na TV Globo, atuou em dez novelas como atriz e escreveu outras três. No teatro, rodou o Brasil com peças de todos os gêneros, inclusive com a obra *De perto ela não é normal* – que redigiu, produziu e estrelou.

Mas a carreira T-shaped de Pires vai ainda além: ela também foi colunista de revista *Marie Claire*,

onde nasceu a marca Dona de Si. “Esse era o nome da coluna. Quando vi, já existia um público fiel, que queria ouvir o que eu tinha para dizer. Fui empreendedora de mim mesma a vida toda, e naquele momento não seria diferente”, lembra. Hoje ela escreve para a revista *Vogue*.

Com a versatilidade de sua idealizadora, é claro que a marca também teria um destino plural. Com seu novo negócio, Pires já lançou linhas de bolsas e roupas femininas, pensadas para todos os perfis de mulheres. Diversidade e inclusão são, há muito tempo, pautas relevantes para a artista. “A minha equipe é totalmente diversa. Não faço isso porque sou boazinha. Faço isso porque é o único jeito de criarmos um caldeirão de ideias e alcançarmos todas as realidades”, defende. O projeto também tem um braço social: o Instituto Dona de Si. “Oferecemos formação qualificada em empreendedorismo, para que todas as mulheres tenham a chance de ser exatamente o que desejarem”, conta. No instituto, ela combina todas as suas experiências para apoiar mulheres que querem dar uma guinada na carreira.

Dar conta de rotinas intensas é uma habilidade dos profissionais multi. Ou, como diz Suzana Pires, daqueles que conseguem “usar todas as suas competências ao mesmo tempo”. Aos olhos da empreendedora, o profissional do futuro precisará ser capaz de estabelecer boas parcerias e bons relacionamentos. “Ninguém sabe fazer tudo. Por isso, é importante construir relações de soma”, conclui. ∞

**USAR TODAS AS SUAS
COMPETÊNCIAS AO
MESMO TEMPO É A
RECOMENDAÇÃO DE
SUZANA PIRES PARA
QUEM PRECISA DAR
CONTA DE ROTINAS
INTENSAS**



LÍDERES DISRUPTADORES

CHARLENE LI, QUE PÔS AS MÍDIAS SOCIAIS NO RADAR EMPRESARIAL, AFIRMA: OS LÍDERES NÃO PRECISAM SÓ EXISTIR ONLINE; ELES TAMBÉM DEVEM TER MINDSET DE DISRUPÇÃO. PARA ISSO, HÁ DEZ DIRETRIZES | POR ADRIANA SALLES GOMES

Em 1520, o capitão espanhol Hernán Cortés partiu da ilha de Cuba para conquistar o que hoje seria a região central do México, e impor o cristianismo aos astecas. Para garantir o engajamento de seus homens no empreendimento, queimou os próprios barcos (ou afundou-os, conforme a versão). A mensagem – “não tem volta” – foi eficaz. Apesar de estarem em minoria, os espanhóis venceram o chefe asteca, Montezuma.

Esse fato de cinco séculos atrás foi recordado a **HSM Management** por Charlene Li, uma das mais influentes pensadoras do Vale do Silí-

cio segundo a revista *Fast Company* e uma das mais inovadoras em liderança, conforme a *Inc.* Obviamente, na revisão histórica atual, Cortés não é celebrado. Mas a analogia de Li diz respeito especificamente a líderes capazes de queimar os barcos que os trouxeram até aqui para seguir com dedicação plena um novo caminho do crescimento significativo.

Assim como vemos profissionais diferentes surgindo – “T-shaped”, multitarreiras –, veremos líderes diferentes – com mindset de disrupção, tema do novo livro de Li. Eles sabem que crescer exige mudanças radicais e arriscadas, mas também trabalhosas e lentas.

Eles desapegam fácil de produto, de serviço, do passado. Eles se orientam por oportunidades.

“Hoje estamos nos sentindo ‘disruptados’, mas a necessidade de disrupção vem de antes da pandemia; ela apenas se acelerou”, pontua Li. O primeiro passo está em entender o que disrupção não é – não é essa promessa falsa, quase esotérica, de crescer muito, fácil e rápido. E o segundo é rever o que é liderança. Se líder era aquele que promovia mudanças para promover crescimento, agora é quem sabe que mudar é disruptar, e que está disposto a queimar barcos para fazê-lo, e a apoiar esse processo por um longo tempo – ou não terá crescimento significativo.

Como saber se há líderes disruptadores em nossas empresas? “Bem, eles são capazes de falar para os investidores e acionistas: ‘Vamos diminuir nosso lucro porque vai ser bom para o futuro’”, definiu a generalista-especialista. Para quem ainda não se tornou esse tipo de líder, ela sugere dez passos.

I. LIDERAR COM AS REDES SOCIAIS

Se um executivo não está no LinkedIn e as pessoas não conseguem achar sua pegada digital, ela não existe no mundo dos negócios. Essa frase de Charlene Li é forte, mas o leitor ainda não viu nada. Para a consultora, existir na rede social é o mínimo. “Hoje é necessário não apenas existir online, como também liderar com a rede social – são duas coisas muito diferentes”, explica.

Aí começa a ficar claro o que Li quer dizer sobre a revisão do conceito de liderança. Para ela, liderança passa a ser relacionamento – entre pessoas que lideram e quem as segue. E relacionamentos são construídos com conversas, que implicam falar e ouvir – conversas essas que hoje acontecem também em “3D”, nas redes sociais.

A maioria dos gestores e líderes que Li conhece ainda não fala autenticamente nas redes sociais. “Eles alegam que não sabem o que falar sobre suas empresas”, conta ela, acrescentando que o fenômeno é bastante compreensível. “Se você ouviu durante toda a sua carreira ‘não compartilhe, é perigoso’, como vai mudar? As pessoas mudam devagar”, analisa ela.

“Continuo a ouvir comentários engraçados do tipo ‘Quem se importa com o que eu comi no almoço?’ Muitos gestores ainda acham que mídias sociais servem para fotos da comida e de viagens”, observa Li. O que ela responde nesses

“REALMENTE NÃO
DOU A MÍNIMA PARA O
QUE VOCÊ COMEU NO
ALMOÇO; O QUE ME
IMPORTA É SOBRE O
QUE CONVERSOU
NO ALMOÇO”



casos, no entanto, já mostra o caminho a tomar: “Realmente não dou a mínima para o que você comeu no almoço, o que me importa é sobre o que você conversou no almoço”.

Li sugere, para começar, que os líderes nem falem nada, mas fiquem pessoalmente ouvindo – e para valer. “É como ganhar um presente inesperado. Seus clientes estão lá. O futuro do seu negócio está lá. Você só precisa prestar atenção por si mesmo, e fazer as associações de ideias”, conta ela. Por isso, não basta receber relatórios do departamento de marketing; o líder precisa ouvir ele mesmo o que acontece.

Ainda não há modelos paradigmáticos de líderes digitais, segundo a consultora, mas as pessoas esperam basicamente três coisas do líder de uma empresa na rede social: (1) saber o que ele, ou ela, pensa sobre o mundo – ou seja, posicionar-se é preciso, (2) saber que ele prestando atenção ao que acontece ali e (3) interagir com ele. A interação é o terceiro e importante passo.

2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ONLINE

Charlene Li gosta de fazer uma pergunta aos executivos a que dá consultoria: quais suas três prioridades como líder? (Spoiler: em geral, a resposta é aumentar 20% a receita, e/ou o lucro, no próximo ano fiscal.) Então, ela conecta essas oportunidades com pessoas específicas – funcionários, clientes, fornecedores etc. –, e as traduz em termos de relacionamentos a desenvolver.

Se tais pessoas estão online, a consultora propõe que os líderes vão primeiro ouvi-las para compreendê-las melhor e, depois, que conversem com elas. Os líderes devem ser capazes, é claro, de conectar tudo que ouvem ao que querem conquistar. Isso pode resultar na almejada receita 20% maior, na inserção da empresa em um mercado novo, na contratação de profis-

QUANDO SE TORNOU CEO DA T-MOBILE, EM 2012, JOHN LEGERE NUNCA TINHA USADO REDES SOCIAIS. SEU SUCESSOR SEGUE USANDO



sionais mais qualificados para a empresa etc. Conforme Li, o líder deve estabelecer, para essas ativações, métricas claras, que respondam se o engajamento social e digital está ajudando a atingir o objetivo.

3. DESENVOLVER O MINDSET DE DISRUPÇÃO

Pensamos em disrupção às avessas, segundo Li. Muitas empresas acreditam que uma tecnologia ou inovação sozinhas farão o crescimento vir. E, quando isso não ocorre, acham que disrupção é sacada de Musks e Zuckerbergs, que não é para elas. Está tudo errado. “Crescer disruptivamente é crescer significativamente, de maneira gradual, complicada e dolorida; e é algo que exige não líderes que têm sacadas, mas que são dispostos o suficiente para enfrentar as dificuldades”, esclarece a generalista-especialista.

Só que esses líderes só existem se tiverem o mindset da disrupção, uma mentalidade que diz o seguinte: “Essa disrupção vale a pena, porque eu vou poder atingir meu cliente futuro melhor e mais rápido do que jamais fiz antes”.

De novo, é importante ter o cliente futuro mapeado para que o mindset de disrupção faça diferença. Isso ocorre com a presença dos líderes nas mídias sociais, como já foi dito. Mas também há outras maneiras, pelo menos três: (1) fazer mapas de empatia para entender e criar alinhamentos, (2) montar boards de potenciais clientes futuros (não clientes), (3) descobrir os funcionários que são obcecados pelos clientes e ouvi-los.

Mindset de disrupção, no dicionário de Li, é, portanto, sinônimo de mindset de crescimento. Porém, é importante entender que ela não se refere apenas a crescimento em número de clientes, em market share, em receita ou lucro. O crescimento pode ocorrer em qualidade, reputação, responsabilidade (redução da pegada de carbono), impacto social, aprendizado pessoal...

4. NÃO SE APEGAR A PRODUTOS

Esse passo é desafiador no Brasil: ainda trabalhamos com uma orientação preponderante a produtos. “Produtificar” é sempre a meta, o que explica porque sempre se pensa que uma tecnologia ou inovação de produto é que resolverá tudo.

Para Li, o líder disruptador trabalha onde pode conseguir a maior diferença em relação aos concorrentes, seja esta qual for. Ela oferece como exemplo o caso da telecom T-Mobile, dos Estados Unidos, que ocupava a quarta posição em 2012, quando seu CEO recém-chegado, John Legere, decidiu que ela deveria crescer mais do que a AT&T. (Em abril deste ano, Legere passou o bastão para Mike Sievert, o sucessor que preparou.)

Como ele faria? Todo mundo vendia o serviço com base em visão de produto: cobertura de rede, preço e embalagem. “O Legere disse: não podemos ganhar [da AT&T] na rede, não sei se conseguimos ganhar no preço, mas somos capazes de ganhar no fato de que nos importamos mais com nossos clientes”, contou a consultora. Eles não seriam mais uma operadora; seriam uma “un-carrier”. “Ele disse: vamos atender ao telefone de outra forma, vender em lojas diferentes, vamos rasgar os contratos”. Foi o posicionamento de marca que mudou – e para valer, não só na propaganda. Isso foi absurdamente disruptivo.

“É absurdamente difícil, e dolorido, crescer como a T-Mobile fez. Eles mudaram a forma como fazem negócios. Levaram cerca de um ano e meio para montar o plano e executá-lo”, comenta.

5. ENTENDER O TRIO DA DISRUPÇÃO

Segundo Li, três coisas mudam numa empresa quando a mentalidade disruptiva está presente:

- Uma estratégia de crescimento que diga “vamos lutar para criar esse futuro juntos”. Estratégia tem a ver com ouvir os clientes futuros – especialmente nas mídias sociais.
- Um líder que cria um movimento de mudança, movimento esse que será tão mais radical quanto mais disruptiva for a estratégia. É um movimento que precisa dizer: “Vai continuar sem mim; vou criar muitos líderes que acreditam nessa mudança e cada um deles criará outros tantos líderes também, e todos terão muitos seguidores”.

COMO O MOVIMENTO WORK IT LOUD PODE AJUDAR

Essa é uma maneira de começar a se expor nas redes sociais, segundo Charlene Li

“Trabalhar em voz alta com outras pessoas pode ser um grande aliado do líder disruptor”, segundo Charlene Li. Ela cita o livro *Working Out Loud*, escrito por John Stepper, sobre um conceito aplicado pela Bosch em 60 países e agora vem se tornando um movimento. Em 2016, no TEDx Talk de Navesink, Nova Jersey, Stepper o explicou: “O WOL é uma forma de construir relacionamentos que nos ajudam, de alguma forma, a atingir

uma meta, desenvolver um conhecimento ou explorar algo novo. Ele se baseia nos relacionamento entre as pessoas, em tornar visível quem você é e o que faz, na generosidade de ensinar, na disposição para aprender e em ter o propósito de fazer descobertas”.

O gestor brasileiro Tiago Caldas, head de padrões e conceitos de controladoria corporativa do ZF Group, é um dos expoentes do movimento, sempre disposto a ajudar os interessados.

- Uma cultura, com crenças e comportamentos, que sustentam a mudança. As crenças obrigatórias de um empresa disruptiva são três, como veremos adiante. E há ao menos dois comportamentos obrigatórios, especialmente para o líder: conversas difíceis e presenças nas mídias sociais.

6. ESTRATÉGIA DISRUPTIVA E CONVERSAS

Charlene Li gosta de citar a Adobe como exemplo de estratégia disruptiva e o comportamento de seu CEO, Shantanu Narayen, em relação a isso. A Adobe oferecia software embalados e tinha um desempenho bom nesse mercado. Mas, em 2008, decidiu trabalhar vendendo software como serviço, na nuvem, área em que, inicialmente, perderia dinheiro. Seu CEO, Shantanu Narayen, falou para os investidores em Wall Street: “Vamos passar por esse momento temporário de dificuldade, porque não se compra nuvem no mercado como se compra software embalado”.

Li observa que, sempre que a empresa perdia dinheiro, Narayen tinha de ir conversar com as pessoas em Wall Street para lembrá-las da mudança em curso: “Olha, perder dinheiro, nesse caso, é um sinal de que nossa estratégia está funcionando”. E os investidores entenderam, porque a ação da Adobe subia mesmo quando eram reportados prejuízos.

7. LIDERANÇA DISRUPTIVA E MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais mostram o caminho para ser um líder disruptor, reforça Charlene Li. E para quem teme dar esse passo, ela lembra que John Legere nunca tinha usado redes sociais antes de se tornar CEO da T-Mobile. “Ele começou a usar no final de semana, com a ajuda das filhas, e ra-

pidamente percebeu o potencial: ‘Isso é ótimo, posso me conectar com clientes e com funcionários’”, diz a consultora. A nota cômica, segundo Li, é que, na segunda-feira, Legere recebeu a visita do pessoal da segurança da empresa dizendo alguém estava se passando por ele no Twitter. Em 2012, ninguém estava acostumado com esse comportamento. E até hoje, poucos se acostumaram. No LinkedIn, a presença de executivos até ficou mais comum, mas são textos de relações públicas, como Li diz; e, em outras redes, dificilmente se vê isso. Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza, é um dos exemplos louváveis no Brasil.

Ao longo de sua gestão, Legere usou as redes sociais o tempo todo. “A mensagem básica que ele passava é: ‘Eu me exponho e me conecto com você, eu vou estar aqui para lutar por você, eu amo meus funcionários e o trabalho incrível que eles fazem. E você, cliente, por que não usa a T-Mobile ainda? Você é burro? Devia vir para a T-Mobile’.” Seu sucessor, Mike Sievert, aprendeu essa lição. Ele pode não ter o mesmo estilo carismático – e rock’n roll – de Legere, mas se mantém plugado nas mídias sociais. E se posiciona. Em junho, por exemplo, afirmou em seu perfil no Twitter que retiraria toda a publicidade da empresa do Tucker Carlson Tonight por conta da retórica do programa de criticar o movimento Black Lives Matter.

Li afirma que é possível reconhecer a força das redes sociais em líderes políticos controversos, como Donald Trump e Jair Bolsonaro, respectivamente presidentes dos Estados Unidos e do Brasil. “Sem entrar no mérito de sua liderança, os dois são muito bons nisso. Sabem se conectar com os seguidores, falar o que querem, ouvir o que acham que devem ouvir”, analisa ela. É sinal de que têm a tão necessária coragem.



SAIBA MAIS SOBRE CHARLENE LI

Na HSM Expo de 2019, a pensadora disse gostar de legislações de proteção de dados

Quando estive no Brasil na HSM Expo 2019 para falar de seu novo livro, *Mindset da disrupção: por que algumas organizações se transformam e outras falham* (Alta Books), Charlene Li foi questionada sobre a nova Lei Geral de Proteção dos Dados (LGPD). Os executivos brasileiros se mostraram temerosos de que a lei inviabilizasse disrupções. Li não hesitou na resposta: “A LGPD deve ser bem-vinda. Nos EUA, não temos algo assim, mas, em nossa consultoria, seguimos as regras da legislação

europeia, a GDPR, por opção, pois nos fazemos trabalhar só com quem quer trabalhar conosco”. A consultoria em questão é a Altimeter, que ela fundou, vendeu ao Prophet Group e na qual segue atuando como fellow sênior.

Pensadora de referência no Vale do Silício, Charlene Li ganhou fama ao colocar as mídias sociais no radar empresarial com seu primeiro livro, *Groundswell*. E seus seis livros viraram best-sellers do *The New York Times*; os seis incluíram temas-chave na agenda executiva.

Pessoas que querem criar mudança em grande escala são capazes de usar essas ferramentas para desenvolver esse relacionamento. “A lógica é simples: se você consegue entender o que as pessoas querem e dá a elas aquilo de que precisam, elas vão seguir você”, resume a consultora.

Para Li, líderes mulheres, como Luiza Helena Trajano, já citada, em geral têm mais acentuada essa coragem de se conectar com as pessoas publicamente de uma maneira sincera. “É isso que fazemos, afinal; somos focadas em relacionamentos – seja com a família, com as amigas, com quem for – e sabemos que não podemos desenvolver relacionamentos bons e fortes se não formos sinceras e autênticas com os outros.”

8. CULTURA DISRUPTIVA E SUAS CRENÇAS

Charlene Li diz que a cultura disruptiva pode ser vista como um sistema operacional da organização, que possui três elementos-chave:

A. Abertura. Abrange abertura no compartilhamento de informações e na tomada de decisão, algo que cria transparência, confiança e accountability (responsabilização) entre as pessoas e que lhes possibilita trabalhar de uma maneira ágil. Para quem acha muito difícil a abertura, Li observa que as organizações podem ser ao mesmo tempo abertas e fechadas, que isso, na verdade, é esperado. “Uma tomada de decisões pode ser centralizada, mas precisa ter um compartilhamento de informações nas pontas inicial e no fim do processo”, explica. O importante é que o default seja compartilhar dados e que mantê-los restritos seja uma exceção. Para cultivar a crença da abertura cultural, nada melhor que um líder falando pessoalmente sobre coisas importantes nas plataformas colaborativas da

empresa e externas. Tal comportamento vai encorajar os demais.

