

# hsm

management



## ESG: NÃO DÁ MAIS PARA FINGIR QUE NÃO É COM VOCÊ

Os investidores não querem mais correr riscos ambientais (E), sociais (S) e de governança (G) com as empresas de sua carteira. Então, quem não aderir vai ficar sem dinheiro. O *Dossiê* traz tudo sobre gestão ESG, com métricas e cases – porque ESG-washing tem perna curta!

# APAIXONADO POR MARKETING E GOSTA DE COLOCAR A MÃO NA MASSA COMO UM LEGÍTIMO “MAKER”?



O FÓRUM MARKETING MAKERS HSM MANAGEMENT É O SEU LUGAR!

No espaço, você confere insights dos chief marketing officers (CMOs) das principais marcas do País sobre:

- DESAFIOS DO MUNDO VUCA
- HARD E SOFT SKILLS
- AMBIDESTRIA
- INOVAÇÃO E AGILIDADE
- COMUNICAÇÃO E CONEXÃO
- GERAÇÃO DE NEGÓCIOS E VENDAS
- DICAS PRÁTICAS PARA TRANSFORMAR SUA ROTINA

Acesse os conteúdos exclusivos preparados pela comunidade que conecta líderes de marketing do Brasil e faça parte das discussões no cenário atual de ebulição constante!



**hsm**  
management

**makers.**

# A PRIMEIRA VEZ

*“Queremos nos desculpar publicamente com 2019 por tudo o que falamos dele.”*



**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.

Se me lembro bem, a primeira vez que ri dessa piada foi lá pelo mês de março. Ela veio atravessando o ano com resiliência e, em novembro, ainda estava circulando – e provocando risos. Só que, em novembro, eu ri menos. O que mudou? Eu. Foi um ano de múltiplos e intensos aprendizados. E se não reconhecemos isso, corremos o risco de não consolidar o aprendizado e, portanto, de não melhorar com ele. Pior, corremos o risco de não honrar todos os que sofreram e se sacrificaram na pandemia.

Estou assim reflexivo porque esta é a última edição do ano de **HSM Management**, e como 2020 acabou se transformando num experimento coletivo global, do qual fomos cobaias, o balanço anual fica um pouco diferente. Para usar a analogia mais potente do momento, muitos de nós trabalhamos, intuitivamente, no modo “vacina” e “placebo”. Foi como se, em cada aspecto dos nossos negócios e carreiras (pelo menos os principais), tivéssemos injetado uma vacina (fazendo algo diferente) ou um placebo (mantendo a coisa como estava na essência). Houve casos em que a vacina nos trouxe resultados melhores que o placebo, houve casos em que os resultados foram piores. Tudo isso feito de maneira intensa, acelerada. Você deve ter vivido isso também. Impossível não aprender, certo?!

Aqui na HSM muitas vacinas funcionaram, como a reinvenção de um dos maiores eventos de gestão da América Latina, a HSM Expo, que recebeu o Now no intuito de marcar o agora em uma versão online e totalmente gratuita. Jamais imaginaríamos celebrar 20 anos dessa forma e, honestamente, não poderia ter sido melhor. Foram 50 mil inscritos e mais de 25 mil pessoas que nos acompanharam ao vivo e online. Desde setembro rodamos uma Expo a cada 15 dias e foram mais de 159 horas de conteúdo. Não bastasse, inauguramos o Learning Village, o primeiro hub de inovação focado em educação da América Latina, a sede da Singularity University no Brasil e um novo ecossistema de educação. Crescemos como nunca nossa plataforma de educação corporativa, o HSM Academy 100% digital. Lançamos cursos B2C, como o Digital On Board, que é, inclusive, abordado numa das excelentes reportagens desta edição. Ufa! Houve placebos? Com certeza! Rodamos duas edições do Executive Program mantendo sua essência de conexão e experiência presencial. Mas teve um placebo que me marcou muito e que sempre foi a essência da HSM, a de resiliência. Isso mantivemos, e como foi importante.

Esta edição, de certo modo, celebra e coroa todos os aprendizados de 2020, para todos os gestores e empresas, ao estampar na capa o farol dos negócios e dos países no século 21: ESG, sigla que significa ambiental, social e governança. Muitos foram pegos de surpresa e estão embarcando em cima da hora no assunto, mas, como veículo que fala disso desde que nasceu, só podemos dizer: sejam bem-vindos. Só que é preciso querer fazer bem-feito, não um washing (mesmo que sem querer), e o nosso Dossiê explica como. Em Contagem Regressiva, a entrevista de John Elkington, uma espécie de pai do ESG, também merece total atenção.

Foi, sem dúvida um ano de muita dor. Vidas foram desperdiçadas, negócios faliram e sonhos viraram pesadelos. Mas, para privilegiados que conseguiram segurar o tranco, entre os quais nos incluímos, foi um ano transformador e de grandes aprendizados. Despeço-me emocionado por ter chegado até aqui, sempre aprendendo, reaprendendo e desaprendendo. Este ano fiz muitas coisas pela primeira vez. E esta revista cumpriu a missão ao me apoiar em cada uma dessas estreias. Espero que tenhamos contribuído um pouquinho para você também. ∞

## ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

16 **CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Novos drivers de competitividade, como tecnologias digitais, inovação e diversidade, levam os conselheiros de volta às aulas

24 **A HORA DAS HEALTHTECHS**

Tecnologia já era um crush de saúde, e vice-versa, mas, com a Covid-19, estão num relacionamento sério