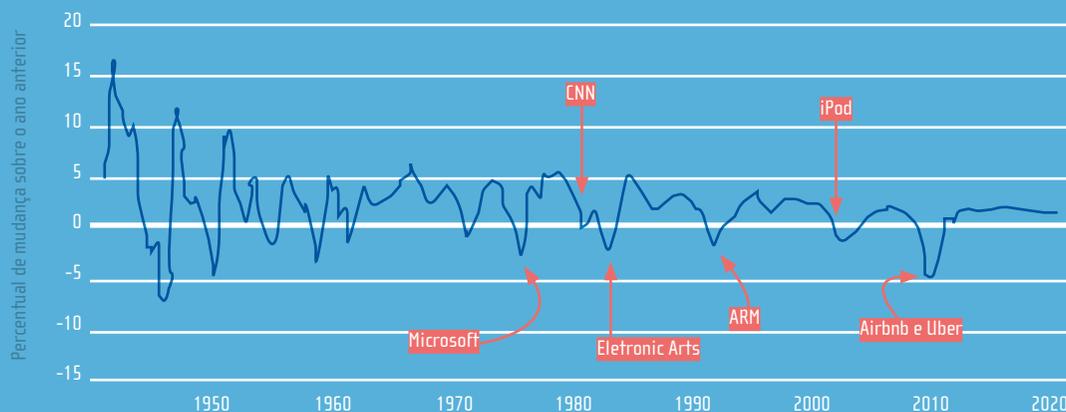
B. Autonomia. Refere-se a dar aos funcionários o poder para agir como donos, tomar decisões e se responsabilizar por elas, sejam bem-sucedidas ou fracassadas. Sabe-se quando uma empresa tem esse tipo de traço cultural nas interfaces dos funcionários com os consumidores, como o serviço de atendimento ao cliente. O funcionário tem o poder de decidir a melhor forma de resolver o problema ou não? Em algumas empresas brasileiras, os colaboradores não são autorizados a resolver por si nem problemas ridículos, como uma cobrança errada de R\$ 0,25 a menos em um boleto, cujo pagamento poderiam perdoar para reconhecer o próprio erro e poupar do cliente o trabalho. Só a ouvidoria pode fazer isso

C. Viés da ação. A premissa nesse caso é que, no mundo hipercompetitivo em que vivemos, nenhuma empresa pode se dar ao luxo de ficar parada porque, se o fizer, os clientes estarão cada vez mais longe dela. Ao contrário: as empresas precisam ir atrás dos clientes permanentemente, e o mais rápido possível, estejam eles onde eles estiverem – inclusive nas redes sociais. Isso significa não esperar até ter a resposta perfeita, porque demoraria demais, mas agir com base no mínimo de dados necessários. Essa orientação deve ser introjetada pelos funcionários.

Os rituais são os símbolos, e o storytelling serve para apoiar essas e outras crenças, e a mudança rumo ao crescimento significativo. Charlene Li dá como exemplo o ritual do LinkedIn nos EUA, de ter um dia para os funcionários levarem seus pais ao escritório. Qual a razão? Toda vez que o colaborador tiver um dia ruim e for reclamar em família, pode ouvir dos pais algo como “mas a missão da LinkedIn é ajudar profissionais, você

O QUE A HISTÓRIA MOSTRA

Muitos negócios disruptivos nasceram em momentos de crise



FONTE: U.S. BUREAU OF LABOUR STATISTICS

está fazendo um trabalho importante, fique nesse caminho, seja forte, volte ao trabalho”. É um sistema de apoio para ajudar a manter o foco na mudança durante as (esperadas) dificuldades.

9. TRANSIÇÃO INICIADA E CONTINUADA

De certa maneira, a pandemia de Covid-19 já começou a fazer transição, pelos líderes, rumo à disrupção voltada ao crescimento significativo. Ao forçar as empresas a tratar de trabalho remoto e de times distribuídos, ela está fazendo isso, porque tende a provocar mais abertura, autonomia e viés de ação, e conduz as pessoas para as mídias sociais e para as conversas difíceis.

Porém, os líderes precisam iniciar a disrupção intencionalmente também, ou a disrupção será fogo de palha. Li sugere ao líder começar por encontrar alguma coisa que ele queira fazer muito na empresa – ou em sua área, se não for CEO – fazer um anúncio público deixando claro que esse é o único caminho e não tem volta se não funcionar. Se os barcos tiverem pegado fogo, as pessoas acabarão lutando para ir ao futuro.

Como ter a coragem de fazer isso? Nas palavras de Li, você precisa “entrar no espaço onde não sabe o que vai acontecer”. Só ali, na incerteza absoluta, é que a mágica acontece. Porém há uma boa notícia para os líderes “old school”, que são de gerações mais velhas ou que agem como se fossem. Segundo essa pensadora do Vale do Silício, no ponto de partida, quem tem um comportamento analógico consegue se adaptar melhor ao mindset de disrupção. “É mais fácil ensinar líderes que sabem liderar na vida real a fazer isso usando tecnologias sociais do que o contrário.”

10. TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO

Experimente fazer um teste. Se um cliente trouxer uma demanda que sua empresa não atende bem hoje, seus funcionários são capazes de lhe sugerir um concorrente que o atenda melhor?

Se eles agirem assim – dizendo ao cliente que no futuro esperam poder atendê-lo bem nisso também, é claro –, seu sistema de gestão está pronto para ser disruptado e crescer. Li é enfática: em nome da disrupção, o modelo de gestão inteiro tem de mudar. É preciso continuar com o foco nos times distribuídos, com a disposição de compartilhar informações e “over-comunicar” (nas redes sociais, inclusive), com ação multicanal (embora seja importante ter uma fonte da verdade definida, para tirar eventuais dúvidas), pensando primeiro em quem está remoto para que não se sinta secundário, fazendo perguntas.

Nesta pandemia, muitos líderes andam focados no medo ou, pior, sem foco. Embora seja triste, isso torna mais fácil se diferenciar logo como um líder disruptador. E o momento não poderia ser mais apropriado para a disrupção, segundo Li. Como mostra o gráfico acima, historicamente, grandes disrupções são feitas em crises. ∞



ADRIANA SALLES GOMES é diretora-geral de HSM Management, autora de The Update e coapresentadora do CBN Professional.



A INTELIGÊNCIA QUE FALTA NO TRABALHO

COMO BESTEIROLOGISTA PROFISSIONAL E FUNDADOR DO DOUTORES DA ALEGRIA, AFIRMO: O “PLAY” É O PORTAL PARA UM MUNDO MAIS HUMANO, CRIATIVO E MÚLTIPLO | POR WELLINGTON NOGUEIRA

“É no brincar, e talvez apenas no brincar, que a criança ou o adulto fluem em sua liberdade de criação; é no brincar, e somente no brincar, que o indivíduo, criança ou adulto, pode ser criativo e utilizar sua personalidade integral: e é somente sendo criativo que o indivíduo descobre o seu ‘eu’.”

D. W. Winnicott, psicanalista e pediatra inglês



Quando você tinha 7 ou 8 anos, quais eram suas brincadeiras favoritas? Pare por um segundo e pense. Que sensações essa lembrança traz a você?

Brincar é a maneira pela qual aprendemos a nos descobrir e a descobrir o mundo. E fazemos isso rindo, pulando, correndo, caindo e levantando, com muito engajamento, criatividade e diversão. Investimos cada parte do nosso corpo e nossa mente nessa missão, para começar tudo de novo no dia seguinte.

Até que um dia, invariavelmente, alguém nos diz: “acabou a brincadeira, agora é sério”. E aí nossas relações com a vida e com o trabalho mudam, abrindo espaço para uma série de problemas, como os transtornos de ansiedade. Segundo afirma o Dr. Stuart Brown, fundador do Play Institute de Nova York, “O oposto de ‘play’ é depressão”. Play pode ser traduzido como brincar, jogar, tocar um instrumento e muito mais. E uma coisa não exclui a outra. Brincar, em qualquer fase da vida, é muito sério e muito saudável.

A primatologista de Oxford Izabel Behncke Izquierdo, que estudou e pesquisou os macacos bonobos – nossos primos mais próximos na escala da evolução – afirma que “Play é a chave para nos adaptarmos a um mundo em constante transformação”. Os bonobos vivem em uma região de difícil acesso na África e, em sua comunidade, as lideranças são predominantemente femininas. O brincar é parte integrante de sua cultura, inclusive em sua vida sexual. Essas características são a razão de estarem vivos até hoje. #ficaadica

OS BENEFÍCIOS DO PLAY

Apoiado em 28 anos de experiência como besteirologista fundador dos Doutores da Alegria, observei o que dois dias por semana com a cuidadosa atuação de uma dupla de artistas profissionais – especialmente treinada para levar alegria e a arte do palhaço – provocou na instituição hospitalar: uma mobilização espontânea dos profissionais da saúde que gerou o movimento de humanização e que, por sua vez, inspirou estudantes de medicina e demais áreas da saúde em todo o Brasil a aprender técnicas lúdicas e artísticas para integrá-las ao tratamento de seus pacientes.

Todos esses acontecimentos ocorreram em consequência da constatação de que, em um

**PLAY PODE SER
TRADUZIDO
COMO BRINCAR,
JOGAR, TOCAR UM
INSTRUMENTO
E MUITO MAIS. E UMA
COISA NÃO EXCLUI
A OUTRA. BRINCAR,
EM QUALQUER FASE
DA VIDA, É MUITO SÉRIO
E MUITO SAUDÁVEL**

hospital, um outro jeito de fazer é possível. Os seres humanos que ocupam cargos e desempenham funções voltadas para o cuidar da saúde vivenciaram os benefícios, tanto quanto as crianças. A partir dessa evidência concreta, mobilizaram-se para que esse espaço fosse legitimado.

Enquanto isso, as mudanças rápidas causadas pelo impacto tecnológico nas vidas pessoais e profissionais de todos afetaram profundamente outro espaço, onde muitas doenças passaram a ser cultivadas nas relações com a vida: o local de trabalho e toda a intensidade que ele traz, onde as pessoas convivem, disputam, discordam, despedem etc. Não são poucos os profissionais que fazem uso de algum tipo de remédio controlado para acordar e começar o dia, e depois precisam de outro para conseguir dormir, após uma jornada estressante. Por tudo isso, afirmo: o “play” é o elo perdido, um poderoso antídoto para o momento de mundo que estamos vivendo hoje.

E esse universo lúdico é generoso o suficiente para acolher todas as formas de brincar, dos jogos de mesa às atividades físicas e divertidas, para todas as pessoas.

RISADA DE RATO

E, se você acha que isso é coisa de lunático, a Nesta – Fundo Nacional para Ciências, Tecnologias e as Artes da Inglaterra – realiza o Play Fest, dentro de seu maior evento, o Future Fest, fomentando mais pesquisas e conhecimentos na área.



AO PROMOVER AMBIENTES MAIS SAUDÁVEIS E ALEGRES, O PLAY PODE AJUDAR NA RECONSTRUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E TRAZER RESULTADOS COM INOVAÇÃO E COOPERAÇÃO

Em um artigo para a revista online *The Long + Short*, Pat Kane, curador do Play Fest, compartilhou as descobertas realizadas pelo neurocientista Jaak Panksepp, falecido em 2017, que se tornou conhecido na comunidade científica por fazer cócegas em ratos de laboratório para estimulá-los a brincar.

As cócegas deixavam a brincadeira bem agitada, com direito a correria, empurrão, e depois, com o uso de sensíveis aparelhos de ultrassom, ele conseguiu identificar o som equivalente às risadas dos bichinhos. A “risada dos ratos” gerava processos neurofisiológicos mensuráveis.

Ao analisar o impacto da brincadeira no cérebro desses animais – cuja estrutura cerebral é semelhante à do ser humano – ele constatou que, após a sessão de brincadeiras, os neurônios dos ratos tornavam-se flexíveis e dinâmicos, e os ratos, por sua vez, muito mais predispostos a aprender e criar novas formas de brincar.

Brincar predispõe o cérebro ao aprendizado. Qual a importância disso diante da realidade do lifelong learning, o aprendizado para e durante toda a vida? Pode estar aí um campo a ser descoberto e pesquisado para ajudar a redesenhar o que entendemos como trabalho. Como seria essa reinvenção a partir do lúdico?

O PLAY É O VERBO DO FUTURO

É no resgate do brincar que temos a chance de nos reconectar com o melhor da criança que fomos e integrar valiosos saberes sobre cooperação, criatividade, resolução de problemas e alegria à nossa vida adulta – elementos indispensáveis para as empresas que desejam ser mais inovadoras e, ao mesmo tempo, preservar a saúde física e mental de seus colaboradores. Não é isso que todas dizem

querer nos dias de hoje? O play está aí, disponível 24 x 7, para quem quiser adotar como estratégia.

E há exemplos na história. Você sabia que, após a Segunda Guerra Mundial, muitos países na Europa começaram a reconstrução dos espaços bombardeados a partir dos playgrounds? A ideia era garantir às crianças que passaram pelos traumas da guerra a possibilidade de acreditar em melhores futuros. E qualquer semelhança com esse contexto de pandemia não é mera coincidência. Ainda que seja uma reconstrução metafórica dos ambientes de trabalho, precisamos encontrar estratégias para que os adultos continuem acreditando nesse futuro melhor. O play pode ser a resposta.

O brincar não tem limites para a imaginação, a criatividade, a descoberta e a alegria. Então, por que não fazer uso de toda essa força, neste momento, para reconstruir, recriar e desfrutar as nossas relações com a vida e com o trabalho?

É como afirma o dramaturgo George Bernard Shaw: “Não paramos de brincar porque envelhecemos. Envelhecemos porque paramos de brincar”. ∞



WELLINGTON NOGUEIRA fundou em 1991 a associação *Doutores da Alegria*, que inseriu a arte do palhaço profissional no universo da saúde. Besteirologista, é casado com a Mara e pai do Theo.



O SER HUMANO NÃO É PARA PRINCIPIANTES

O SENSO COMUM É TAPA-BURACO DE UMA ESTRADA BEM MAIS COMPLEXA, DIVERTIDA E CRIATIVA QUE É A VIDA HUMANA

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, 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 Arte (APCA).

O ser humano não é para principiantes, parafraseando Tom Jobim. Engana-se quem considera o bom senso a grande ferramenta de dar sentido à vida. Não só se engana como chega mesmo a se desesperar expondo seu mal-estar em súplicas do tipo: – Você, que é inteligente, há de convir comigo; – Isso é claro como dois mais dois são quatro; – Você não está vendo que isso te prejudica? etc. Ah, bom senso, como você pensa equivocado. Disse alguém: ciência sem consciência nada mais é do que cumplicidade de ignorância. Vale como alerta: o bom senso e sua expressão corriqueira – o senso comum – são tapa-buracos de uma estrada bem mais complexa, divertida e criativa que é a vida humana.

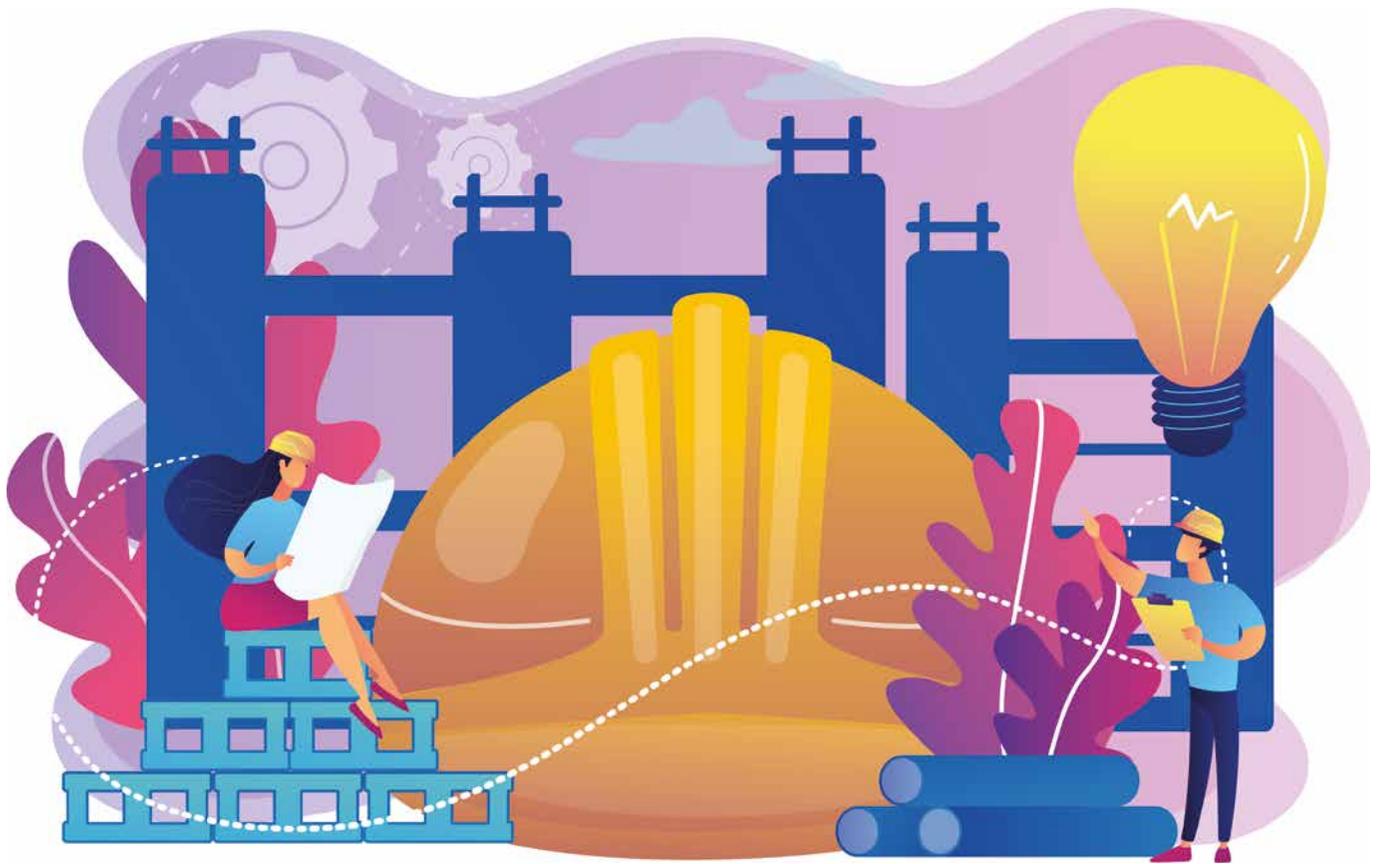
Vejam alguns exemplos. Será que as fotos alarmantes de doenças mortais expostas nos maços de cigarro inibem o viciado? Será que o conhecimento dos prejuízos gastronômicos de um torresmo crocante e de um bolo de chocolate coberto de calda de açúcar inibem o glutão? Enfim, para realçarmos a atualidade: será que o conhecimento dos riscos mortais das aglomerações durante a pandemia da Covid-19 inibiu os banhistas? Nossas praias ficaram vazias?

A resposta é não para todas essas perguntas; o conhecimento do malefício não é suficiente para inibi-lo. Se perguntarmos a essas pessoas se elas não reconhecem o perigo, elas não o negarão, só acrescentarão um “mas”, respondendo na fórmula consagrada: “sim, mas”. Sim, a aglomeração é perigosa, mas a saudade também...

Será esclarecedor compreender que as duas respostas estão igualmente corretas. O ser humano – que não é para principiantes – responde a dois tipos de princípios: o da necessidade e o do desejo. A necessidade é normalmente uma expressão coletiva: todos devem tomar vacina; todos devem evitar o colesterol; todos devem ficar isolados. Já o desejo é um princípio da singularidade de cada um que se adequa ao bem comum por um certo tempo, mas com limite. Depois de seis meses de isolamento o brasileiro considerou que já estava de bom tamanho o sacrifício de seu desejo e resolveu mergulhar no mar de nossas praias. Foi ajudado na negociação com o princípio da necessidade por argumentos do gênero: já sabemos tratar melhor; os hospitais estão mais vazios; a vacina está chegando...

Sófocles, em *Antígona*, representou magistralmente essa característica humana. Creonte, rei de Tebas, não permite que se dê sepultura a seu sobrinho Polinices, pois ele havia guerreado contra a sua própria cidade. Antígona, por sua vez, exige o sepultamento digno de seu irmão. Um se baseia na lei da Cidade, outra, na lei do sangue. Quem tem razão? Os dois! Como resolver essa aporia entre necessidade e desejo? Como nadar, nadar e não morrer na praia? Respondo: com uma responsável articulação entre os dois lados, necessidade e desejo, mesmo que provisória.

Nota do Autor: sinto muito que, tal como os gregos, não tenha uma resposta de bom senso para acalmar nossas aflições subjetivas. ∞



CONSTRUÇÃO 2.0

A HORA DAS STARTUPS

VISTO COMO UM SETOR ATRASADO NO TEMA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, UMA NOVA GERAÇÃO DE EMPRESAS TENTA MUDAR ESSA REALIDADE | POR HEINAR MARACY

“Que você viva em tempos interessantes”, diz a famosa maldição apócrifa atribuída aos chineses. Provavelmente nenhum setor da economia brasileira passa por um momento tão “interessante” quanto o da construção civil. Além de amargar a crise econômica dos últimos tempos, foi também o epicentro da crise política, que paralisou grandes obras de infraestrutura e desestruturou gigantes do setor. Atrasado em sua transformação digital quando comparado a outras indústrias, vê agora a explosão do número de startups querendo catapultar a maneira como construímos moradias dos anos 1950 para o século 21, usando tecnologias como big data, inteligência artificial e

impressão 3D. Como se isso fosse pouco, ainda temos uma pandemia estimulando a digitalização de processos e mudando radicalmente o comportamento dos consumidores.

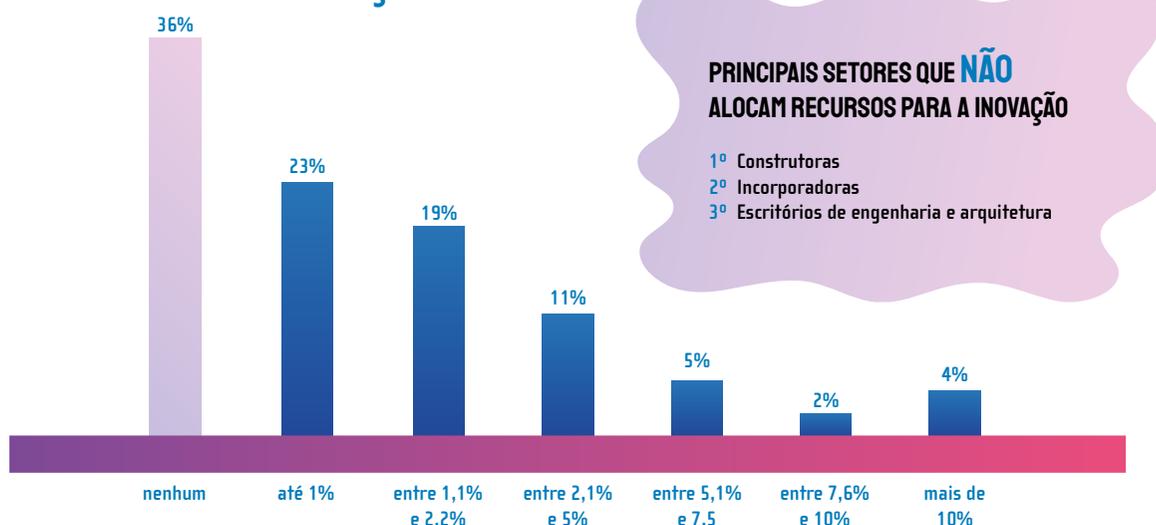
Segundo o relatório “Construção do amanhã – panorama de inovação nos setores imobiliário e de construção no Brasil”, feito pela Deloitte em parceria com o fundo de investimento Terracotta Ventures, apenas 39% das empresas que atuam no setor de construção possuem uma estratégia de inovação definida. Nesse grupo estão incluídas imobiliárias, construtoras, incorporadoras e escritórios de engenharia e arquitetura. Mais de um terço das empresas (36%) não alocam recursos para processos ou iniciativas de inovação, e 75% delas não têm qualquer sistema de recompensa

para ideias inovadoras. Das empresas pesquisadas no estudo, somente 22% afirmaram realizar atividades de pesquisa e desenvolvimento.

O atraso do setor não é exclusividade brasileira. Segundo o relatório da McKinsey “Imagining construction’s digital future” (Imaginando o futuro digital da construção, em tradução livre), o setor de construção civil no mundo, apesar de seu tamanho

(um mercado de US\$ 13 trilhões) é o penúltimo em digitalização, perdendo apenas para caça e agricultura. O estudo ainda destaca que a produtividade do setor conseguiu declinar nas últimas décadas em algumas áreas. “Temos uma indústria conhecida por construir como os egípcios construíram as pirâmides”, diz André Abucham, CEO da Engenform Engenharia (veja gráfico abaixo).

ALOCAÇÃO DO ORÇAMENTO EM PROCESSOS OU INICIATIVAS DE INOVAÇÃO EM 2019



FONTE: “CONSTRUÇÃO DO AMANHÃ – PANORAMA DE INOVAÇÃO NOS SETORES IMOBILIÁRIO E DE CONSTRUÇÃO NO BRASIL”, DELOITTE E TERRACOTTA VENTURES.

A EXPLOÇÃO DAS CONSTRUTECHS

O resultado dessa resistência à inovação é que o setor está pronto para ser “disruptado”. Segundo o “Mapa das construtechs” elaborado pela Terracotta, fundo vertical especializado em construção, o crescimento das startups da área cresceu 180% nos últimos quatro anos. De 250 startups em atividade em 2016 saltamos para mais de 700.

“Em 2016, o mercado era tão imaturo e conservador que sequer existia o termo construtech”, diz Bruno Loreto, sócio da Terracotta. “Hoje já há uma quantidade significativa de grandes empresas querendo se associar ou apoiar startups. O surgimento de players de tecnologia que saíram do nada e se tornaram unicórnios vem despertando o interesse das corporações, pela oportunidade ou por medo.”

Apesar do grande número de empresas, o setor ainda está engatinhando. Segundo o mapa, 83% das construtechs no País tem até dez funcionários. Seus maiores desafios são obter financiamento e enfrentar a cultura das empresas tradicionais e a burocracia de seus rígidos processos internos.

“A grande dificuldade das startups é que a maior parte das construtoras e incorporadoras ainda está nas mãos de pessoas com uma mentalidade analógica”, diz Karina Lemos, fundadora da Únika, startup que faz vistorias por meio de uma plataforma online. “Eu trabalho com incorporadoras que não têm essa olhar de inovação e até hoje escuto gente perguntando se fazer o relatório à mão não sai mais barato do que no aplicativo. Já perdi concorrências por causa disso.” (veja gráfico a seguir).

UNICÓRNIOS À VISTA

A Terracotta divide o mercado de construtechs em quatro grandes áreas: 1. projetos e viabilidade; 2. ambiente de obra; 3. aquisição; 4. propriedade em uso. Dentro do ecossistema de construtechs, convencionou-se chamar as startups que atuam nesses dois últimos segmentos de proptechs.

Foi no segmento de proptechs que surgiram os dois primeiros unicórnios – startups avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão – brasileiros, a Quinto Andar e a Loft. A primeira permite a qualquer pessoa alugar imóveis sem precisar de fiador ou pagar seguro-fiança. Ela recebeu uma rodada de investimentos de US\$ 250 milhões em 2019, quando chegou à média de 5 mil contratos de aluguel por mês. No fim do ano, começou também a intermediar transações de compra e venda de imóveis.

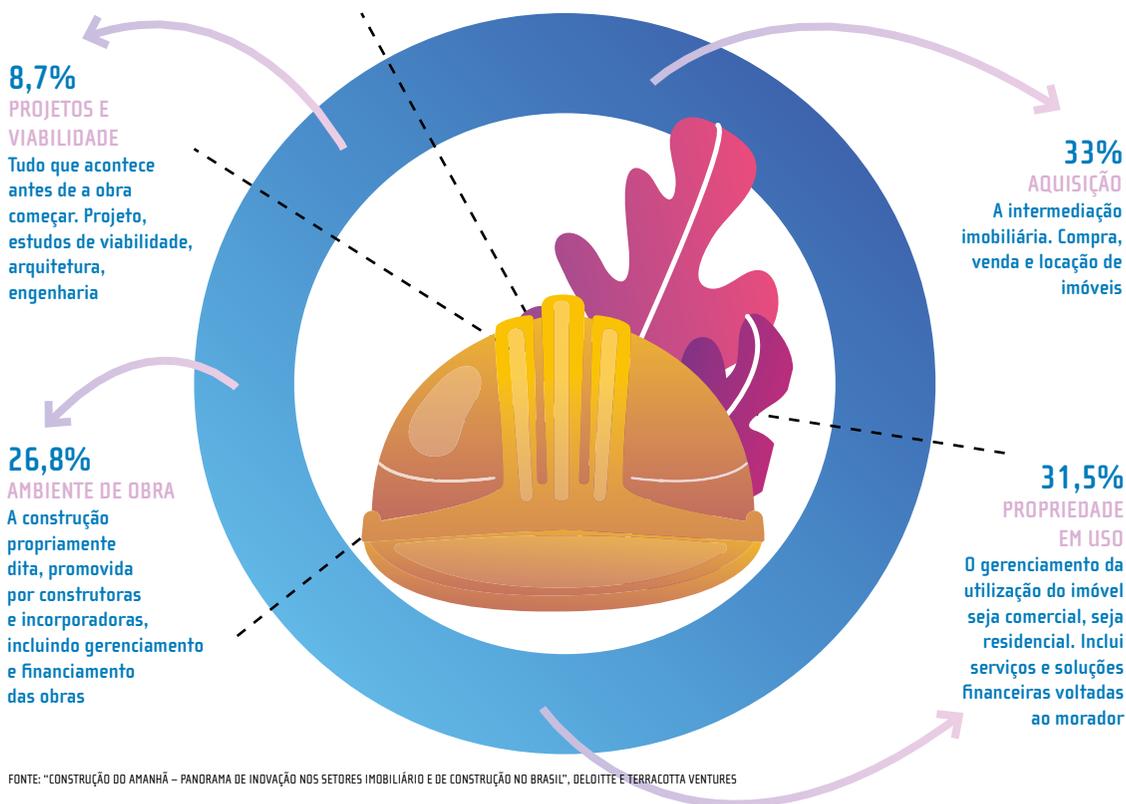
Já a Loft começou prestando o serviço de corretagem e reforma de imóveis e vem diversificando. Atualmente possui um braço de home equity, onde antecipa de 30% a 50% do valor do imóvel a vendedores e um marketplace de serviços de reforma.

“A grande revolução não vai ser só na forma de construir, mas principalmente no modelo de negócio da construção”, diz Romeo Busarello, diretor de marketing da Tecnisa. “Loft e Quinto Andar fazem o mesmo que uma imobiliária, mas não são iguais a uma Lopes ou uma Fernandez Mera, que têm cabeça de corretagem. São empresas de dados, o negócio se transforma de acordo com o que o mercado demanda. Daqui a cinco anos elas vão ter se transformado tanto que nem vão lembrar mais que eram uma imobiliária.”

Para Loreto, o fato de 56% das construtechs estarem no segmento de proptechs é facilmente explicável. “É muito mais simples você fazer um portal de anúncios de imóveis do que inovar no método construtivo, que é normatizado, precisa de aprovações e enfrenta uma série de burocracias e regulamentações.”

Mas já temos cases nacionais de construtechs inovando no canteiro de obras. A candidata mais promissora a ser o terceiro unicórnio do setor é a Tecverde, empresa paranaense que ganhou o noticiário ao construir em parceria com outra

DIVISÃO DAS CONSTRUTECHS E PROPTECHS POR ÁREA DE ATUAÇÃO



DO BRASIL PARA O MUNDO

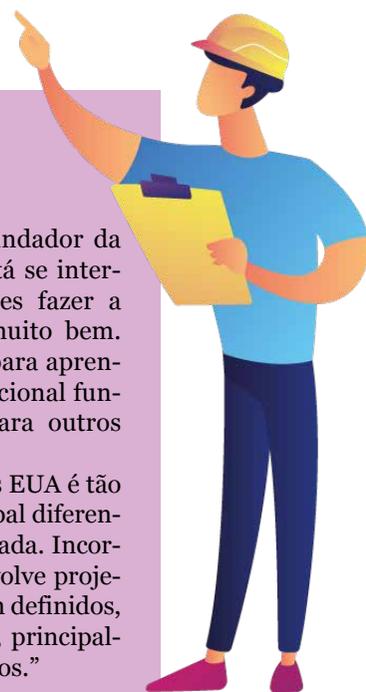
Ambar, uma startup global de construção

A Ambar é uma das maiores startups focadas na industrialização de obras do País e também atua na digitalização de construtoras e escritórios de arquitetura e engenharia, usando plataformas BIM para gestão da obra. Fundada em 2013, a empresa participou da construção de mais de 300 mil imóveis, predominantemente voltados para a população de baixa renda.

A empresa tem uma filial nos EUA, onde entrou quase por acaso. “Alguns clientes começaram a empreender no setor imobiliário americano e nos chamaram para dar consultoria em digitalização e industrialização de obras. A demanda foi crescendo, e hoje já estamos comercializando produtos por lá.”

Segundo Bruno Balbinot, cofundador da Ambar, a empresa ainda não está se internacionalizando. “Queremos antes fazer a operação no Brasil funcionar muito bem. O projeto nos EUA é um piloto para aprendermos como o mercado internacional funciona. Não estamos olhando para outros mercados”.

Para Balbinot, a construção nos EUA é tão arcaica como no Brasil. “A principal diferença é que lá a coisa é mais organizada. Incorporadora não constrói, só desenvolve projeto. Aqui os papéis não são tão bem definidos, mas isso também está mudando, principalmente nos grandes centros urbanos.”



startup, a Brasil ao Cubo, um hospital em 40 dias para tratamento de vítimas da Covid-19 em São Paulo. A Tecverde utiliza a tecnologia de wood frame (estrutura de madeira) para erguer casas e edifícios em tempo recorde com baixíssimo impacto ambiental. A Brasil ao Cubo é especializada em construções modulares. Ambas estão sob o guarda-chuva da tecnologia construtiva, que, inspirada nos avanços na indústria automobilística, propõe a industrialização da construção. Casas e edifícios são produzidos em partes nas fábricas, e depois montados no canteiro de obras, com mais eficiência e menos impacto ambiental.

“Estamos em um segmento que não teve necessidade de inovar de forma radical nas últimas décadas, mas, de cinco anos para cá, uma série de fatores contribuíram para que as principais lideranças do setor começassem a puxar esse movimento de inovação”, diz Caio Bonatto, CEO da Tecverde. Para ele, a principal razão que move a inovação é o custo das obras. “Precisamos inovar em diversas frentes para buscar mais eficiência simplesmente porque, se a gente não tornar o setor mais produtivo, não vamos conseguir viabilizar imóveis a preços que o mercado consegue pagar.”

Bonatto compara a indústria automobilística com a da construção. “Dez anos atrás um carro popular custava a mesma coisa que um apartamento popular. Hoje, um apartamento popular custa pelo menos três vezes o preço do carro

mais barato que se encontra no Brasil. Isso por conta da baixa produtividade do nosso setor. A indústria automobilística enfrenta a inflação e todos os desafios aqui no Brasil, melhorando seus processos e investindo em tecnologia de projeto, de produto, de novos materiais, engenharia de processo, automatização de fábrica. A indústria da construção civil, não. As melhorias sempre foram muito incrementais.”

O cofundador da Ambar Bruno Balbinot veio do mercado automobilístico e credita o atraso do segmento à sua fragmentação. “É diferente do setor automobilístico, no qual 14 empresas dominam quase totalmente a produção mundial de carros e, por isso, conseguem ser muito mais organizadas e evoluir mais rápido na digitalização.”

Para Enrico Ferrari, diretor estratégico da Brasil ao Cubo, a obra modular pode gerar novos tipos de modelo de negócio na construção. “Hoje eu faço um prédio comercial de oito andares. Se daqui a cinco anos mudar o plano diretor e a área se tornar residencial, eu posso desmontar esse prédio e levar para outro lugar. O modular permite que você mude seu gerenciamento de ativos. Uma rede de franquias pode não precisar mais comprar terrenos. Ela aluga, instala o módulo e se o ponto não der certo ela muda o módulo de lugar. Essa liberdade e essa modelagem de negócio são a grande mudança que o modular vai trazer no Brasil, algo que seria impensável em lugares mais estabilizados como a Europa.”

RADIOGRAFIA DO ATRASO

Mão de obra barata, alta fragmentação, predominância de empresas familiares sem mindset digital e normatização rígida são alguns fatores elencados para o baixo investimento em inovação na construção. “No nosso setor, se você fizer tudo errado, mesmo assim é capaz da sua empresa dar certo”, diz Busarello. “Eu não vendo um produto, eu vendo um ativo. Quem vende cosméticos, produtos eletroeletrônicos ou sapatos está mais preocupado com o futuro. Mas as empresas de construção não vendem só um lugar para morar, elas vendem um ativo que não envelhece, não tem prazo de validade e que valoriza ano a ano.”