28 **ASSISTENTES EM VOZ ALTA**

Brasileiros se sentem à vontade com tecnologias de voz, diz pesquisa Ilumeo Brasil. E isso está impulsionando o setor

32 **TECNOLOGIA NO NOVO NORMAL**

Peter Cabral, da Singularity University, faz uma lista obrigatória: as áreas que já estão mudando graças à tecnologia

68 **A FAVELA ENSINA E APRENDE**

Acostumadas a lidar com o imprevisível no dia a dia, as instituições comunitárias do Brasil aprenderam várias lições de gestão com o novo coronavírus. E agora têm muito a ensinar sobre resiliência

76 **GESTÃO DE MARCA COMO SERVIÇO**

Ferramenta digital promete facilitar a gestão da estratégia de marca pelas empresas, envolvendo mais stakeholders

82 **NEM SOFT, NEM HARD: REAL SKILLS**

Muito se discute sobre habilidades emocionais e práticas, mas a incerteza e a volatilidade de agora escancararam as habilidades reais que são necessárias aos profissionais

## CONTAGEM REGRESSIVA COM JOHN ELKINGTON

6 **O CISNE VERDE DA ECONOMIA SUSTENTÁVEL**

Em entrevista exclusiva, o decano da sustentabilidade, segundo a *BusinessWeek*, fala sobre seu novo livro e a onda ESG, e garante que a economia será mais verde no futuro graças às discussões atuais sobre o tema. Além do cisne negro de Nassim Taleb, ele afirma que o cisne verde também chegará

**ESG: VEJA, OUÇA, FALE – E LIDERE**

Desde que a pauta da sustentabilidade passou a orbitar o universo das empresas, as intervenções corporativas no meio ambiente e na sociedade vêm sendo aperfeiçoadas, tanto em conceitos como em práticas. Agora chegou a vez da filosofia ESG, que se refere a ambiental, social e governança, e leva a sustentabilidade para mais perto dos investidores e da área de riscos. Os movimentos em torno da sigla são tantos (por conta da pandemia, inclusive), que temos a sensação de viver um boom.

No Dossiê desta edição, o leitor entende o que há por trás dessa nova evolução da sustentabilidade, e o que ela muda (e não muda) para a gestão e para o mercado. Também são detalhados casos práticos – positivos e negativos – que podem inspirar a jornada de mudança.



//////  
DIRETO AO PONTO

- 9 **NÃO BASTA RECONSTRUIR...**  
... é preciso reconstruir melhor no pós-pandemia, diz a pesquisadora Sarah Kaplan, da Rotman School of Management
- 10 **CONTRA O RACISMO, MARQUE POSIÇÃO**  
Especialistas explicam por que um posicionamento firme, antirracista, é melhor que a omissão sob todos os ângulos
- 11 **A ALEMANHA E O PLÁSTICO**  
Um dos melhores sistemas de reciclagem do mundo se viu sobrecarregado pelo aumento pandêmico dos descartáveis
- 12 **NA LUTA CONTRA O VIÉS DA IA**  
A cientista negra Joy Buolamwini venceu as big techs quanto ao reconhecimento facial. Agora, encara o viés da inteligência artificial
- 13 **UBER CARGO? NA NIGÉRIA TEM**  
Um aplicativo de cargas está revolucionando a logística desse país africano e aumentando sua segurança alimentar
- 14 **INOVE COM O ATIVISMO SOCIAL**  
Olhar o diferente traz inovação. Esse é o argumento do BCG para te recomendar mais atenção ao modo de agir dos ativistas sociais

//////  
EXTRA – CONTEÚDO DIGITAL

- 86 **#EXTRACAST**  
Na série Marketing Makers, dez podcasts sobre os desafios do marketing. Disponíveis nas nossas plataformas digitais
- 87 **#OLHOMÁGICO**  
Empreendedor, especialista em criptoativos e DJ de música eletrônica. Eis o currículo (resumido) de Paulo Boghosian
- 87 **#ROLEMODEL**  
Rayane Silveira Fraga, integrante da comunidade Young Leaders, propõe mais diversidade no ramo ferroviário
- 87 **#CONVERSASCORAJOSAS**  
Vinicius Takahara fundou uma escola de felicidade corporativa e quer formar chief happiness officers

Acesse [www.revistahsm.com.br](http://www.revistahsm.com.br) e confira os conteúdos exclusivos que preparamos pra você!

//////  
ASSUNTO PESSOAL

- 88 **EXCESSO DE TRABALHO: PERDA TOTAL**  
Temos provas: a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional é ruim para o funcionário e para a empresa também
- 89 **QUERO MINHA ESPOSA DE VOLTA!**  
É, a produtividade da advogada Chris Morgan disparou depois que ela contratou uma mulher para cuidar de sua casa



- 90 **QUEM É QUEM NO HOME OFFICE**  
Pesquisas mostram o que as pessoas dizem nas redes sobre trabalho remoto – e quem está na sofrência

//////  
NOSSOS COLUNISTAS

- 15 **JORGE FORBES** *Soluções TerraDois*
- 31 **EDWARD TSE** *Vale Oriental*
- 79 **ELLEN KISS** *Vale Ocidental*
- 80 **DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA** *Healing Leadership*
- 92 **WILMA BOLSONI** *Espaço Equilíbrio*
- 93 **THOMAZ GOMES** *Espaço Lifelong Learning*
- 94 **ADRIANA SALLES GOMES** *#tbHSM Management*