Busarello acredita que, mesmo sem inovar, as empresas tradicionais vão sobreviver. “Elas

continuarão sendo pequenas e medíocres, mas o dono continuará ganhando dinheiro.” Para as grandes corporações, a história é diferente. “Elas precisam ter a inovação no DNA ou não sobreviverão. Nenhum investidor vai colocar dinheiro numa empresa old school. Todo mundo quer fazer negócio com empresas com mentalidade do século 21.”

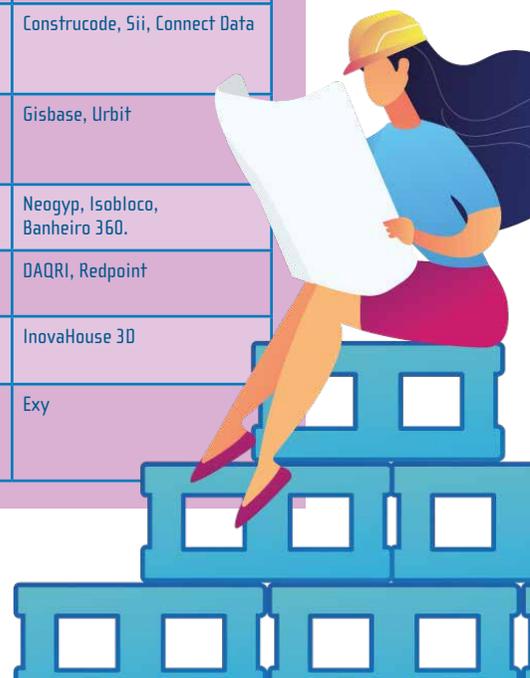
“O setor está atrasado não só na digitalização, mas também em outras vertentes nas quais outros setores já avançaram, como diversidade, inclusão, negócios de impacto, e isso tem a ver com a inovação”, diz Elisa Tawil, fundadora do movimento Mulheres do Imobiliário. “A Accenture tem um dado que mostra que ambientes com mais equidade de gênero são até seis vezes

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

As principais tecnologias que devem mudar a forma como construímos

TECNOLOGIA	O QUE É	QUANDO DEVE IMPACTAR A CONSTRUÇÃO	QUEM UTILIZA
BIM	Building Information Modeling (modelagem da informação da construção). Sistema baseado em um modelo 3D que compartilha todas as informações do projeto durante a execução da obra.	Hoje	Ambar, MapData, Constructweb, Orçafascio, Controler
Drones	Uso de drones para mapear terrenos e auxiliar no planejamento e no desenvolvimento do projeto.	Hoje	DroneMapp, Levitar
Realidade virtual/ realidade aumentada	Ajuda arquitetos e equipes de construção a melhorar os projetos e detectar erros. Auxilia o esforço de vendas.	Hoje	ImersioVR, Atmmos, VirtualLight, MeuPasseioVirtual, Studio360º, Visitelmóveis
Tecnologia construtiva	Industrialização do canteiro de obra e construção modular.	Hoje	Molegolar, Brasil ao Cubo, Tecverde
IoT	Uso de sensores para rastrear componentes e gerenciar fluxo da obra. Automação residencial de iluminação, áudio, clima e manutenção.	2 a 5 anos	Construcode, Sii, Connect Data
Big data	Utilização de dados armazenados em BIM para análise preditiva de problemas em obras e otimização de processos.	2 a 5 anos	Gisbase, Urbit
Materiais inovadores	Alvenaria em gesso, madeira translúcida, bioplástico, entre outros.	2 a 5 anos	Neogyp, Isobloco, Banheiro 360.
Sensores vestíveis	Monitoramento de pessoal em obra para prevenir acidentes e promover distanciamento social.	2 a 5 anos	DAQRI, Redpoint
Impressão 3D	Impressão de componentes ou até mesmo de edificações completas.	5 a 10 anos	InovaHouse 3D
Exoesqueletos	Utilização de armaduras mecânicas para reduzir esforço, prevenir acidentes e auxiliar a manipulação de componentes pesados.	5 a 10 anos	Exy

FONTE: “CONSTRUÇÃO DO AMANHÃ – PANORAMA DE INOVAÇÃO NOS SETORES IMOBILIÁRIO E DE CONSTRUÇÃO NO BRASIL”, DELOITTE E TERRACOTTA VENTURES



mais inovadores. Para mim, isso é um reflexo direto da falta de diversidade no setor.”

INJETANDO INOVAÇÃO

Como injetar o DNA da inovação e mudar a cultura de uma empresa que trabalha da mesma maneira desde que foi fundada há 40 anos ou mais? Para a Engeform, a resposta foi a criação de uma incubadora. “A criação do Okara Hub foi o ponto de virada na Engeform”, diz Abucham. “Já estávamos fazendo nosso trabalho de inovação dentro da empresa, mas sentimos a necessidade de ir para fora, de atrair as startups que pudessem se conectar com as dores das empresas do grupo. Decidimos criar um programa de tração e aceleração de startups que começou a operar em 2018.” Nesses dois anos, foram feitas três chamadas de startup ou bets (apostas) baseadas em demandas do grupo. No total, foram impulsionadas mais de 30 startups e iniciados 15 projetos-piloto diretos. “Todas as nossas obras hoje são impactadas por alguma iniciativa de inovação saída do Okara Hub”, diz Rafael Alpire, especialista em inovação e gestão do conhecimento da empresa.

A Tecnisa optou por se relacionar com startups por meio de um sistema de fast dating, em que empreendedores têm a oportunidade de apresentar suas ideias à companhia. “Nosso modelo é o de cliente-anjo. Nós não investimos nem compramos equity. Nós simplesmente damos a oportunidade para a startup emitir uma nota fiscal”, diz Busarello. A empresa promove a iniciativa há dez anos e já viu passar por ela 1,6 mil empresas, resultando em 95 negócios fechados. “Graças a essas startups plugadas em nossos negócios temos o menor CAC (custo de aquisição de cliente) do mercado.”

“O fast dating nos ajuda muito a olhar o futuro. Ele conta o que vai acontecer lá na frente, nos colocando em contato com empresas ainda no early stage que só vão virar negócios estabelecidos daqui a cinco anos. Nosso maior problema é convencer as áreas financeira e jurídica de que elas valem a pena. Acredito que esse é um grande problema das empresas mais tradicionais, elas não dão o acolhimento necessário a essas startups”, complementa Busarello.

A pesquisa da Deloitte/Terracotta questionou os empresários sobre as inovações que eles pretendem implementar em suas empresas, e o destaque foi dado para processos internos, eli-

O SETOR TAMBÉM ESTÁ ATRASADO EM OUTROS TEMAS QUE IMPACTAM A INOVAÇÃO, COMO É O CASO DA DIVERSIDADE

minação de gargalos e otimização de processos. “Essa é a primeira onda de inovação e de digitalização que estamos vendo”, diz Loreto. “Acredito muito no BIM, que nos trará a capacidade de embutir no projeto informações que vão ser utilizadas em todas as etapas, de forma digital. O BIM está para a construção como a internet está para o varejo”, diz Balbinot.

A segunda onda deverá focar a inovação no produto final. “O mercado está tentando sair um pouco da mesmice de fazer os mesmos tipos de apartamentos, os mesmos tipos de layouts, os mesmos tipos de prédio. Depois disso eles devem atacar a oferta de serviços, a experiência do cliente e novos modelos de negócio. Essa vai ser a terceira onda.”

COVID-19 E O FUTURO

Como tem ocorrido em diversos setores econômicos, a pandemia teve inicialmente um efeito negativo, de retração nos investimentos na construção, mas, a partir de maio, o efeito foi contrário, com comportamentos que aceleraram a digitalização. Construtoras começaram a fazer seu processo de venda quase 100% digital, cartórios se adaptaram para aceitar assinatura de escritura de imóvel de forma digital e o consumidor passou a preferir a visita virtual a ter de fazer um périplo por imóveis para achar um que lhe agrade. “Tudo isso já existia, já vinha crescendo em adoção, mas a pandemia alavancou e provavelmente este vai ser o novo padrão do mercado”, diz Loreto.

Em relação ao processo construtivo, o setor prevê que agora deve começar um novo ciclo de expansão, impulsionado por juros baixos e maior participação do capital privado, o que deve impulsionar as novas tecnologias. “Não acho que a construção tradicional vai acabar”, diz Ferrari. “Só vão aumentar as opções e, no futuro, elas vão se complementar.” ∞

AMBIGUIDADES NA OPEN TALENT ECONOMY

SE O FUTURO É INTERDEPENDENTE, A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE TALENTOS PRECISARÁ DE AJUSTES PARA SUSTENTAR ORGANIZAÇÕES NO LONGO PRAZO

Mais de seis meses após o início da pandemia, é possível afirmar que a modernidade líquida de Bauman também afetou profunda e estruturalmente o mundo do trabalho. Uma nova dinâmica foi acelerada e tem exigido das lideranças uma importante e ágil adaptação de cultura organizacional, bem como capacidade de navegar nas ainda mais evidentes dualidades e ambiguidades nas múltiplas relações possíveis entre colaboradores e empresas.

Além disso, a Covid-19 transcende a crise sanitária e expõe fissuras estruturais no sistema. É crescente a consciência em torno da importância de uma ação coletiva para tratar a desigualdade e a crise climática, duas grandes assimetrias do capitalismo. Soma-se ainda, nos últimos 200 dias, o boom no mercado de capitais de investimentos em busca de impacto positivo nas dimensões ambiental, social e de governança (ASG).

Nesse contexto, como desenvolver uma estratégia de talentos com transições tão rápidas nas dinâmicas de mercado e dos negócios? Como investir em atração e retenção de talentos se as habilidades necessárias se alteram em ciclos cada vez mais curtos? E como lidar, por consequência, com a demanda de empregadores e profissionais por mais adaptabilidade e flexibilidade nas relações de trabalho, contrastando com padrões elevados exigidos pelos parâmetros ASG?

Destacamos a seguir pontos relevantes para healing leaders navegarem com flexibilidade nas dualidades da open talent economy.

- 1. EMPREENDA REDES DINÂMICAS DE TALENTOS.** A quarentena elevou o desemprego para cerca de 13 milhões de pessoas no Brasil e fez tantos outros milhões o temerem. Em contraponto, uma pesquisa da Robert Half evidenciou uma das muitas reflexões dos tempos de pandemia com interessantes 35% de profissionais que declararam repensar o equilíbrio entre vida e trabalho e buscar novas oportunidades que viabilizem essa harmonia. Na mesma pesquisa, 67% dos profissionais declararam perceber agora ser possível realizar o seu trabalho a distância. A aceleração da digitalização do trabalho, a busca por equilíbrio e qualidade de vida e a necessidade de mais autonomia e flexibilidade demandarão, como nunca, revisões profundas nas estratégias de talentos. Talvez substituir um funil por uma rede de pessoas talentosas seja a melhor maneira de trocar a dependência de alguns por interdependência de muitos.
- 2. CUSTOMIZE A ABORDAGEM.** Lideranças provavelmente terão de conviver com colaboradores profundamente afetados pelas flexibilizações da lei trabalhista e dos direitos dos trabalhadores, enquanto sentirão a demanda por uma gestão de talentos em rede com essa visão muito mais líquida das relações profissionais.



01

Dario Neto é diretor geral do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna.



02

Marcel Fukayama é diretor geral do Sistema B Internacional e cofundador da consultoria em negócios de impacto Din4mo.

Aprender a adaptar a abordagem da estratégia de gestão dos talentos é fundamental para endereçar necessidades em transformação para dois “Brasis” – o do home office, que clama por mais flexibilidade e equilíbrio, e aquele que concretiza a economia real, com ou sem pandemia, e pede por mais estabilidade e proteção. Adicione a essa equação já complexa o fato de que ainda há muito oportunismo em tudo isso, onde o capitalismo consciente não chegou verdadeiramente para empregadores e empregados.



3. PROMOVA RÁPIDA REQUALIFICAÇÃO. Com tantas mudanças em pouco tempo, não há mais como procrastinar a busca por novos conhecimentos. Diante dos desafios apresentados, muitas lideranças estão sendo expostas ao aprendizado “on-the-job”, que possui uma dinâmica diferente da tradicional. Um dos relatórios do Fórum Econômico Mundial, “Covid-19 Risks Outlook”, mostrou que 49,3% dos analistas seniores apontam o desemprego estrutural como resultado da pandemia. Em outras palavras, muitos empregos deixaram de existir, o que impacta, principalmente, os mais jovens e aqueles que necessitam de requalificação. Como essa crise é sem precedentes, nunca atitudes como ressignificar o nosso papel na sociedade e “aprender a aprender” foram tão importantes. Portanto, investir em estratégias ágeis de requalificação das redes de talentos é fundamental para não ser surpreendido pelos ciclos encurtados de transição nas dinâmicas dos diferentes mercados.

4. CULTIVE HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS. Do dia para a noite o mundo virou de cabeça para baixo e não há planejamento para a nova realidade. Profissionais demonstram alto nível de ansiedade e estresse, queda de produtividade e performance em meio à combinação de tarefas domésticas e profissionais. Os dias ficaram ainda mais curtos com a longa sequência de reuniões e a enxurrada de informações para absorver. Nesse contexto, as habilidades socioemocionais se apresentam como pré-requisito para a geração de resultados. A capacidade de lidar e acolher a angústia, a ansiedade, a incerteza, a ambiguidade e o desconhecido de toda a plural rede de talentos de uma organização marca a diferença de lideranças que curam por meio de altas doses de consciência e domínio emocional.

Se capitalismo de stakeholders se faz no longo prazo, as múltiplas e novas demandas dos mais distintos públicos de colaboradores das empresas mostram o quanto a adaptabilidade organizacional e de gestão é fundamental para se ter resiliência como produto dessa abordagem evolutiva na liderança e na gestão de talentos. Se o futuro é interdependente, em rede, líquido e orientado para todos os stakeholders, pautado por relações de amor, cuidado e presença, a gestão de talentos também precisa começar a ser para sustentar organizações no longo prazo. ∞

**RESSIGNIFICAR
O NOSSO PAPEL
E “APRENDER
A APRENDER”
SÃO ATITUDES
FUNDAMENTAIS
PARA CRUZARMOS
ESSA CRISE**

PRODUTO FEAT. VOCÊ

IMAGINE UM PRODUTO FEITO AGORA, COM A SUA PARTICIPAÇÃO. POIS É ASSIM, COM AJUDA DE DADOS, QUE MUITAS EMPRESAS ESTÃO PERSONALIZANDO SUAS OFERTAS | POR JULIANO FERREIRA

Falar da importância da coleta e da análise de dados para a tomada de melhores decisões não é um assunto novo no mundo dos negócios. A entrevista à CNBC nos idos de 1999 de um Jeff Bezos com muito mais cabelos mostra que, à época, a Amazon já coletava o equivalente a 350 disquetes por dia em dados de seus usuários para entender o comportamento de consumo deles. Se voltarmos ainda mais nessa linha do tempo, veremos que o conceito de marketing com dados surge no fim da década de 1980. A diferença é que havia muito menos deles disponíveis, como explica Fábio Adiron, consultor de marketing com dados e professor nos MBAs da FGV e da Saint Paul. “Em 1991, quando eu trabalhava na Sharp,

minha função era fazer marketing com dados. A American Express e a Credicard também já faziam isso aqui no Brasil, e sabiam quanto e onde seus clientes gastavam dinheiro.”

Contudo, há duas novidades significativas em relação ao uso de dados nos negócios. Mais especificamente, na importância deles para a oferta de produtos. A primeira delas diz respeito ao uso desses dados para fazer atualizações de ofertas em tempo real. A segunda está ligada ao aumento da influência deles para definir outros fatores do produto que vão além do preço.

ATUALIZAÇÃO DE PRODUTOS EM TEMPO REAL

Para tangibilizar o conceito de tempo real no contexto da atualização de produtos, Adiron



sugere um site de e-commerce como exemplo. Quando uma pessoa entra nessa página por meio da busca por um determinado produto, a plataforma adquire automaticamente alguns dados de comportamento de compra sobre o consumidor. Caso ele seja um cliente, a coleção de dados já acumulados anteriormente é ainda maior: quais seções do site visitou, onde clicou (e não clicou), em qual momento abandonou a página, entre vários outros.

“Esses dados são agregados aos do momento de navegação, o que gera uma miríade de informações”, conta Adiron. “Processadas por um sistema de inteligência artificial, essas informações então são utilizadas como insumo para a criação em tempo real de ofertas personalizadas que se aproximam ao máximo do produto buscado pela pessoa naquela interação específica”, explica.

PERSONALIZAÇÃO NOS 4PS

As atualizações de ofertas mais comuns a partir de insights gerados pela coleta e pela análise de dados tradicionalmente têm sido, em sua maioria, relacionadas a preço. Contudo, a fim de melhorar cada vez mais a experiência de seus clientes e de se diferenciarem em mercados saturados, as empresas têm buscado adaptações em tempo real orientadas a dados que influenciam também os outros três tradicionais pilares do marketing: produto, praça e promoção.

Como explica Alexandre Nascimento, professor da SingularityU Brazil e pesquisador no Vale do Silício, o trabalho com dados tem ajudado empresas a criar produtos capazes de atender consumidores muito diferentes, justamente por terem os 4Ps altamente personalizados de acordo com as preferências de cada pessoa. “Atualmente, é possível desenvolver um produto a ser consumido de diferentes formas por diferentes usuários, mesmo que na prática seja o mesmo item para todos eles. Dessa forma, gera-se o máximo de valor para cada um cliente em um nível one-to-one”, detalha.

Uma empresa que faz isso muito bem é a Netflix. Além das recomendações diferentes de filmes e séries conforme as preferências de cada usuário, algo que nem todo mundo sabe é que a plataforma pode variar a imagem de capa de uma mesma obra dependendo de quem está acessando o streaming. Se uma pessoa que costuma assistir a mais romances quiser assis-

A PARTIR DE COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS, UM MESMO ITEM PODE SER CONSUMIDO DE FORMAS E POR PESSOAS DIFERENTES, COMO SE FOSSE UM PRODUTO FEITO SOB MEDIDA PARA ELAS

tir ao clássico *Lendas da paixão*, por exemplo, é provável que se depare com uma imagem de Brad Pitt com seu par romântico Julia Ormond. Caso o acesso seja de alguém que prefere filmes de ação, a capa usada para chamar sua atenção provavelmente trará um dos conflitos armados retratados no longa.

ACRESCENTE O S DE SUSTENTABILIDADE

A coleta e a análise de dados também ajudam no desenvolvimento de produtos mais duráveis e sustentáveis, como afirma Alexandre Nascimento. Ele cita a Tesla para explicar como o trabalho com dados terá uma influência cada vez maior na indústria automobilística, uma das maiores causadoras de impactos ambientais no mundo.