QUEM É QUEM

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



# O FUTURO TEM DOIS CISNES: UM NEGRO E UM VERDE

O PIONEIRO DA SUSTENTABILIDADE FALA DE SEU NOVO LIVRO, ANALISANDO O ESTÁGIO ATUAL DAS EMPRESAS NESSE ASPECTO, A ONDA ESG E A ECONOMIA VERDE QUE PODE EMERGIR DE TUDO ISSO | POR ADRIANA SALLES GOMES E FÁBIO CONGIU

5

**O que significa o cisne verde, tema de seu novo livro?**

O cisne é um símbolo de transformação há muito tempo. Meu novo livro conta a história da transformação acelerada do capitalismo – que está atingindo um ponto de inflexão crucial nesta década de 2020. O resultado disso será um mundo de colapsos do cisne negro, como a emergência climática e as espécies em extinção, ou de soluções revolucionárias do cisne verde. O mais provável, é claro, é uma mistura dos dois, em constante mutação.

Os cisnes verdes são desdobramentos positivos para o mercado antes considerados altamente improváveis – senão impossíveis. Para a maioria das pessoas, eles também chegam mais ou menos do nada, como os cisnes negros. E eles podem ter um impacto positivo profundo no resultado triplo de criação de valor econômico, social e ambiental. Na melhor das hipóteses, serão simultaneamente restauradores do meio ambiente, socialmente justos e economicamente inclusivos.

No início, muitos inovadores e empreendedores do tipo cisne verde tendem a ser rejeitados de imediato, como o Patinho Feio no conto de Andersen. Os desajeitados filhotes de cisne (startups) se transformam em algo totalmente diferente. Os críticos e os céticos só entendem quando a ave cresce. Felizmente, as soluções cisne verde

– incluindo novas mentalidades, tecnologias, modelos de negócio e estruturas de política – já estão trabalhando para resolver os desafios aparentemente impossíveis de hoje. Mas precisam de ajuda dos patos para atingir o ritmo e a escala necessários. É por isso que criamos o Green Swans Observatory, para procurar, identificar, analisar e, ao longo do tempo, apoiar Patinhos Feios que prometem avançar nas trajetórias de mercado cisne verde.

4

**Você até cita Dickens no novo livro: “Esse será o pior dos tempos para aqueles que se apegarem à velha ordem, mas possivelmente o melhor dos tempos para aqueles que aceitarem e liderarem a nova ordem”.**

**Mas o que você pensa dessa onda ESG? Muitos temem ser mais um modismo...**  
Acho que essa tendência, com o investimento de impacto, teria atingido um ponto de inflexão, ou de partida, na década de 2020 de qualquer forma, mas a pandemia acelerou esse processo de forma brutal. As pessoas acordaram para o fato de vivermos num mundo onde tudo está cada vez mais interligado e os fundos de governança ambiental, social e corporativa tiveram um desempenho melhor que o esperado. Mas, mesmo que todos os fundos de investimento do mundo

operassem seguindo essa nova governança, isso ainda não seria suficiente. Precisamos de uma mudança exponencial e cada vez mais sistêmica, não incremental. Os sistemas políticos atuais não são adequados para esse propósito, mas o choque da pandemia mostrou que, se a pressão for forte o bastante, as pessoas conseguem, sim, mudar rapidamente.



3

### O ESG washing é tendência? Obviamente negativa, claro.

O ESG washing, esse faz-de-conta, será cada vez mais difícil. Já há até plataformas como o InfluenceMap, que rastreia o que as empresas fazem em termos de lobby nos bastidores – e precisaremos muito mais dessa transparência e dessa responsabilidade aplicadas. Os relatórios da empresa continuarão sendo importantes, é claro, mas terão de ser feitos de acordo com novos padrões convergentes e os dados produzidos precisarão ser processados com a ajuda de inteligência artificial. As pessoas exigirão acesso instantâneo a uma gama ampla de informações e à inteligência de mercado. Quem não fornecer isso vai perder clientes e investidores. Em muitas regiões, os relatórios de sustentabilidade serão tratados com a mesma seriedade que os relatórios financeiros. E os dois convergirão; vão se tornar a mesma coisa.



2

### Como será a próxima década?

Estamos entrando no que chamamos de “Década Exponencial” – e a mudança que antes parecia impossível se tornará possível e, eventualmente, inevitável. Minha expectativa é ver um Grande Pânico do Carbono passando por todos os mercados financeiros dentro de uma década. Vamos nos dar conta de que poderíamos ter agido a tempo sobre o clima e questões relacionadas, mas não o fizemos. As pessoas correrão para sair da economia do carbono – e todas farão isso juntas. Meu conselho é: saia antes – agora. Uma empresa de energia renovável como a NextEra Energy está ultrapassando, em valor de mercado, a ExxonMobil, que já foi a empresa mais valiosa do mundo.

**“O ESG WASHING SERÁ CADA VEZ MAIS DIFÍCIL. JÁ HÁ ATÉ PLATAFORMAS QUE RASTREIAM O QUE AS EMPRESAS FAZEM COMO LOBBY NOS BASTIDORES. OS RELATÓRIOS DAS EMPRESAS TERÃO DE SER FEITOS CONFORME OS NOVOS PADRÕES”**




1

### Como o Brasil, dono da Amazônia, deve agir?

O Brasil está claramente decidido a destruir a Amazônia no momento. Os efeitos hidrológicos já estão sendo sentidos até na Argentina. Mas o Brasil tem uma empresa como a Natura, que eu amo, e enxergo como líder mundial na área de sustentabilidade. É empolgante ver, no mundo todo, que um número grande de empresas esteja se tornando empresas B, até o CEO de uma companhia como o Walmart está se comprometendo a fazer um negócio regenerativo. Agora, de novo, isso não será suficiente, nem se todas as empresas fizerem o mesmo. Precisamos de governos com políticas e investimentos de longo prazo, algo que os regimes populistas não conseguem oferecer – e incluo aí o governo do meu próprio país, o Reino Unido.

Novas formas de Green New Deal, como o Green Deal da União Europeia, de € 1,82 trilhão, priorizarão um misto de inclusão social e investimento verde para impulsionar recuperações verdadeiramente sustentáveis. Daí virá o sucesso. A regeneração será a chave para o sucesso futuro no âmbito econômico, social, ambiental e, é claro, político. ∞





# 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!

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

consutoria

| eureka



# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## COMO “RECONSTRUIR MELHOR” DEPOIS DA COVID-19

SEGUNDO A PESQUISADORA DA  
ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT  
SARAH KAPLAN, ALGUMAS EMPRESAS  
JÁ CRIARAM PRECEDENTES QUE DEVEM  
PERMANECER NO PÓS-PANDEMIA

“Reconstruir melhor” é uma expressão cunhada pela força-tarefa das Nações Unidas encarregada de criar planos melhores de recuperação de desastres. Para eles, reconstruir melhor significa usar a recuperação depois de calamidades – no caso, terremotos, tsunamis e furacões – a fim de restaurar sistemas sociais equitativos, revitalizar moradias e proteger o ambiente.

Segundo Kaplan, diante da crise da Covid-19, reconstruir melhor significa honrar os compromissos com os stakeholders defendidos tenazmente no ano passado, quando as 180 empresas integrantes do Business Roundtable redefiniram o propósito das empresas e prometeram mudar o foco dos shareholders para os stakeholders.

Para isso, é fundamental redesenhar o trabalho. Salário digno, licença e assistência médica, e mais segurança resolverão muitas das profundas desigualdades que a pandemia colocou ainda mais claramente em foco. Por muitos anos, as empresas resistiram a fornecer esses benefícios.

Algumas, porém, demonstram durante a pandemia que isso é possível. Aldi, Anheuser-Busch, Danone e Nestlé, entre outras, aumentaram a remuneração de trabalhadores essenciais. Dominion Energy, SimpliPhi e S&P Global estão oferecendo mais licenças remuneradas por doença; e até mesmo o Uber está oferecendo duas semanas



de licença médica remunerada para seus motoristas. Agora que o antes impensável foi realizado, parece difícil voltar aos velhos tempos.

Hoje, trabalhadores essenciais estão sendo aplaudidos por arriscarem sua própria segurança para fornecer alimentos, transportar mercadorias e cuidar dos doentes. No entanto, eles têm historicamente recebido salários notoriamente baixos com poucos benefícios. “Achamos que podemos voltar ao velho normal, quando trabalhadores de supermercados, cuidadores e enfermeiros, trabalhadores agrícolas e entregadores mal conseguem sobreviver?”, pergunta Kaplan. ∞

© Rotman Management

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



# MARCAS CONTRA O RACISMO

PARA PROFESSORA DA WHARTON, O MOMENTO PEDE POSICIONAMENTOS CLAROS DAS MARCAS. O ESPORTE JÁ DÁ EXEMPLOS SIGNIFICATIVOS

Em matéria no site *Knowledge@Wharton*, a professora de marketing da The Wharton School, da University of Pennsylvania, Patti Williams, coloca sob os holofotes um novo desafio para muitas empresas e organizações: como reposicionar a marca e expressar o posicionamento social exigido pelos consumidores. A resposta não é simples, e o esporte vem dando exemplos.

Recentemente, o hexacampeão da Fórmula 1, Lewis Hamilton, cobrou das equipes mais responsabilidade e ações no combate à discriminação racial. Depois do assassinato do americano George Floyd numa operação negligente da polícia, o inglês da Mercedes, único piloto negro da história da F1, disse que se sentia sozinho na luta contra o racismo. Seus protestos são manchete em todo o mundo.

A National Football League, a liga nacional de futebol americano, tem passado pelo mesmo processo e recentemente também abraçou a luta antirracismo. Em 2016, o quarterback do San Francisco 49ers, Colin Kaepernick, se ajoelhou durante o hino nacional para protestar contra a injustiça racial. Seu gesto desencadeou polêmica. Barack Obama defendeu Kaepernick, enquanto Donald Trump disse que jogadores que não defendem o hino devem ser demitidos. Na época, o comissário da NFL, Roger Goodell, disse que a liga acredita “muito fortemente no patriotismo” e que não con-

cordava com as ações de Kaepernick. Meses depois, o jogador foi demitido.

Este ano, Goodell mudou o discurso. Lançou um vídeo condenando o racismo e disse que a NFL estava errada em não ouvir os protestos dos jogadores. E reiterou o compromisso em setembro, depois das mortes de George Floyd, Breonna Taylor e Jacob Blake em ações violentas da polícia norte-americana. A Liga criou a fundação Inspire Change e prometeu doar US\$ 250 milhões em dez anos para causas sociais.

A nova mensagem muda a imagem da NFL, que decidiu reposicionar sua marca e, assim como muitas empresas, reavaliar os valores que defende. “As equipes e as marcas fazem parte da cultura. Este é um momento culturalmente significativo, que exige que todos nós, que fazemos parte da cultura, nos ajustemos e consideremos”, afirma Patti Williams no artigo. Sua pesquisa se concentra em como as emoções influenciam o comportamento do consumidor.