“A Tesla coletou dados relacionados à direção de todos os seus motoristas, treinou algoritmos, e um belo dia lançou um update que tornou seus veículos que já estavam na rua semiautônomos, sem obrigar os clientes a comprarem um novo modelo”, conta. Desde então, a empresa tem lançado atualizações de software que tornam desnecessárias as trocas constantes de carro, e diminuem assim a pegada de carbono gerada por eventuais reciclagens.

A expectativa é que mais empresas sigam o exemplo da Tesla de tornar seus produtos mais

PARA ADEQUAR PRODUTOS EDUCACIONAIS E ATENDER NECESSIDADES ESPECÍFICAS DE CADA ALUNO, ESCOLAS E UNIVERSIDADES ESTÃO TRABALHANDO COM COLETA E ANÁLISE DE DADOS EM TEMPO REAL

duráveis por meio de uma operação orientada a dados, a fim de diminuir o impacto ambiental no planeta.

Para entender na prática como a atualização em tempo real e baseada em dados tem impactado positivo além do preço dos produtos de diferentes segmentos, reunimos aqui dois casos de empresas que têm feito isso muito bem. E o melhor: são organizações brasileiras.

SAINT PAUL: SANTOS DADOS!

Para melhorar e adaptar seus produtos em tempo real, a escola de negócios Saint Paul desenvolveu o Lit, uma plataforma digital de aprendizagem com uso de inteligência artificial. A partir da análise desses dados, a Saint Paul tem conquistado resultados de negócio expressivos, como a redução para um terço na taxa de cancelamento de seus alunos.

O Lit trabalha em três frentes de atualizações de seus cursos 100% data-driven e automáticas. A primeira delas é a adaptação da metodologia de ensino à forma como cada aluno se sente mais confortável em aprender – afinal, há pessoas que absorvem melhor a informação lendo, outras escrevendo, e por aí vai. Para alcançar esse nível de personalização, a Saint Paul faz um onboarding detalhado com seus alunos, em que

pede, entre outras coisas, que eles copiem e coletem textos de e-mails e mensagens de WhatsApp escritas por eles.

Com base apenas nesses materiais, a plataforma não só gera um relatório de perfil de cada aluno, como ordena os objetos de aprendizagem (textos, áudios e vídeos) em tempo real, de acordo com os traços de personalidade do indivíduo. “Isso significa que uma pessoa mais analítica receberá primeiramente um texto, enquanto uma extrovertida, que aprende melhor discutindo o assunto, iniciará sua jornada de aprendizagem com um debate”, explica Adriano Mussa, diretor de inteligência artificial e sócio da Saint Paul e do Lit.

A segunda forma de adaptação automática da plataforma de ensino é a otimização da grade curricular do aluno, que leva em conta a bagagem de conhecimento que ele já possui. Após selecionar o curso que deseja fazer, cada pessoa responde a algumas perguntas do Lit a respeito do tema. Com base nesses dados, o sistema faz uma análise em tempo real e direciona o aluno para os tópicos mais relevantes segundo seu contexto profissional.

Como esclarece Camila Securato, diretora comercial e de marketing da Saint Paul e do Lit, “caso a pessoa já tenha feito um curso de planejamento estratégico em outra instituição e tenha escolhido fazer conosco um curso do mesmo tema, nosso sistema de IA vai automaticamente diagnosticar quais tópicos esse aluno já domina e sugerir quais outros focar”. Securato ressalta que essa é uma adaptação que “permite que você faça um curso de 20 horas em quatro ou um MBA em dois meses em vez de dois anos”.

A terceira frente de atualização relaciona-se a uma nova forma de aprendizado para o aluno. Dentro da plataforma é possível conversar com Paul, o chatbot do Lit, que domina conteúdos sobre gestão, liderança, negócios, finanças, marketing e demais temas ligados aos cursos oferecidos pela escola. Além disso, por meio de inteligência artificial, Paul consegue adaptar-se em tempo real ao que a pessoa está perguntando de acordo com a forma como ela pergunta, responder a dúvida e sugerir caminhos de aprendizado mais básicos ou mais avançados.

Por exemplo, caso um aluno pergunte ao Paul o que é Ebitda, ele (que foi “treinado” pelo professor de análise financeira) dará a resposta, mas além disso passará para essa pessoa uma



EMPRESA DATA DRIVEN: POR ONDE COMEÇAR?

Antes de trabalhar em tempo real, muitas empresas precisam colocar os dados no centro de suas estratégias. Confira as dicas do especialista Fábio Adiron

Em mercados cada vez mais concorridos, ter uma empresa orientada a dados pode significar um diferencial competitivo importante. Contudo, muitos gestores e empreendedores ainda não sabem por onde começar para tornar suas organizações data-driven. O passo a passo a seguir vale para qualquer empresa, independentemente do tamanho ou segmento.

1. Responda à seguinte questão: qual é a estratégia do seu negócio? Embora pareça uma pergunta extremamente básica, muitas empresas não sabem respondê-la.

2. Para esse objetivo estratégico, de quais dados eu preciso? Quais tenho dentro de casa e quais preciso buscar? Onde e como vou buscá-los?

3. Com os dados disponíveis, trate-os e organize-os para, em seguida, avaliar qual modelo de análise se adequa a eles e à estratégia da empresa.

4. Processe o modelo. Se a empresa está engatinhando, comece pelo básico – análise de RFV (Recência, Frequência e Valor monetário), modelos de score e clusterizações (agrupamentos) de dados.

5. O resultado desse modelo vai gerar insights, oportunidades, riscos e outros diagnósticos importantes. A partir desses insumos, aja sobre o que é mais importante estrategicamente.

Nem as grandes empresas têm orçamento e tempo para agir em todas as frentes ao mesmo tempo.

6. Analise e aprenda com os resultados das ações e retroalimente a base de dados com essas informações.

7. Suba um degrau na complexidade e recomece.

No fim, o grau de maturidade da empresa em lidar e aprender com os dados é muito mais importante do que seu porte ou ramo. Se ela já estiver um pouco mais madura, pode ir diretamente para o segundo, terceiro ou quarto passos. Se o negócio já nasceu data-driven, normalmente é capaz de realizar esse processo no estado da arte.

A diferença básica entre as pequenas e as grandes empresas nesse trabalho de transformação de dados em informação útil para a tomada de decisões de negócio costuma ser o orçamento disponível. Porém, se de um lado as grandes conseguem trabalhar em mais de uma frente ao mesmo tempo, do outro as pequenas são capazes de envolver com mais facilidade pessoas de diferentes áreas da empresa nas decisões. Companhias maiores tendem a ser mais administradas em silos, o que, não raramente, impede a diversidade de visões sobre um mesmo problema.

série de conceitos fundamentais que precisam ser compreendidos antes de entender o conceito de Ebitda. Se o aluno responder que já conhece os conceitos primários e que quer saber na verdade quais são as aplicações do Ebitda, Paul se ajustará automaticamente e apresentará conteúdos um nível acima. “O aluno pode aprender lendo um livro, fazendo um curso, assistindo a um vídeo, conversando com um colega ou, agora, interagindo com o Paul o que, na verdade, equivale a conversar com os nossos professores”, afirma Mussa.

JUST A LITTLE DATA (AND A LOT OF BEER)

Em setembro de 2018, Denys Feher, CEO e fundador da Just a Little Data, empresa de inteligência de dados, tinha um desafio nas mãos: entregar para sua cliente Ambev um verdadeiro case de utilização de dados em tempo real como diferencial para aumentar as vendas de produtos.

Feher tinha o evento ideal para isso: a September Fest, uma grande festa da cerveja promovida pelo Grupo Modelo (cervejaria mexicana adquirida pela Ambev em 2012) na Cidade do México. “Eram dois dias de festa, com cerca de 3 mil pessoas por dia e uma estrutura enorme. Havia várias marcas

de cerveja presentes com seus estandes, nos quais vendiam outros produtos além da bebida, como mimos, camisetas e botons, e também faziam ativações. Tínhamos ali um ambiente controlado e perfeito para trabalhar”, explica Feher.

Na September Fest, a Just a Little Data focou entender, por meio da coleta e da análise de dados dos visitantes, seus comportamentos de consumo durante a festa, para assim otimizar a experiência deles e levá-los a comprar mais.

O estudo do público começou ainda no pré-evento, com a captação dos dados pessoais pedidos na compra online de ingressos. No dia do evento, cada pessoa recebeu um cartão de consumo pré-pago para usar nas diferentes instalações da festa – dos estandes de cerveja ao es-



paço kids, passando pelo estúdio de tatuagem –, e seus dados foram vinculados individualmente a esse cartão. Assim, a empresa conseguiu mapear e acompanhar a jornada de compra de cada consumidor – e então começa a parte mais legal dessa história.

INSIGHTS DA HORA

Com tantas informações coletadas sobre cada pessoa presente no evento e com 99% delas tendo dado opt-in (ou seja, autorizado o recebimento de comunicações), a Just a Little Data foi capaz de criar em tempo real diversas ativações de marca com o público, gerações de demanda, atualizações de ofertas e até ajustes logísticos.

O time envolvido chamou todo esse processo de “insight da hora”, pois a cada hora cheia era testada uma nova hipótese para se aprender com ela. Como conta Feher, após a definição do insight a ser testado pela hora seguinte, um processo diferente era seguido. “Vamos supor que a hipótese da vez era a oferta de experimentação de um novo produto para um grupo específico. Então disparávamos um SMS com a oferta e, 40 minutos depois, fazíamos uma análise do ROI da ação. Com essa metodologia, hora em hora aprendíamos algo novo”, afirma.

A maioria das campanhas realizadas ao longo da September Fest gerou resultados muito positivos. Foi o caso da ação de incentivo para um determinado grupo de pessoas carregar seus cartões. Assim que o evento começou, a equipe da Just a Little Data passou a acompanhar quantos presentes já tinham carregado o cartão, ou seja, se tinham intenção de consumir. Esse número chegou a cerca de 95% do público, mas eles ainda queriam ativar aqueles 5% que já estavam há uma hora na festa sem carregar nada. Foi enviado então um SMS apenas para esse grupo de pessoas, oferecendo 100 pesos de bônus em seus cartões caso elas colocassem outros 80 – o que levou boa parte delas a fazer o carregamento.

A coleta de dados de comportamento durante o evento ajudou também a identificar, em tempo real, os consumidores mais frequentes de determinadas cervejas. O insight foi fundamental para o desenho de uma jornada completa de experiência de marca com essas pessoas, que contou também com o auxílio de pequenos benefícios. Alguém que só estivesse tomando Corona,

A NEXT BEST OFFER É OUTRA ESTRATÉGIA POSSÍVEL COM A ANÁLISE DE DADOS EM TEMPO REAL. ALÉM DE SURPREENDER O CONSUMIDOR POSITIVAMENTE, PODE TER IMPACTO DIRETO NO VOLUME DE VENDAS

por exemplo, e já estivesse na quarta garrafa, era incentivado a visitar o museu da marca para ganhar uma garrafinha d’água e dar aquela hidratada necessária.

A indicação de produtos aderentes ao comportamento de consumo de cada pessoa também foi possível com o trabalho de análise de dados. Alguém que já tivesse tomado três tipos diferentes de cerveja artesanal recebia um SMS (sempre ele) com a sugestão de outro rótulo semelhante para experimentar. Contudo, quem estivesse tomando uma cerveja pilsen não recebia essa comunicação. As ações eram bem direcionadas para grupos de no máximo 300 pessoas.

“Algo muito bacana em quase todos esses exemplos é que fugimos apenas da variável do preço e focamos muito a questão comportamental”, conta Feher. “O que fizemos foi o que chamamos de next best offer, que era justamente definir o próximo melhor produto que tínhamos a oferecer para os consumidores”, completa.

Alguns dos principais resultados de negócio obtidos com o trabalho da Just Little Data durante a September Fest foram aumentos de 15% no faturamento do evento e de 15% no volume de litros vendidos.

Haja cerveza! ∞



A ÉTICA DO APRENDIZADO POR MÁQUINAS

DA PRIVACIDADE DE DADOS À ÉTICA, ENSINAR MÁQUINAS A SE COMPORTAR DE FORMA INTELIGENTE LEVANTA VÁRIOS DILEMAS PARA A SOCIEDADE | POR JOHN C. HULL

Na essência, o aprendizado por máquinas – machine learning, na expressão em inglês – diz respeito a usar grandes conjuntos de dados para aprender as relações entre variáveis, fazer previsões e interagir com um ambiente em mudança constante. E está se tornando uma ferramenta cada vez mais importante nos negócios – tanto que quase todos os funcionários devem ser impactados por isso de uma forma ou de outra nos próximos anos.

Grandes massas de dados sobre variáveis que descrevem o comportamento de compras, o movimento dos preços e do estoque, e muitos outros aspectos de uma empresa não são novidade. O novo é que os avanços na velocidade de processamento dos computadores e a redução nos custos de armazenamento de dados atualmente nos permitem tirar conclusões a partir de enormes conjuntos de dados de maneiras que simplesmente não eram possíveis há 20 ou 30 anos.

Aprendizado por máquinas, também chamado de ciência de dados, é o novo mundo da estatística. Tradicionalmente, estatísticas diziam respeito a itens como distribuições de probabilidade, intervalos de confiança, testes de significância e regressão linear. O conhecimento desses tópicos continua importante, mas agora somos capazes de aprender de novas formas, como:

- **podemos desenvolver modelos não lineares para prever e melhorar a tomada de decisão;**
- **podemos buscar padrões nos dados para melhorar a compreensão de uma empresa sobre seus clientes e o ambiente em que opera; e**
- **podemos desenvolver regras de decisão em interação com um ambiente em mudança.**

Meu livro mais recente, *Machine learning in business: An introduction to the world of data science*, explica os algoritmos mais populares usados por cientistas de dados. O objetivo é permitir aos leitores interagir produtivamente com esses profissionais e entender como essa ciência pode ser usada em várias situações de negócios. No resumo a seguir, apresento algumas das questões-chave apresentadas à sociedade pela inteligência artificial (IA), que deveriam estar no radar dos líderes de todo o mundo.

QUESTÕES PARA A SOCIEDADE

Os computadores têm sido usados para automatizar tarefas como manutenção de registros e envio de solicitações há muitos anos, e, de forma geral, a sociedade se beneficiou disso. Mas é importante reconhecer que inovações trazidas pela IA envolvem mais do que apenas a automação de tarefas. Na verdade, permitem às máquinas aprender, tomar decisões e interagir com o ambiente de forma similar à maneira como os humanos o fazem. Realmente, em muitos casos, o objetivo é treinar máquinas de modo que melhorem a forma como humanos desempenham certas tarefas.

A maioria dos leitores tem familiaridade com o sucesso do AlphaGo do Google ao vencer o jogador de Go campeão do mundo Ke Jie. Para quem não sabe, Go é um jogo bem complexo. Tem muitos movimentos, o que dificulta para

A CIÊNCIA DE DADOS É O NOVO MUNDO DA ESTATÍSTICA E PROPÕE QUESTÕES IMPORTANTES PARA A SOCIEDADE, COMO ÉTICA E VIESES

o computador calcular todas as possibilidades. Então o AlphaGo usa uma estratégia de deep learning para estudar a forma como os melhores jogadores humanos pensam seus movimentos, e então melhorar seu desempenho no jogo. O ponto é que os programadores não ensinaram ao AlphaGo “como jogar Go”: eles o ensinaram a “aprender como jogar Go”. Ensinar máquinas a usar dados para aprender e se comportar de forma inteligente levanta muitas questões complexas para a sociedade. A seguir estão cinco questões específicas com as quais os líderes deveriam se familiarizar.

PRIVACIDADE DE DADOS. Questões associadas à privacidade de dados receberam muita atenção devido à saga da Cambridge Analytica. Essa empresa trabalhou tanto para a campanha presidencial de Donald Trump em 2016 como para uma organização que defendia que o Reino Unido deixasse a União Europeia. A empresa conseguiu adquirir e usar dados pessoais de milhões de usuários do Facebook sem a permissão deles. Os dados eram detalhados o suficiente para que a empresa pudesse criar perfis e determinar que tipo de anúncio ou outras ações seriam mais eficazes para promover o interesse das organizações que a contrataram.

Muitos governos estão preocupados com questões relativas à privacidade de dados. A União Europeia tem sido especialmente proativa e aprovou a General Data Protection Regulation (GDPR), que começou a valer em maio de 2018. Ele reconhece que dados são valiosos e inclui em suas exigências:

- **Uma pessoa deve dar seu consentimento antes que a empresa use seus dados para outro propósito que não o que foi consentido.**
- **Se houver um vazamento de dados, notificações para todos os afetados são obrigatórias em 72 horas.**
- **Os dados devem ser manuseados de forma segura entre fronteiras.**
- **As empresas devem apontar um agente de proteção de dados.**

Multas por não seguir a GDPR podem chegar a 20 milhões de euros ou 4% da receita global da empresa. É provável que outros governos aprovem legislação similar no futuro [no Brasil já temos a nossa LGPD]. É interessante que não são só governos que estão expressando a necessidade de regulamentar a forma como os dados são usados pelas empresas. Mark Zuckerberg, CEO do Facebook, concorda que as regras são necessárias para governar a internet e expressou apoio à GDPR.

VIESES. Até o momento, todos sabemos que seres humanos têm vieses. Alguns levam a um comportamento avesso a riscos; outros procuram o risco; alguns cuidam das pessoas; outros nos levam a ser insensíveis. Pode-se pensar que uma vantagem das máquinas é que tomam decisões lógicas e não estão sujeitas a vieses de forma alguma. Infelizmente, não é o caso. Os algoritmos de machine learning apresentam muitos vieses. Um dos principais a se prestar atenção diz respeito aos dados que foram coletados: podem não ser suficientemente representativos. Há vários exemplos em que softwares de reconhecimento facial foram treinados principalmente com imagens de pessoas brancas e assim não reconheciam outras raças adequadamente.

A tendência natural é que se use os dados imediatamente disponíveis, que acabam agindo em favor de práticas existentes. Os dados disponíveis para tomar decisões de empréstimos no futuro provavelmente serão os dados sobre empréstimos já concedidos no passado. Seria bom saber como os empréstimos que não foram feitos no passado teriam se comportado, mas esse dado, por sua natureza, não está disponível. A Amazon vivenciou algo semelhante quando desenvolveu um software de recrutamento. Sua equipe era predominantemente de homens, e isso levou o software a ter um viés contra as mulheres.

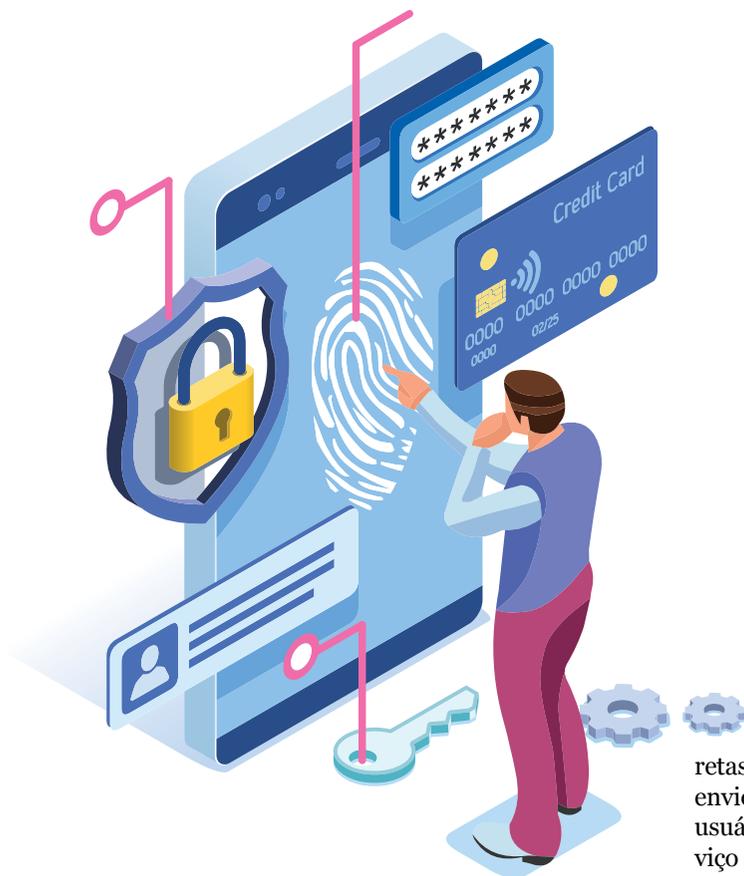
Consequentemente, escolher as características que serão consideradas em uma ação de machine learning é uma tarefa importantíssima. Na maioria dos casos, é claramente inaceitável usar características como raça, gênero e afiliação religiosa. Mas cientistas de dados também têm de ser cuidadosos para não incluir outras características altamente correlacionadas a essas características sensíveis. Por exemplo, se um bairro específico tem uma alta proporção de residentes negros, usar “bairro da residência” como característica quando se desenvolve um algoritmo para decisões de empréstimo pode levar a vieses raciais.

Não faltam possibilidades – conscientes ou inconscientes – que podem gerar vieses no desenvolvimento de um algoritmo de machine learning. Por exemplo, a forma como os dados são selecionados e descartados, a escolha dos modelos matemáticos e a forma como os resultados são interpretados e usados podem todas trazer consigo preconceitos.

ÉTICA. O machine learning levanta muitas considerações éticas. Muitos sentem que a China foi longe demais com seu Social Credit System, que tem por finalidade padronizar a forma como os cidadãos são acessados. O “score social” individual dos chineses aumenta ou diminui conforme seu comportamento. Infrações de trânsito, fumar em locais proibidos e comprar videogames em excesso são exemplos de atividades que diminuem o score. O resultado pode afetar a escola que os filhos frequentam, as possibilidades de viajar para o exterior e as perspectivas de emprego.

E quanto às questões de guerra? Deveriam envolver aprendizado por máquinas? Talvez seja inevitável. Depois que milhares de funcionários do Google assinaram uma carta aberta condenando a iniciativa, o Google cancelou o Project Maven, uma colaboração com o Departamento de Defesa dos Estados Unidos para melhorar a forma como os drones acertam alvos. Porém, Estados Unidos e outros países continuam a pesquisar como a IA pode ser usada para fins militares.

Os algoritmos de machine learning podem ser programados para se comportar de forma moralmente responsável e de um jeito ético? É possível criar um novo algoritmo de machine learning, e oferecer uma grande quantidade de dados classificados como “éticos” ou “antiéticos” de forma que ele aprenda a identificar dados antiéticos. Quando novos dados chegam para um projeto específico, o algoritmo pode ser usado para decidir se é apro-



AS MÁQUINAS PODEM APRENDER A DIFERENCIAR COMPORTAMENTOS ÉTICOS DE ANTIÉTICOS, MAS FICA A DÚVIDA: COMO TREINÁ-LAS PARA CASOS DE VIDA OU MORTE?

priado ou não usar aqueles dados. O pensamento aqui é que se um ser humano pode aprender comportamento ético, a máquina também pode. Na verdade, alguns argumentam que as máquinas podem aprender a ser mais éticas que os humanos.

Um dilema ético interessante surge em relação aos carros sem motorista. Se um acidente é inevitável, que decisão deve ser tomada? Que opção o algoritmo faria entre atingir um idoso ou um jovem? Como deveria escolher entre atropelar um pedestre fora da faixa ou alguém que está obedecendo as regras? Deveria acertar um ciclista de capacete ou o que não está usando?

A interação de seres humanos com tecnologias de machine learning às vezes pode levar a resultados inesperados, com o aprendizado de comportamento antiético. Em março de 2016, a Microsoft lançou o Tay (abreviatura de “thinking about you”, ou pensando em você, em tradução livre), destinado a aprender ao interagir com seres humanos no Twitter de forma a imitar os padrões de linguagem de uma garota norte-americana de 19 anos. Alguns usuários do Twitter começaram a tuitar frases politicamente incor-

retas. O Tay aprendeu com isso, e como resultado enviou mensagens racistas e sexistas para outros usuários do Twitter. A Microsoft encerrou o serviço apenas 16 horas depois de seu lançamento.

TRANSPARÊNCIA. Quando um banco usa um algoritmo de árvore de decisão com machine learning para definir quem deve receber empréstimos, é relativamente fácil ver por que um empréstimo foi aceito ou rejeitado. Porém, a maioria dos algoritmos de aprendizado por máquina são “caixas pretas” no sentido de que os motivos para os resultados não ficam explícitos.

Isso pode criar problemas. Alguém que é recusado para empréstimo poderia, não sem razão, perguntar por que a decisão foi tomada. Uma resposta do tipo “O algoritmo o rejeitou, não tenho mais informações” provavelmente seria insatisfatória. A General Data Protection Regulation mencionada anteriormente inclui um “direito à explicação” em relação a algoritmos de machine learning aplicados a dados de cidadãos da União Europeia. Especificamente, indivíduos têm o direito à “informação significativa sobre a lógica envolvida assim como a importância e as consequências prováveis de tal processamento dos dados do sujeito”.

Ao fazer previsões, é importante desenvolver formas de tornar os resultados dos algoritmos de machine learning acessíveis àqueles que são

SE QUEREMOS CONFIAR EM UM ALGORITMO PARA TOMAR DECISÕES IMPORTANTES, PRECISAMOS ENTENDER COMO ELE TOMA ESSAS DECISÕES



afetados. Uma forma de avaliar a importância de uma característica particular (como o score de crédito em um pedido de empréstimo) é fazer uma mudança na característica e ver que efeito tem sobre o alvo (probabilidade de default no caso de uma aplicação de empréstimo). A mudança pode refletir a representatividade da característica nos dados usados para treinar o algoritmo.

Usando essa abordagem é possível criar um sistema que atribua uma porcentagem para cada característica usada. Por exemplo, seria possível dizer a um emprestador: “40% da decisão de rejeitar seu pedido foi baseada em seu histórico de crédito, 25% em sua renda, 20% no índice débito x renda e 15% em outros fatores”.

Também é importante que as empresas entendam os algoritmos que usam para certificarem-se de que as decisões estão sendo tomadas de forma sensata. Há sempre um risco de que os algoritmos pareçam tomar decisões inteligentes quando na verdade estão se valendo de correlações imprecisas.

Há histórias de softwares de reconhecimento de imagens que conseguem distinguir entre ursos polares e cães, mas, na verdade, estão só reagindo ao fundo (gelo ou árvores), não às imagens dos animais em si. Se queremos confiar em um algoritmo para tomar decisões importantes para uma organização, é fundamental que entendamos exatamente como ele toma essas decisões.

APRENDIZADO POR MÁQUINA CONTRADITÓRIO. Refere-se à possibilidade de o algoritmo de machine learning ser atacado por dados criados especificamente para enganá-lo. De certa forma, é mais fácil enganar uma máquina do que uma pessoa. Um exemplo simples disso é um

indivíduo que entende como um filtro de spam funciona e cria um e-mail para evitá-lo.

“Spoofing” é uma forma de aprendizado por máquina contraditório. O termo é usado também para quando alguém tenta (ilegalmente) manipular o mercado ao alimentá-lo com ordens de compra e venda, e cancelar a execução antes. Um exemplo grave de machine learning contraditório pode ser um indivíduo mal-intencionado que visa carros sem motorista, colocando uma placa na lateral da via para confundir o algoritmo do carro e causar acidentes.

Uma abordagem para esse problema é gerar exemplos de tentativas de machine learning contraditório e treinar a máquina a não ser enganada por elas. Porém, parece provável que humanos terão de monitorar os algoritmos por algum tempo para se certificar de que não estão sendo enganados ou manipulados. Os perigos do machine learning contraditório reforçam o ponto de que os algoritmos de aprendizado por máquina não deveriam ser caixas pretas. Transparência e interpretação do resultado são extremamente importantes.

Não podemos subestimar os avanços possíveis do aprendizado por máquina. No futuro, as máquinas muito provavelmente serão mais inteligentes do que o ser humano em quase todos os aspectos. Por isso, um desafio contínuo para a humanidade será abordar as questões discutidas aqui e descobrir como se associar a máquinas de maneiras que beneficiem mais do que prejudiquem o conjunto da sociedade. ∞

© Rotman Management

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

John C. Hull é diretor acadêmico do FinHub, laboratório de inovação financeira da Rotman School of Management, e especialista em derivativos e gestão de risco.

REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM
LÁ NO NOSSO SITE: WWW.REVISTAHSM.COM.BR
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

eXtra

#OLHOMÁGICO

UM MÉDICO PARA CHAMAR DE SEU

O QUE O MUNDO CORPORATIVO PODE APRENDER COM A FIGURA DO
“MÉDICO DA FAMÍLIA”? | POR GABRIELLE TECO

Com um dossiê inteirinho dedicado ao profissional T-shaped, aquele que tem profundo conhecimento de sua área de atuação (linha vertical da letra T), mas que transita e colabora bem com outros setores (linha horizontal), **HSM Management** mostra como as empresas podem aproveitar as habilidades desse perfil. E na área de saúde, tão marcada pela hiperespecialização dos profissionais (ou você nunca precisou de um médico ortopedista especializado em mão, como eu?), será que esse conceito se aplica?

Segundo a Maryana Cartaxo Dias, médica formada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), não só se aplica como traz excelentes benefícios. “A especialização continua sendo relevante para os problemas complexos. Entretanto, a maior parte dos pacientes busca o sistema de saúde para tratar questões simples do dia a dia. Então, promovendo acesso, humanização e coerência no cuidado integral das pessoas, não só desafogamos prontos-socorros e filas de espera para consultas com especialistas, como resgatamos a figura do médico da família, aquele profissional de confiança que acompanha você por toda a vida”, explica Dias.

A preocupação com essa questão levou a médica a fundar o CAIS – Cuidado e Atenção Integral à Saúde, que funciona como um ecossistema. “O paciente sempre terá seu médico de referência, mas o CAIS passa a ser responsável por nutrir uma rede de profissionais que fazem a cogestão da saúde de seus pacientes.



Assim, em vez de o paciente precisar peregrinar de médico em médico até encontrar um tratamento para o seu problema, nós oferecemos um corpo clínico credenciado que, com o médico de referência, trabalhará para atender todas as necessidades do paciente”, complementa Dias.

Para entender melhor o conceito e dividir com você o que uma médica pode ensinar ao mundo corporativo, entrevistei a Maryana Dias para a nossa websérie #OlhoMágico. ∞



Assista ao novo episódio da websérie #OlhoMágico





#ROLEMODEL YOUNG LEADERS

O AMOR PELA VENEZUELA

Já faz mais de cinco anos que Jerson Maldonado deixou a Venezuela em busca de oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Formado em engenharia e economia, e com um mestrado em finanças, Maldonado trabalhou por um tempo no Panamá, mas há três anos faz do Brasil a sua moradia. Pelo menos por enquanto. “Meu sonho é voltar e ajudar na reconstrução do meu país”, comenta o jovem, que trabalha na área de finanças da Syngenta. Além de fazer parte do hub São Paulo do Global Shapers, iniciativa do Fórum Econômico Mundial, Maldonado é embaixador do Refúgio 343, ONG que ampara e dá oportunidades a refugiados venezuelanos no Brasil. Por suas iniciativas intraempreendedoras na Syngenta e também por sua atuação no terceiro setor, Maldonado passou a fazer parte da comunidade Young Leaders. Saiba mais na nova #RoleModel, agora em vídeo.



Assista à entrevista completa com o Jerson, gravada em vídeo



#CONVERSASCORAJOSAS

VAMOS FALAR SOBRE CÂNCER?

É fato, e muito positivo, que o outubro rosa passou a fazer parte do calendário oficial de muitas empresas. Mas quantas organizações sabem realmente falar sobre câncer quando a doença acomete um colaborador? Para Mariana Perroni, profissional de RH e estudante de psicologia, é preciso ampliar o debate. “No período em que estive em tratamento, pude notar a dificuldade das pessoas em abordar o assunto.” Para Natalia Fraile, médica oncologista com residência no Instituto do Câncer do Estado de São Paulo (ICESP), falar sobre prevenção é tão importante quanto dar suporte emocional ao paciente. Um tema, duas entrevistadas e mais uma das nossas #ConversaCorajosas no ar para você.



Assista ao novo episódio da websérie #ConversaCorajosas



#EXTRACAST

MARKETING PARA MAKERS

Se você é profissional de marketing ou tem interesse na área, e gosta de colocar a mão na massa como um legítimo “maker”, a série Marketing Makers HSM Management é para você. Em parceria com a Makers, plataforma que conecta líderes de marketing no Brasil, essa série em formato de podcast, além de revelar os bastidores do trabalho de diferentes CMOs, dá dicas práticas sobre temas que impactam o dia a dia dos profissionais da área. Lançados quinzenalmente, sempre às sextas-feiras, em todas as plataformas de streaming, os episódios duram cerca de 45 minutos e trazem convidados especiais à frente de grandes marcas.



Confira os novos episódios da série Marketing Makers HSM Management



EMPREENDEMOS NEGÓCIOS CONSCIENTES

SOMOS UMA HOLDING QUE PREPARA PESSOAS
E ORGANIZAÇÕES PARA A NOVA FORMA DE ATUAR
NA ECONOMIA. DESPERTAMOS PAIXÃO E SERVIÇO
POR UM MESMO PROPÓSITO.

#SOMOSANGA



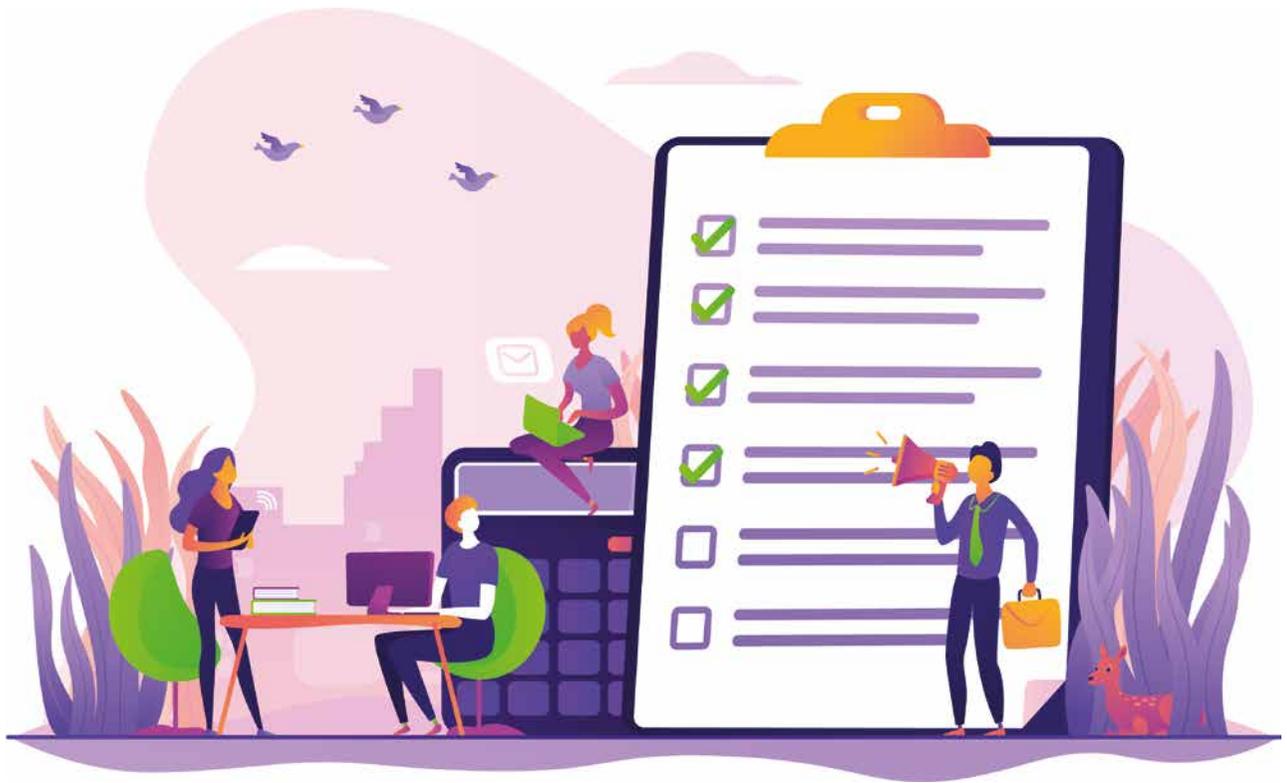
GRUPO ANGA

CONHEÇA-NOS:

eureca.



GRUPOANGA.COM



UM NOVO OLHAR PARA A GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

CRISES, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATÉ MESMO A PANDEMIA ESTÃO PROVOCANDO TRANSFORMAÇÕES NESSA ÁREA QUE, APESAR DE RELEVANTE, NÃO COSTUMA SER PROTAGONISTA NAS ORGANIZAÇÕES. MAS PODE SER | POR CESAR TADEU R. RIBEIRO

As organizações estão passando por um processo complexo, profundo e acelerado de transformação nas últimas décadas, impulsionado principalmente por crises, pela evolução digital e, este ano, pela Covid-19. O que acontece com as áreas de gestão de risco operacional quando todo esse sistema organizacional é significativamente remodelado e otimizado?