Para a professora, sempre há riscos ao se defender em uma posição forte, mas ela acredita que o momento atual e essa questão em particular exigem um posicionamento explícito. Para Williams, a inação pode causar mais danos à imagem da marca perante seus stakeholders do que o posicionamento. “Esta é a hora de fazer mudanças. As marcas não devem ter medo.” ∞

# EPIDEMIA DE PLÁSTICO

O USO DE DESCARTÁVEIS AUMENTOU NA PANDEMIA, E O EXEMPLAR SISTEMA DE RECICLAGEM ALEMÃO ESTÁ TENDO DIFICULDADES PARA ABSORVER ISSO

Em dias normais, 380 toneladas de resíduos plástico chegam às instalações de reciclagem de Bassum, cidade alemã perto de Bremen. Mas durante o auge da crise do novo coronavírus, o jornalista Nils Klawitter, em artigo para a revista *Der Spiegel*, conta que esse volume dobrou. “O monte de lixo rapidamente se tornou um espelho das estratégias de higiene usadas para enfrentar a pandemia: luvas descartáveis, embalagens para comida e frascos de desinfetante vazios.”

Na verdade, enfatiza o autor, a crise conseguiu fazer algo que nenhuma empresa de relações públicas jamais poderia fazer: melhorar a imagem do plástico. Muitos agora o veem como uma ferramenta útil na proteção contra a contaminação. Mesmo os talheres descartáveis, que há muito foram repudiados e serão ilegais na UE a partir do próximo ano, estão experimentando um surto de demanda.

Desde 1991, a reciclagem é um dos legados mais sustentáveis da Alemanha. No entanto, apesar da população ter se tornado extremamente cuidadosa com a coleta seletiva, pouco é reciclado de verdade. Das 14 milhões de toneladas de plástico produzidas em 2019, apenas 1,9 milhão de toneladas vieram de material reciclado. Quase metade disso é de sobras da indústria, o que significa que apenas 1 milhão de toneladas de resíduos de embalagens (7%) são reintroduzidos no ciclo de vida do plástico.

## LEGISLADORES PRECISARÃO AGIR

Isso se deve, principalmente, ao baixo preço do novo plástico produzido a partir do petróleo, que caiu ainda mais depois da pandemia. Uma tonelada de granulado PET reciclado custa cerca de 900 euros, enquanto o granulado recém-produzido a partir de óleo vale 680 euros. O baixo preço do granulado novo é parcialmente resultado de subsídios governamentais. Para muitos produtores de embalagens, a produção ecologicamente correta é muito cara. Se os recicladores não conseguirem vender plástico a preços competitivos, não importa a quantidade da coleta seletiva.

Há apenas algumas semanas, Gunda Rachut, chefe do Registro da Agência Central de Embalagens, deu o alarme, afirmando que as cotas de reciclagem legalmente obrigatórias não seriam cumpridas sem o uso suficiente de reciclado.

Por causa dos preços baixíssimos, “muitos produtores pararam de produzir ao longo de vários meses”, disse Rachut, cuja agência é encarregada de monitorar o cumprimento do regulamento de embalagem. “Se a indústria não começar a usar quantidades significativamente maiores de material reciclado”, diz ela, “então os legisladores terão que agir”. ∞



# A CIENTISTA E ATIVISTA NEGRA QUE ENFRENTOU AS BIG TECHS

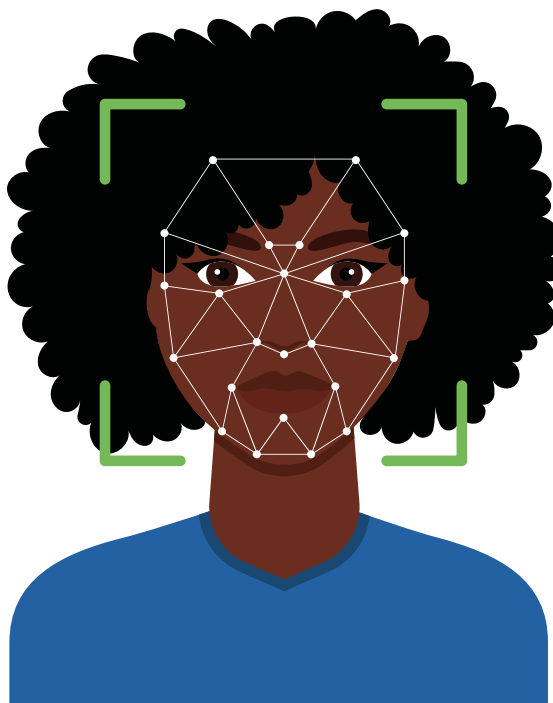
A PESQUISA DE JOY BUOLAMWINI PERSUADIU AMAZON, IBM E MICROSOFT A REVER A TECNOLOGIA DE RECONHECIMENTO FACIAL. ELA AGORA LUTA CONTRA O PRECONCEITO DA IA EM OUTRAS FRENTES

Em junho, a Amazon anunciou que estava voltando atrás quanto ao uso policial de seu polêmico software de reconhecimento facial, o Rekognition, usado pela polícia durante anos. Na mesma semana, a IBM prometeu parar totalmente de desenvolver o reconhecimento facial, e a Microsoft se comprometeu a suspender seu sistema usado pela polícia até a aprovação de uma regulamentação federal.