UM BREVE HISTÓRICO

O principal objetivo de qualquer organização deveria ser a criação de valor para a sociedade, acionistas e profissionais, fundamental para seu sucesso e longevidade. Nessa busca, um dos pilares primordiais, além das pessoas e da liderança, é sem dúvida a engrenagem de gestão.

Assim como a sociedade em geral, os princípios e modelos de gestão vêm se aperfeiçoando ao longo do tempo, sempre com a missão de apoiar as organizações na otimização de suas estruturas, produtos e relações com clientes e sociedade, em um permanente e dinâmico processo de criação de valor.

Nesse contexto, algumas áreas da gestão, como estratégia, qualidade, riscos e gestão de pessoas, ganharam muito espaço nas últimas décadas, abrindo novas possibilidades de inovação e, consequentemente, de contribuição para a construção da tão perseguida posição de destaque nos mercados. Os exemplos são muitos, mas a metodologia ágil – principalmente devido a sua afinidade com o cenário atual de transformação digital – é a que vem ganhando cada vez mais popularidade.

Historicamente, a gestão de riscos também tem contribuições relevantes, sendo responsável pelo

SEM TIME TO MARKET E PROCESSOS EFICIENTES, SERÁ MUITO DIFÍCIL SOBREVIVER EM UM AMBIENTE DE INTENSAS TRANSFORMAÇÕES

desenvolvimento de sistemas sofisticados que geram diferenciais para as organizações, a exemplo da gestão de grandes tesourarias com estruturas de operação complexas, nas quais os riscos de mercado e liquidez são protagonistas, e da gestão do risco de crédito, com políticas e modelagens estatísticas avançadas, que visam endereçar a constante busca pela otimização das provisões de devedores duvidosos, sem comprometer a originação de créditos.

Entretanto, o risco operacional no setor financeiro é uma matéria relativamente recente, tratada como disciplina específica há apenas 20 anos. Sua implantação, especificamente nos bancos, foi motivada principalmente pelas regulações e normativas, e pela necessidade de adequações da governança. Em sua fase inicial de implantação, teve foco no estabelecimento de uma linha de defesa, que por sua vez atuou no mapeamento de riscos e processos, no ordenamento e na mensuração dos níveis de riscos e no monitoramento das soluções que têm por objetivo o tratamento das vulnerabilidades identificadas, seja pelo estabelecimento de controles e testes, seja até pela assunção de riscos.

EXEMPLOS PRÁTICOS

Com as crises financeiras como a de 2008, vieram novas ondas de demandas e regulações para reforçar o ambiente de controle das instituições financeiras. Nessa fase, foram aportados grandes volumes de investimentos na implementação de programas, culminando com a criação de numerosos controles e demandas por profissionais.

Todos esses esforços, de maneira geral, foram exitosos na contenção de problemas num primeiro momento. Porém, com o crescimento dos negócios e da complexidade, esses e outros esforços se tornaram ineficientes para conter novos episódios de escândalos e aumento das perdas operacionais. Só para dar uma ideia, de 2011 a 2016 os principais bancos perderam quase US\$ 210 bilhões em eventos de risco operacional, principalmente de interações com clientes e gestão de processos, segundo o relatório ORX e análises da Bain & Company. E não para por aí. Casos como o da Enron Corporation, em 2001, uma das maiores fraudes contábeis conhecidas, pareciam ter ficado para trás até o ex-executivo chefe da fintech alemã de pagamentos Wirecard AG ser preso este ano, com um rombo de US\$ 2 bilhões em sua contabilidade.

Esses eventos trazem à tona outro ponto importante de provocação. Por que áreas conheci-

das como linhas de defesa, como a gestão de risco operacional, têm dificuldades de identificar e prevenir eventos dessa natureza? Muito se deve à independência, mas esse não é o único motivo. O modelo tradicional de risco operacional tem por característica métodos muito subjetivos e pouco eficazes de identificação e prevenção de eventos de maior complexidade e alto impacto, como os casos de fraudes internas.

OPORTUNIDADES E MOTIVADORES

As áreas de qualidade e de risco operacional têm muitas semelhanças em seus propósitos, mas seguiram caminhos distintos em suas jornadas evolutivas. No campo das oportunidades, uma linha a ser explorada surge exatamente da comparação com as práticas de gestão da qualidade. Se fizermos um paralelo simples das duas histórias, é fácil identificar métodos e conceitos para alavancar o modelo de gestão de risco operacional.

Os controles de processo – que surgiram na manufatura em resposta à necessidade de reduzir perdas operacionais oriundas de falhas na linha de produção, visando ganhos de qualidade e produtividade – deram origem a muitos estudos e investimentos que resultaram em ganhos de eficiência e competitividade para as empresas. Hoje, o monitoramento dos processos e serviços é feito com base na gestão de dados, propiciando indicadores tempestivos para a sinalização de mudanças de comportamentos. Isso não requer muitos profissionais para sua execução, diferentemente de extensos programas de inspeções e avaliações de riscos baseados em trabalhos de walkthrough ou mesmo testes de controle.

Do lado dos motivadores, o atual cenário de pandemia sem dúvida é o destaque. Ela vem acelerando ainda mais os avanços tecnológicos e pressionando por ganhos de eficiência. Também estimulou novas formas de trabalho, como o remoto, e ampliou a consciência do consumidor pela seleção de empresas comprometidas com a responsabili-

OS MODELOS TRADICIONAIS DEVERÃO PASSAR POR UMA REVISÃO DE FORMATO



dade social, muito cristalizado pelos modelos tradicionais, que enfrentarão dificuldades de se manter sem alterações devido à ineficiência.

As formas de execução que por muito tempo pautaram o setor financeiro limitam a abrangência da cobertura dos riscos, tendo em vista métodos de mapeamentos e certificações, os quais exigem um grande número de profissionais e, não raro, têm resultados de trabalhos questionados e classificados como “jornal velho”. Sem time to market e processos eficientes, será muito difícil sobreviver nesse ambiente de intensas transformações.

É por essas razões que os modelos tradicionais deverão passar por mudanças, seja na metodologia de aplicação, seja no perfil dos profissionais.

DIRECIONADORES PARA O FUTURO

Nesse novo cenário, a cobrança por eficiência e resultados será implacável. Não haverá atalhos ou caminhos alternativos que não a digitalização da área, com a utilização de dados e maior integração na organização. Os modelos atuais deverão sofrer uma profunda transformação, evoluindo para monitoramentos digitais e online a partir de dados, e implementados desde a concepção dos novos produtos – o que chamo de Risk by Design.

A atuação investigativa deverá focar apenas os casos que realmente demandam aprofundamento, entregando segurança com foco em proteger e dar o suporte para que os negócios possam crescer de forma sustentável, sem impactos inesperados e necessidades de altos investimentos na área de risco operacional. Não haverá mais espaço para o conhecido “futebol amador”, em que parte importante da organização se volta a entregar soluções a partir da identificação de uma vulnerabilidade, deixando descobertos outros riscos que podem gerar impactos significativos.

Uma nova definição de escopo e governança será necessária ao risco operacional, uma vez que sua integração com outros grupos de riscos, como

compliance, crimes financeiros, cibersegurança e risco de tecnologia da informação, será mandatória pela forma como os eventos se materializam, especialmente no ambiente digital.

No risco de compliance, o aprofundamento da integração à organização e ao advisory estão superando a fronteira da regulação e avançando cada vez mais em temas de ética, responsabilidade social, cultura organizacional, inclusão social, diversidade e imagem. Nesse campo, soluções ou técnicas de modelagem, que antes eram praticamente incompatíveis com o risco de compliance, vêm ganhando espaço, com aplicação de text mining e inteligência artificial. A ciência de dados terá papel central nessa evolução, seja no monitoramento de notícias, regulações e redes sociais, seja na interpretação de itens sensíveis à organização ou até mesmo na elaboração de programas de certificações e treinamentos.

Em resumo, estamos falando de monitoramento intensivo para detecção de riscos emergentes, de maneira quase instantânea, e resposta rápida e ágil aos desvios. Fácil de falar, difícil de implementar, por demandar a aplicação de times multidisciplinares, redução significativa de fronteiras entre áreas e intensa colaboração. Isso porque foco no cliente, metodologias ágeis, descentralização e digitalização intensiva podem aumentar o risco operacional e criar novas situações de vulnerabilidade em um ambiente de alta complexidade de sistemas, interações e responsabilidades.

Essa nova fronteira da gestão de risco traz novamente ao centro das discussões um desafio de décadas, presente principalmente na gestão do risco operacional e de compliance. Trata-se da mensuração do impacto de suas ações e do tamanho ideal dos times para que a empresa seja leve e eficiente. Ótimo assunto para novas interações. ∞



CESAR TADEU R. RIBEIRO é head of Risk Management for International Units no Itaú Unibanco

ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

CINCO PASSOS PARA ENFRENTAR O ESTRESSE

PESQUISA GLOBAL DA DELOITTE IDENTIFICA AS PRINCIPAIS CAUSAS DE ESTRESSE ENTRE OS COLABORADORES. RESULTADO INDICA CINCO PASSOS PARA O LÍDER OFERECER SUPORTE



Antes do início da pandemia de Covid-19, quase metade dos entrevistados das gerações Y e Z relataram na pesquisa Deloitte Global Millennial Survey 2020 que se sentiam estressados o tempo todo, ou na maior parte do tempo. Entre as principais causas de preocupação estavam bem-estar da família, finanças em longo prazo e perspectivas de emprego. É o que mostra o artigo publicado no site da revista *Forbes*, em agosto de 2020.

“A conversa sobre saúde mental está ganhando mais espaço nas mesas da diretoria das empresas”, afirmou à revista Michele Parmelee, líder de pessoas e propósito na Deloitte Global. “O estresse tem um impacto direto e negativo na produtividade do trabalho.”

Se antes da pandemia esse já era um problema, mais incertezas se colocam. Para enfrentar a questão, a consultoria propõe ao líder cinco passos para apoiar a saúde mental dos funcionários, fortalecer o envolvimento de suas equipes e o senso de comunidade durante a pandemia – e depois dela.

1. PERMANEÇA EM CONTATO: converse com colegas e funcionários que podem estar se sentindo isolados durante o home office.

2. COLABORE EM SOLUÇÕES: considere novas maneiras de trabalhar que podem aliviar a carga e evitar a necessidade de prazos apertados.

3. REFORCE A COMPREENSÃO: entenda as pressões que sua equipe pode enfrentar na situação atual e não faça suposições com base em percepções.

4. OFEREÇA MAIS RECURSOS: certifique-se de que as informações sobre os recursos de ajuda estão acessíveis e atualizadas.

5. PERGUNTE E OUÇA: nem sempre quem precisa de ajuda responde abertamente. As pessoas tendem a se abrir mais com aqueles em quem confiam.

“Os empregadores que reconhecem a importância de abordar a saúde mental no local de trabalho colherão os benefícios, tanto em curto quanto no longo prazo”, diz Parmelee. Para ela, isso inclui maior produtividade, lealdade e uma cultura mais diversa e inclusiva. ∞



COMO VENCER OS SILOS PARA CHEGAR À INOVAÇÃO

AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM CRIAR RELACIONAMENTOS HORIZONTAIS ENTRE AS PESSOAS, ULTRAPASSANDO OS LIMITES DOS SILOS, SE QUEREM REALMENTE INOVAR

A maioria dos executivos reconhece a importância de derrubar silos para ajudar as pessoas a colaborar entre departamentos – mas têm dificuldade em fazer isso acontecer. É o que conclui estudo encabeçado por Tiziana Casciaro, professora de comportamento organizacional e desenvolvimento de liderança na Rotman School of Management, com Amy C. Edmondson, professora de liderança e gestão na Harvard Business School, e Sujin Jang, professor assistente de comportamento organizacional no Insead.

No estudo, os autores convidam gestores, engenheiros, vendedores e consultores a responder à pergunta: quais relacionamentos são priorizados em seu trabalho cotidiano? A resposta é quase sempre a mesma: “os verticais”. As grandes oportunidades de inovação, porém, surgem na interface entre as funções, afirmam os pesquisadores.

Uma maneira de derrubar os silos, segundo o estudo, é redesenhar a estrutura organizacional. Mas essa abordagem “é cara, confusa e lenta. Cada nova estrutura resolve alguns problemas, mas cria outros”, explica Casciaro. Outra opção é treinar as pessoas para se conectarem com polos de experiência em todas as organizações. E trabalhar melhor com colegas que pensam de forma diferente. Os líderes podem fornecer trei-

namento e suporte para quatro práticas que permitem um trabalho eficaz nas interfaces:

1. DESENVOLVA AGENTES CULTURAIS. Esses profissionais agem como “ponte”, ou “cola”, entre equipes, permitindo que pessoas em diferentes funções ou localizações geográficas colaborem entre si. Ajuda a construir relacionamentos, entendimento mútuo e a traduzir as várias linguagens corporativas.

2. INCENTIVE AS PESSOAS A FAZEREM AS PERGUNTAS CERTAS. As perguntas são o segredo dos relacionamentos produtivos. Líderes devem estimular esse comportamento sendo um modelo: quando demonstram interesse genuíno pelas perguntas dos outros, incentivam o mesmo na equipe.

3. FAÇA COM QUE AS PESSOAS VEJAM O MUNDO PELOS OLHOS DOS OUTROS. Líderes devem encorajar os funcionários a considerar outros pontos de vista. Criar uma cultura que incentive esse tipo de conduta é uma responsabilidade da liderança sênior. Isso pode ser feito em diálogos “entre-silos”.

4. AMPLIE A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS. Encoraje-os a olhar além do ambiente de trabalho. Incentive-os a obter conhecimentos externos – do setor e da empresa – oferecendo tempo e recursos para que essas informações sejam absorvidas. ∞

“CONSTRUI UM BOT PARA ME CANDIDATAR A MILHARES DE VAGAS DE UMA SÓ VEZ”

EXECUTIVO DE COMUNICAÇÃO CONTA COMO FOI SUA EXPERIÊNCIA DE TENTAR DRIBLAR OS ALGORITMOS DOS SITES DE EMPREGO

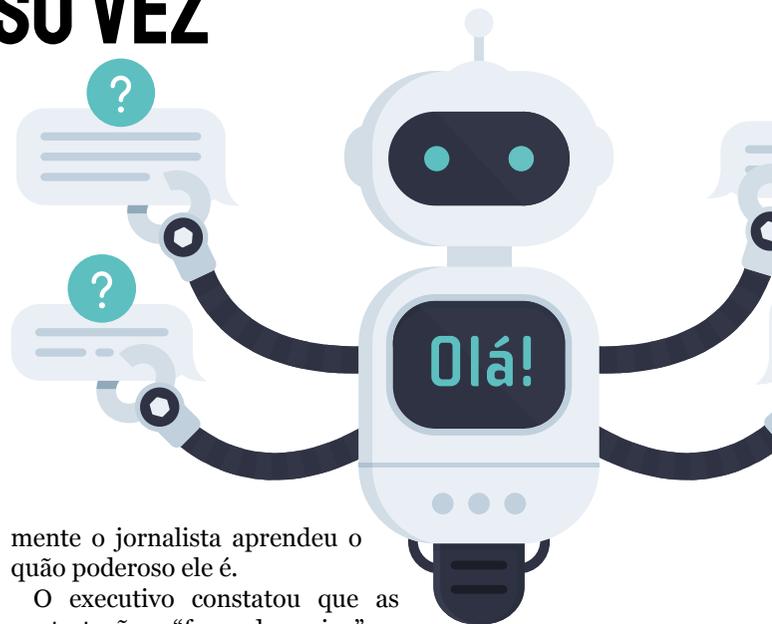
Robert Coombs é executivo de comunicação em Nova York. Em artigo publicado no site da revista *Fast Company*, ele afirma estar bastante satisfeito com seu atual emprego. Entretanto, conta que nos últimos anos começou a se questionar profissionalmente. E passou a procurar novos desafios, candidatando-se a vagas em empresas de tecnologia, como Google e Facebook.

Nesse processo, Coombs notou que enfrentava líderes em suas áreas, então seu currículo nem sempre estava no topo da pilha; e que os robôs leem todos os aplicativos, filtrando os candidatos automaticamente com base em palavras-chave, habilidades, ex-empregadores, experiência, escolas frequentadas.

“Assim que percebi que estava enfrentando robôs, decidi construir o meu próprio”, relata. Coombs montou um sistema a partir de rastreadores, planilhas e scripts para automatizar o processo de candidatura. O programa agregou as informações de contato de pessoas responsáveis por recrutamento e seleção e, em seguida, enviou e-mails personalizados com seu currículo, além de uma carta de apresentação.

Chegou a se candidatar a 1,3 mil vagas. O resultado? Pífio. “Minha abordagem robotizada não valeu a pena.” Ele testou diferentes linhas de assunto, versões do currículo e cartas de apresentação, incluindo uma na qual admitia que o e-mail estava sendo enviado por um robô. “Nada funcionou. Aparentemente ninguém lê cartas de apresentação, nem outros robôs.”

Amigos foram rápidos em lhe apontar o motivo do fracasso: era preciso conhecer alguém que passasse seu currículo para um gerente de RH. Ao tentar manipular esse sistema, inadvertida-



mente o jornalista aprendeu o quão poderoso ele é.

O executivo constatou que as contratações “fora da caixa” raramente acontecem por meio de sites ou aplicativos, ainda que se distribua centenas de currículos. “Elas ocorrem quando alguém influente conhece uma pessoa interessante e diz: ‘Vamos criar um cargo para você’.”

Coombs ouviu de um coach para executivos de alta tecnologia que havia outros fatores em jogo, além dos algoritmos. “Cerca de 80% dos empregos nunca são publicados – em geral, as melhores vagas.” Em suma, não importa se você envia duas, três ou dez vezes mais inscrições – elas raramente funcionarão.

Ao final da experiência, ele diz ter aprendido três lições:

- **Não importa o currículo, nem a de apresentação. Boas vagas continuam dependendo da sua rede de relacionamentos.**
- **Nas vagas oferecidas publicamente, as empresas estão tentando preencher uma posição com risco mínimo.**
- **O número de empregos para os quais você se candidata não tem correlação com o fato de você ser selecionado. ∞**



DESMISTIFICANDO O “OM”

UM GUIA DE MEDITAÇÃO PARA PESSOAS QUE ODEIAM MEDITAR

Há alguns anos, a coach Leslie Brooks estava com pressão alta e lhe foi recomendado que meditasse. A ideia de permanecer imóvel, respirando profundamente, a fazia estremecer. “Sentei-me, fechei os olhos e meditei. Foi horrível”, afirma Brooks em artigo no canal Forge, do agregador de conteúdo *Medium*.

Essa experiência é compartilhada com muita gente que tenta meditar e não consegue. No começo, conta Brooks, os minutos pareciam horas. “Examinei minha lista de tarefas, pensei nas contas. Senti uma coceira no nariz e tentei não coçar.” Sua mente continuou vagando em eventos passados e fantasias sobre o futuro. “Quando finalmente acabou, me senti frustrada.”