Tudo isso, segundo a revista *Fast Company*, graças à atuação da cientista da computação Joy Buolamwini. A base para esses resultados foi lançada há quatro anos, quando a jovem, então uma formanda de 25 anos no Media Lab do MIT, começou a examinar as disparidades raciais e de gênero incorporadas às tecnologias de reconhecimento facial disponíveis comercialmente.

Sua pesquisa culminou em dois estudos que revelaram como os sistemas das Big Techs foram incapazes de classificar os rostos femininos mais escuros com a mesma precisão dos homens brancos – destruindo o mito da neutralidade da máquina e provocando injustiças. Para Buolamwini, a pausa das Big Techs no desenvolvimento dessa tecnologia não é suficiente: ela está consolidando um movimento para expor as consequências sociais da inteligência artificial. Por meio de sua organização sem fins lucrativos, a Algorithmic Justice League (AJL), Buolamwini testemunhou perante congressistas dos EUA sobre os perigos do uso de tecnologias de reconhecimento facial sem supervisão.

A ativista digital viveu o problema. Como estudante de graduação na Georgia Tech, ela teve que “pegar emprestado” o rosto de sua colega de quarto para usar em uma tarefa. Na época, a pesquisadora achava que as empresas de tecnologia logo resolveriam o problema. No MIT, percebeu que nem sabiam que o problema existia. Joy decidiu investigar o viés algo-



rítmico quando se viu vestindo uma “máscara branca” para acessar o Media Lab do MIT – sem esse recurso, que escondia totalmente suas feições, o computador não a reconhecia.

Com seus estudos, afirma a reportagem, Buolamwini ajudou a fundar um novo campo de pesquisa acadêmica, que comprova o racismo nos algoritmos. Agora, a AJL, que antes funcionava como uma espécie de coalizão informal de pesquisadores e ativistas digitais, está lançando o Algorithmic Vulnerability Bounty Project, um conjunto de ferramentas que ajudará as pessoas a relatar preconceitos e danos causados pela IA, inspirado nos tipos de programas de recompensa usados para encontrar falhas de segurança na programação. ∞



# O UBER NIGERIANO DE TRANSPORTE DE CARGA

## FUNDADOR DA NIGERIANA KOB0360 EXPLICA COMO A COVID-19 ESTÁ ACELERANDO A DIGITALIZAÇÃO E MELHORANDO A SEGURANÇA ALIMENTAR NA ÁFRICA

Quando Obi Ozor era estudante universitário nos Estados Unidos, complementava a renda exportando bens de consumo para a Nigéria, seu país natal. Ao voltar para casa, ele se lembrou dos desafios que enfrentou para enviar fraldas e sabonetes para a África, e foi isso que o inspirou a criar a Kobo360, empresa de logística com sede em Lagos.

Sua experiência permitiu que ele entendesse a necessidade de um serviço baseado em dados para movimentar mercadorias com eficiência e segurança em um país com ferrovias decrépitas, sistemas rodoviários de má qualidade, tarifas altas, burocracia pesada e corrupção. Essa trajetória é relatada por Deborah Unger, editora senior da *strategy+business*.

O empresário conta que a Kobo360 usa um modelo semelhante ao do Uber, conectando frotas e motoristas independentes com grandes empresas que precisam transportar mercadoria. Ele lida com pagamentos, agendamentos e empréstimos para que motoristas possam comprar caminhões, e permite que os clientes rastreiem suas cargas em tempo real. Em 2019, a empresa arrecadou US\$ 30 milhões, incluindo recursos de um grupo internacional liderado pelo Goldman Sachs.

A startup opera em seis países africanos e seus clientes incluem gigantes como Lafarge e Unilever. Segundo Ozor, durante a pandemia o negócio cresceu. Ele conta que nos primeiros dias da paralisação as viagens diminuíram 84%, então eles entraram em contato com o ministro do Comércio e Indústria da Nigéria, que estava liderando a equipe de resposta à pandemia. A empresa enviou ao ministério atualizações diárias sobre o que acontecia no país em termos de movimentação de bens e serviços essenciais.

Ozor afirma que a pandemia acabou contribuindo para trazer ao primeiro plano essas questões e o governo percebeu que precisava

agilizar os processos de distribuição de mercadorias com segurança. “As burocracias foram reduzidas e isso acelerou o crescimento da inovação digital, o que ajudará a desenvolver a economia real dos países africanos”, garante.

Agora, a Kobo360 começou a expandir alguns dos negócios para os agricultores locais, como priorizar a movimentação de insumos na época de plantio. Ozor espera digitalizar a jornada de volta dos caminhões para que não voltem vazios, e já há uma integração com empresas de tecnologia especializadas em suporte à agricultura. De acordo com o empresário, esse tipo de ação ajuda a combater a insegurança alimentar e garante que os caminhões também estejam cheios em suas viagens de retorno, otimizando a distribuição de alimentos. ∞





# O QUE O ATIVISMO SOCIAL ENSINA ÀS EMPRESAS

A COMPLEXIDADE E A VORACIDADE DAS MUDANÇAS EXIGEM DOS LÍDERES ABORDAGENS QUE TRANSCENDEM A GESTÃO TRADICIONAL DE PROJETOS

Organizações civis e comerciais frequentemente lutam contra inércia, complexidade e turbulência para fazer as coisas. Por isso, a sociedade civil muitas vezes vê o mundo dos negócios como um modelo de disciplina, com sua ênfase em metas, mensuração, eficiência e responsabilidade. E espera tirar dali lições sobre como agir.

Mas para os problemas complexos, dinâmicos e com múltiplas partes interessadas, as empresas também têm muito a aprender com o ativismo social. É o que argumentam Martin Reeves e Roseline de Torres no artigo para o BCG Henderson Institute, do Boston Consulting Group.

Para os autores, estruturas matriciais multidimensionais, camadas excessivas, procedimentos complexos, agendas concorrentes e políticas internas podem prejudicar a execução de planos robustos. Na verdade, um objetivo explícito de muitos programas de transformação organizacional é remover essas barreiras.

Em teoria, afirmam, a tecnologia digital também deveria facilitar as coisas, aumentando o alcance, a velocidade e a facilidade de comunicação. Na prática, vemos as mesmas falhas da ação coletiva em contextos digitais. Com os desafios empresariais e sociais aumentando a necessidade de mudanças sincronizadas, é importante que os líderes entendam como fazer a ação coletiva funcionar em um mundo cada vez mais conectado.

E para ampliar a abordagem além da gestão tradicional de projetos, é preciso olhar para outros domínios nos quais a ação coletiva é necessária, como o ativismo social. Ainda não há um manual para uma ação coletiva efetiva em um mundo interconectado, mas é possível derivar alguns princípios úteis do ativismo social e da ciência de sistemas, bem como da observação do fracasso e do sucesso de iniciativas de mudanças complexas:

**1. Facilite a ação de alguém. Concentre-se em motivar a ação voluntária.**



- 2. Transmita o valor de sua iniciativa, concentrando-se no propósito que sustenta os planos e as metas.**
- 3. Para criar unidade, não apenas transmite informações, mas conte histórias. Elas podem ser ferramentas poderosas, criando um significado holístico, apelo.**
- 4. Amplie o número de pessoas que o apoiam, construindo esse aumento em iniciativas preexistentes.**
- 5. Comprometa-se com os objetivos publicamente e enfrente os desafios mais difíceis. Isso é sinal de compromisso.**
- 6. Perceba a diversidade em sua base de apoio desde o início. Aliste pessoas de diferentes pensamentos e origens.**
- 7. Use a tecnologia para facilitar a ação coletiva, mas considere-a como um “multiplicador de forças” ao invés de algo que por si só garante o sucesso.**
- 8. Lidere ações coletivas. ∞**



01

////////

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).

# EU TE AMO

É DIFÍCIL CONSTATAR QUE TEMOS QUERERES ARBITRÁRIOS E QUE, DENTRE ELES, HÁ OS MAIS IMPORTANTES, COMO O AMOR

Eu te amo!

Não adianta tentar explicar essa declaração. Não adianta fazer DR (discussão de relacionamento) para tentar entender: ama quanto? Como? Por quê? Há quanto tempo? De que forma? Só a mim? E por aí vai.

Amar, hoje, é verbo intransitivo, como escreveu Mário de Andrade. Nem sempre foi assim, por muito tempo amava-se em nome de. Em nome do Senhor, dos filhos, da sociedade, da herança e de outras razões. Aí cabia a pergunta sobre o detalhe do amor. Mas o mundo mudou e o amor, dada a sua importância de afeto primordial, é o melhor exemplo de como a arbitrariedade faz parte de nossas vidas.

Arbitrariedade não se deve confundir com totalitarismo, como sói acontecer. Totalitário é aquele que põe a força no lugar do argumento; já o arbitrário é quem reconhece o limite do argumento por faltarem palavras para explicar. Não há uma boa razão para uma mesa se chamar mesa, ou um cavalo se chamar cavalo, como explicou Ferdinand de Saussure. É arbitrário. Ser arbitrário é deparar com o limite da razão; ser totalitário é colocar um limite na razão.

Quando um pai, uma mãe, um chefe, um líder, um amante expressam uma vontade, muitas vezes não sabem dizer o porquê. Sentem que sua explicação é tosca, seu interlocutor também, e refazem a pergunta: por quê?

Por quê? Caetano Veloso foi muito criticado, há anos, pela resposta que deu a um jornal que lhe perguntou se o Brasil tinha jeito. “Sim, ele tem jeito porque eu quero!”, respondeu o criador de Sampa. Foi o suficiente para lhe choverem críticas na linha do voluntarista pretensioso.

É difícil constatar que temos quererres arbitrários e que, dentre eles, há os mais importantes, como o amor. Tememos que frente a uma demanda arbitrária um filho nos diga: eu não gosto de você; ou que um colaborador constate: enlouqueceu!

Bons tempos, suspiram os saudosistas, em que tudo tinha uma razão de ser muito bem explicada: hora de trabalhar, trabalhar; de descansar, descansar; de brincar, brincar. Os obsessivos nadavam de braçadas.

Contrariamente, nesta era em que inauguramos TerraDois o equilíbrio com o intangível é sua marca; a convivência com o arbitrário, sua consequência. Vale um conselho para esses momentos: não se explique, nem se justifique. E se, mesmo assim, insistirem em uma explicação, lembre-os da máxima de Angelus Silesius: “a rosa é sem porquê”. ∞



02



# CONSELHOS EM TRANSFORMAÇÃO (DIGITAL)

ALGO DE MUITO DIFERENTE ESTÁ ACONTECENDO NO MUNDO DOS  
CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO | POR SANDRA REGINA DA SILVA E ADRIANA SALLES GOMES

**E**m 2011, a Starbucks contratou para seu conselho de administração Clara Shih, então com 29 anos de idade. Ela era uma empreendedora tecnológica graduada em ciências da computação por Stanford, que desenvolvia aplicativos e tinha emplacado, dois anos antes, um best-seller sobre a lógica do novo universo big tech – *The Facebook Era*. Howard Schultz e seus colegas foram bastante ousados em contratar alguém tão jovem, do sexo feminino e nascida em Hong Kong. Mas Shih deve fazer um bom trabalho como conse-

lheira independente, porque, nove anos depois, continua ocupando a cadeira.