Ela continuou tentando, sem muito progresso. Até que começou a conversar com instrutores de meditação e, com o tempo, sua prática passou a ajudá-la a encontrar paz até mesmo nos momentos mais caóticos. Ela só precisava entender o que a meditação realmente é para desconstruir os mitos em torno da prática:

MITO 1: É PRECISO FICAR EM UMA POSIÇÃO ESPECÍFICA

O mais importante é o conforto. Você deve estar relaxado, mas ser capaz de permanecer alerta. Pode estar sentado em uma cadeira, no chão com as pernas cruzadas, deitado ou em pé.

MITO 2: É PRECISO FICAR IMÓVEL

É desejável limitar os movimentos enquanto medita, mas se sentir uma coceira enlouquece-

dora, coce! Não fazer isso pode tirar a paz e o foco da prática. A meditação não deve confinar, restringir ou fazer você se sentir um prisioneiro.

MITO 3: É PRECISO MEDITAR PELO MENOS 20 MINUTOS

Meditar por qualquer período de tempo é melhor do que não meditar. Se estiver começando, ou se está lutando para manter sua prática, comece aos poucos. É possível encontrar online muitas meditações guiadas curtas.

MITO 4: É PRECISO ESTAR EM UM LUGAR TRANQUILO

Uma coisa maravilhosa sobre a meditação é sua portabilidade. Experimente meditar em um café, no escritório, em um parque, e até no avião. Se o som e o movimento ao seu redor o distraem, use fones de ouvido com cancelamento de ruído e um aplicativo de ruído branco, como o Calm.

MITO 5: É PRECISO LIMPAR A MENTE DE TODOS OS PENSAMENTOS

Muitas pessoas desistem porque não conseguem “esvaziar suas mentes”. Meditar não significa eliminar pensamentos. É a prática contínua de voltar sua atenção para algo específico: um mantra, a respiração, uma parte do corpo. Quando a mente divaga, foque seu ponto de concentração e recomece.

MITO 6: VOCÊ TERÁ UMA EXPERIÊNCIA FORA DO CORPO

Essas experiências são a exceção, não a regra, e não surgem no começo da prática. Nunca devem ser o objetivo. O crescimento é o que mais importa. ∞



Thomaz Gomes
é gerente de
conteúdo da HSM.

E AGORA?

QUE OS MESES DOMINADOS PELO MEDO VÃO NOS TRAZER DE ENSINAMENTO? ESTE É O MOMENTO DE TRAÇAR NOVOS CENÁRIOS E TOMAR DECISÕES PARA O FUTURO

Medo de ficar doente, medo de perder o emprego, medo de perder dinheiro, medo de morrer, medo de perder alguém querido, medo de sentir medo. Ainda estamos para descobrir qual será o efeito de meses de escolhas orientadas pelo medo. Todos nós, em diferentes graus e condições de pressão e temperatura, passamos algumas noites em claro enquanto tentávamos encontrar um caminho seguro em meio à incerteza e ao distanciamento social. Agora que conseguimos enxergar alguma luz no fim do túnel, mesmo que fosca e oscilante, podemos nos dar ao luxo de perguntar: qual sentimento guiará nossas decisões daqui em diante?

Vou tentar evitar o clichê e a autoajuda da relação entre medo, coragem e superação. Porém, acho que não podemos desperdiçar a oportunidade de reflexão que bateu à nossa porta. Tivemos a chance de encarar alguns de nossos piores demônios. Entre eles, nossa própria finitude. E isso não é pouca coisa em um mundo cada vez mais sufocado pelo excesso de positividade e pela tal ditadura da felicidade.

Foi na marra, da pior maneira possível. Mas aprendemos novamente a dialogar com nossos medos e a aceitar a sua existência. Acima de tudo, reajustamos nossas expectativas e fizemos um novo pacto de aceitação com nossas angústias e outros aspectos mais incontroláveis da vida. Olhar para o abismo não tem sido fácil. Mas nunca foi tão importante para lidar com o nosso caos interno e externo.

A pergunta que ainda não sabemos responder é: como estaremos quando chegarmos ao outro lado? Mais cautelosos? Mais ousados? Mais criativos? Agora é o momento certo de imaginar cenários de futuros possíveis e tomar decisões que nos levem a futuros desejáveis. Mas, pensando em uma coluna sobre lifelong learning (e a Gabi Teco, a sempre atenta editora-executiva da **HSM Management**, não me deixa fugir do tema), gosto de sonhar com a formação de uma mentalidade de aprendizado menos utilitarista. Mais conectada aos nossos medos, anseios e inseguranças – e, portanto, aos nossos desejos mais verdadeiros. ∞



CONVIVENDO COM O DESCONHECIDO

COMO PARECE QUE ELE VEIO PARA FICAR, ENTÃO TORNAR ESSA CONVIVÊNCIA MAIS HARMONIOSA É RECOMENDÁVEL

O desconhecido se mudou para a nossa casa em março e tem morado conosco desde então. Achávamos que ele sairia de fininho no meio do ano, mas isso não aconteceu, e agora que já estamos no último trimestre, ele dá sinais claros de que veio para ficar. O jeito então é conhecê-lo melhor e aprender a conviver com ele.

Nesse contexto, é natural que o medo, que surge por não sabermos o que o desconhecido pode causar na nossa vida, mostre-se presente. Então a imaginação assume o comando e cria possibilidades assustadoras, mesmo sabendo que a maioria delas nunca se concretizará.

Esse mecanismo é desencadeado por nosso inconsciente que tenta nos proteger dos possíveis perigos ocultos no desconhecido. Isso é humano e é bom. Mas será que existe mais perigo no desconhecido do que no conhecido?

Quando se conhece a experiência, temos a falsa ilusão de que temos controle sobre os fatos, o que não acontece quando a experiência é nova. Aí a insegurança e a ansiedade aparecem e nos fazem puxar o freio, limitando nossa expressão, nossa experiência e nosso aprendizado.

Claro que algum grau de ansiedade pode ser benéfico para a nossa vida, mas não o que temos presenciado nessa pandemia.

Então, deixo aqui algumas dicas para uma convivência mais saudável com o desconhecido, que pode nos trazer surpresas boas e deve nos acompanhar por muito tempo ainda:

- **Reconheça o medo do desconhecido e procure localizar sua origem.**
- **Tente manter pensamentos positivos.**
- **Permaneça no aqui e no agora.**
- **Ocupe-se de coisas que lhe deem prazer.**
- **Invista em auto-conhecimento.**
- **Ouça músicas que elevem seu ânimo.**
- **Tenha fé, tudo vai dar certo. ∞**



Wilma Bolsoni é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, Estados Unidos, 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.





BARRY KATZ
IDEA
página 32



**CONRADO
SCHLOCHAUER**
nōvi
página 32



ELATIA ABATE
Future of now
página 32



JOSEPH TEPERMAN
Inniti
página 32



JULIANA FIUZA
Mesttra
página 32



MARCO ORNELLAS
Consultor em
desenvolvimento
página 32



NICK VAN DAM
IE University
página 32



FERNANDA SARAIVA
SAP
página 38



**LANA BRANDÃO
DE BARROS**
Grupo XP
página 38



LEONARDO PIERETTE
Credits
página 38



RAFAEL CLEMENTE
EloGroup
página 38



RODRIGO PÁDUA
Stefanini
página 38



SANDRO BASSILI
Grupo Boticário
página 38



ANDRE ABUCHAM
Engiform
página 64



BRUNO LORETO
Terracotta Ventures
página 64



CAIO BONATTO
Tecverde
página 64



ELISA TAWIL
Mulheres do
Imobiliário
página 64



ENRICO FERRARI
Brasil ao Cubo
página 64



KARINA LEMOS
Unika
página 64



RAFAEL ALPIRE
Engeform
página 64



ROMEO BUSARELLO
Tecnisa
página 64



ADRIANO MUSSA
Saint Paul
página 72



ALEXANDRE NASCIMENTO
SingularityUniversity
página 72



CAMILA SECURATO
Saint Paul
página 72



DENYS FEHER
Just a little data
página 72



FÁBIO ADIRON
Saint Paul
página 72

Organizações citadas nesta edição

Accenture.....64	Credicard.....72	Huawei.....27	Magazine Luiza8, 16, 46	Sadia.....52
Adobe.....46	Creditas38	Ideo.....32	MapData.....64	Saint Paul.....72
Alibaba.....16	DAQRI.....64	iDEXO.....52	McKinsey & Company32, 64	SAP Brasil.....38, 52
Alphabet.....21	Deloitte.....64, 89	IE University.....32	Mensakas.....8	Sil.....64
Altimeter.....46	Din4mo.....70	IFF.....38	Mesttra.....32	SingularityU
Amazon.....32, 72	Dona de Si.....52	iFood.....8	MeuPasseioVirtual.....64	Brazil.....3, 28, 72
Ambar.....64	Doutores da Alegria.....60	ImersioVR.....64	Microsoft.....78	Stanford University.....32
Ambev.....52, 72	Dow Jones & Company.....32	Indian Railways.....21	Minerva School.....21	Stefanini.....38
American Express.....72	DroneMapp.....64	Indique Uma Mina.....52	Molegolar.....64	Studio360°.....64
Anhanguera.....52	EloGroup.....38	Inniti.....32	Nassa Design & Inovação.....52	Syngenta.....83
Anheuser-Busch InBev...32	Engeform.....64	InovaHouse 3D.....64	Natura.....38, 52	T-Mobile.....46
Apoena Energia.....52	Engenharia.....64	Insead.....89	Neogyp.....64	TAL Group.....21
Apple.....32	Enron Corporation.....86	Inspere.....52	Nesta - Fundo Nacional para Ciências, Tecnologias e as Artes da Inglaterra....60	Tecnisia.....64
Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA)...63	Época Cosméticos.....16	Instituto Capitalismo Consciente Brasil.....70	Nestlé.....38	Tencent.....16, 27
AT&T.....46	Esade.....21	Instituto de Desenvolvimento Pacifico da Academia Chinesa de Ciências Sociais.....21	Netflix.....72	Terracotta Ventures.....64
Ateliê da Luz.....94	ESPM.....52	Instituto de Pesquisa de Moeda Digital.....21	Netshoes.....16	Tesla Motors.....21, 72
Atmos.....64	Estante Virtual.....16	Instituto do Câncer do Estado de São Paulo.....83	növi.....32	Tetto Rooftop Lounge.....52
Avianca.....32	Exy.....64	Instituto Dona de Si.....52	Okara Hub.....64	TikTok.....27
Avis Rent a Car.....32	Facebook.....32, 78, 89	Isobloco.....64	Orçafascio.....64	TOTVS.....52
Bain & Company.....86	Fernandez Mera.....64	Itaucard.....16	OXFAM.....32	Toyota.....32
Banco Central.....16	FGV-SP.....52	Johnson & Johnson.....52	Oxford.....60	TV Globo.....52
Banco Popular da China.....21	FGV-RJ.....31	Just a Little Data.....72	Pares Estratégia & Desenvolvimento.....38	Uber.....8, 32, 52
Banheiro 360.....64	FinHub.....78	Justa Causa.....52	Pharma Brasil.....6	Unibanco.....52
Barbara Brennan	Fundação Dom Cabral.....38	Keep Learning School...32	Ping An.....16	Únika.....64
School of Healing.....94	Gao Feng Advisory Company.....27	Levitar.....64	Pirelli.....52	Universidade Federal da Bahia.....83
BASF.....38	GE Capital.....52	LHH.....32	Play Institute.....60	University of Toronto.....78
Bayer Farma.....6	General Electric.....52	Liga de Empreendedores....38	Prophet Group.....46	Urbit.....64
Benchmark Capital.....21	Gerdau.....38	Liga Ventures.....52	PUC-Rio.....31	VirtualLight.....64
Brasil ao Cubo.....64	Gisbase.....64	Loft.....64	Quinto Andar.....64	Visitelmóveis.....64
BTR-Varese.....16	Goodyear.....52	Lojas Americanas.....52	Rapiddo Entregas.....52	Wallyt Marketing.....16
ByteDance.....27	Google.....21, 32, 78, 89	Lojas Marisa.....52	Rede Mulher Empreendedora.....32	Waymo.....21
C-Level Diversity.....52	Grupo Anga.....70	London Business School.....89	Redpoint.....64	WEGoT Utility.....21
Cainiao.....16	Grupo Boticário.....38	Harvard Business School.....89	Refúgio 343.....83	Wharton School da University.....21
CAIS.....8	Grupo Modelo.....72	Harvard IT Academy.....52	Renner.....16	Wirecard AG.....86
Cambridge Analytica.....78	GSL Innovation.....16	HeartMath Institute.....94	Robert Half.....70	XP Investimentos.....38
CogniSigns.....28	Harvard Business School.....89		Rotman School of Management.....78, 89	Yongjin Group.....21
Connect Data.....64	HeartMath Institute.....94			ZF Group.....46
Construcode.....64				ZhenFund.....21
Constructweb.....64				
Controler.....64				

novembro

HSM Expo 2020

Diversidade

Neo-humanismo

Ambidestria

De 9 a 11 - São Paulo

Informações:



hsm.com.br



(11) 4689-6666

Nosso conselho editorial

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • Ana Carolina Cury (FBFE) • Ana Fontes (RME) • Augusto Júnior (Instituto Anga) • Marcelo Nobrega (Arcos Dourados) • Marc Tawil (Tawil Comunicação) • Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) • Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)

EDITORA-EXECUTIVA: Gabrielle Teco

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama

Diretora de conteúdo: Poliana Reis Abreu

Gerente de conteúdo: Thomaz Gomes

QURA EDITORA

CEO: Pedro Nascimento pedro@qura.com.br

Diretora editorial: Adriana Salles Gomes adriana@qura.com.br

Publicidade: Pedro Nascimento pedro@qura.com.br

Central de atendimento: revistahsm.com.br/faleconosco

Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assine

revistahsm.com.br

Editora executiva: Gabrielle Teco gabrielle@revistahsm.com.br

Diretora de arte: Débora Bianchi debora@qura.com.br

Colaboradores desta edição: Adriana Salles Gomes, Alexandra Gonzalez, Bruna Radaelli, Gabrielle Teco, Gaby Nunes, Heinar Maracy, Juliano Ferreira, Leonardo Pujol, Lizandra Magon de Almeida, Luís Andrade, Maria Eduarda Rabello, Sandra Modena, Sandra Regina da Silva e Ticiane Werneck

Revisão: Lindsay Viola e Sandra Regina da Silva

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8868, editada pela Qura Editora. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM é uma empresa do grupo

ãnima
EDUCAÇÃO

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



SIR KEN ROBINSON: “UMA CORRIDA ENTRE A EDUCAÇÃO E A CATÁSTROFE”

PARA LANÇAR A SEÇÃO #TBT, RECUPERAMOS A ENTREVISTA DESSE EDUCADOR, UM DOS RESPONSÁVEIS POR COLOCAR A EDUCAÇÃO NA AGENDA EMPRESARIAL. ELE MORREU EM AGOSTO SEM VER (AINDA) A REVOLUÇÃO QUE PREVIU | POR ADRIANA SALLES GOMES

A relação entre a educação e os negócios foi rompida. O sistema de educação atual está baseado em uma série de mal-entendidos sobre os propósitos comuns às comunidades educacionais e de negócios. Assim, assistimos a um enorme desperdício de potencial humano e de possibilidades. E, conforme as tecnologias avançam e os empregos somem, isso pode ser um desastre.

Essas declarações de sir Ken Robinson foram feitas numa entrevista exclusiva a **HSM Management** em 2012. Será que ainda são atuais?

EM 2012

Sir Ken fez o diagnóstico do problema, criticou as soluções adotadas e propôs sua solução: **O DIAGNÓSTICO.** Por anos as empresas partiram do pressuposto de que, ao serem formalmente instruídas, as pessoas terão as habilidades, aptidões e competências de que os negócios precisam. E os pais presumiram que, uma vez educados, seus filhos teriam emprego e renda. Só que essa regra, válida no século 20, agora expirou. De um lado, porque só funcionava para os jovens quando poucos tinham diploma universitário. De outro, porque não funciona para as empresas, já que os profissionais chegam sem a competência mais importante, a criatividade. As escolas têm uma visão estreita de habilidade.

AS SOLUÇÕES ADOTADAS. O modelo educacional dos países asiáticos – Coreia do Sul, China e Japão –, faz as crianças se esforçarem para absorver mais informações, passar em provas, fazer tarefas. Não funciona. Primeiro, não se desenvolve criatividade assim. Segundo, a criança que passou por esse sistema e não conseguiu ir para a universidade ou ter um bom emprego virará um adulto ansioso – ou deprimido. **A SOLUÇÃO DE SIR KEN.** É preciso fazer uma revolução na educação, abandonando testes padronizados e reforçando humanidades, artes, educação física, projetos práticos, jogos. Só assim as crianças ficarão criativas e aptas a enfrentar as dificuldades sem precedentes que estão por vir. A revolução já está acontecendo, de baixo para cima. Um dos motivos pelos quais as pessoas vêm usando tanto a internet é sua insatisfação com a educação tradicional; elas preferem aprender sozinhas online. Quanto mais baratos ficarem computadores e celulares, mais gente tomará o controle da própria educação.

EM 2020

A entrevista poderia ter sido publicada hoje sem retoques, não? Incluindo a citação que sir Ken fez do escritor H.G. Wells: “A civilização está em uma corrida entre a educação e a catástrofe”. ∞

A HSM Expo, o maior evento de Gestão e Inovação na América Latina, se transformou no movimento

now!
hsm
expo '20

OPORTUNIDADE ÚNICA DE SE
PREPARAR PARA O FUTURO

8

encontros
online e gratuitos

- + de **60h** de conteúdos
- + de **50 workshops**, mentorias e masterclasses
- **speakers internacionais**



Bozoma Saint John

CMO da Netflix

Charles Duhigg

autor de *O Poder do Hábito*

Esther Perel

psicoterapeuta e autora de best-sellers do *The New York Times*

PASCAL FINETTE

expert em inovação aberta da Singularity University

JONATHAN ZITTRAIN

expert em segurança de dados

AMY WEBB

futurista do Future Today Institute

EFOSA OJOMO

coautor de *The Prosperity Paradox*

INSCREVA-SE! É GRATUITO

SET | OUT | NOV | DEZ



hsmexponow.com.br

LANÇAMENTO
CURSO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

TORNE-SE O LÍDER
QUE O MERCADO
PRECISA!

- aprenda a gerenciar suas emoções;
- descubra como lidar com os desafios profissionais;
- ganhe mais agilidade para resolver problemas.

INSCREVA-SE!

» hsm.com.br



Condições especiais para empresas!
Consulte-nos.

Realização

hsm THE POWER
OF KNOWLEDGE

Kronberg
Mindful Living & Revenue Solutions