A Starbucks desafiou o padrão dominante de board member – homem branco de cabelo branco e vasta experiência executiva – porque identificou cedo um novo contexto competitivo e novas necessidades a atender. De um lado, o iPhone tinha chegado quatro anos antes. De outro, a crise de 2008 levava a índices aterradores de desemprego. As empresas mais tradicionais parecem ver agora o contexto e as necessidades, e assim se abrem à ideia de transformar seus boards. A Covid-19 parece ter acelerado a consciência.

O Brasil está atrasado? Aparentemente sim. Os indicadores comparados do nosso País com os outros, trazidos pelo relatório *Board Index 2020* dão algumas pistas disso [veja algumas delas no quadro da página 20]. Mas o Brasil não está parado. Três fatos ilustram mudanças por aqui também. Por exemplo, em 2020, o Itaú-Unibanco recrutou para seu conselho Frederico Trajano, o jovem que “digitalizou” o Magazine Luiza. A ousadia é menor que a da Starbucks – Fred é homem, branco, tem 44 anos atualmente e possui credenciais executivas sólidas –, mas entendemos que esse é um movimento relevante quando nos lembramos do conservadorismo característico dos bancos.

Mais um sinal de mudança no Brasil é o fato de uma executiva negra atrever-se a fazer um pitch público, no LinkedIn, oferecendo-se para ser board member de empresas. O terceiro sinal, por fim, é que toda uma nova geração de conselheiros independentes vem sendo certificada com um viés em tecnologia e inovação, e trazendo mais diversidade à mesa – em idade, em gênero, em experiências e, sobretudo, em perspectivas.

Pedro Melo, diretor-geral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), diz perceber nas empresas uma vontade genuína de que seus boards evoluam. Mas em que direção vai a evolução?

Para Luís Lobão, conselheiro e professor de estratégia e governança da HSM, a transformação do board é digital. “Um conselho de administração que entende o impacto da tecnologia nos negócios leva as empresas a ter um desempenho melhor, com receitas mais altas, e cada vez mais líderes estão percebendo isso”, explica ele. A inteligência digital dos conselhos é vista como um novo diferencial no desempenho corporativo – e continuará a ser enquanto houver assimetria no mercado quanto a essa inteligência.

Já Paulo Iserhard, conselheiro independente de várias empresas e coordenador do programa Conselheiro TrendsInnovation, da Inova Business School, acredita que a transformação também ocorre na relação com a estratégia. “A missão básica dos conselhos continua sendo garantir a longevidade da empresa. E seu tema principal continua sendo a estratégia. A novidade é que, como são bem mais frequentes as disrupções no mundo atual, elas exigem das empresas estratégias mais dinâmicas para a sobrevivência.”

E Melo, do IBGC, enxerga ainda uma transformação dos conselheiros. “Há um entendimento

## MAIOR PROFISSIONALIZAÇÃO

Conselheiro não é uma profissão regulamentada, e por isso não exige que o profissional tenha uma certificação específica. Atualmente, algumas empresas já consideram a certificação como um requisito de qualificação para a escolha de candidatos, conforme conta o conselheiro Luis Lobão, professor da HSM. “Isso tem acontecido inclusive para conselhos consultivos de empresas familiares, item cada vez mais comum quando da descrição do estatuto do conselho.”

O que realmente vale para ser conselheiro é o que sempre foi considerado como essencial: experiência, formação, capacidade de trabalhar de forma colegiada e exercer a independência.

“Particularmente recomendo a certificação para os profissionais que querem entender de maneira estruturada o processo de governança”, diz Lobão, que vai além: “Para os que foram executivos, uma dica, muito cuidado com a postura, seu papel não será de conduzir o processo e sim de ajudar na reflexão sobre o futuro do negócio e a avaliação dos riscos associados”.

de que o conselho precisa de vozes e capacidades mais diversas”, observa ele.

## DIGITAL: MAIS VENDAS, MAIS LUCRO

Uma pesquisa conduzida por uma equipe de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology, capitaneada por Peter Weill e Stephanie L. Woerner e publicada em 2019 na revista *MIT Sloan Review Brasil*, corrobora o diferencial da inteligência digital apontado por Lobão: entre as companhias americanas que faturam mais de US\$ 1 bilhão ao ano, as 24% que possuem conselhos com inteligência digital superaram significativamente as demais de seus setores nas três métricas mais observadas – aumento de receita, retorno sobre ativos e valor de mercado.

Onde há três ou mais conselheiros com inteligência digital, as margens de lucro são 17% mais altas, o crescimento da receita 38% superior, o retorno sobre os ativos e o valor de mercado 34% maiores.



# AS EMPRESAS COM TRÊS OU MAIS CONSELHEIROS DIGITALMENTE INTELIGENTES TÊM AUMENTOS DE RECEITA 38% MAIORES

Os pesquisadores do MIT estudaram as biografias de 40 mil conselheiros de companhias abertas dos EUA e, em mais detalhe, os conselhos de cerca de 3,2 mil delas, para descobrir o que é “inteligência digital”. A explicação? “É uma compreensão, desenvolvida por meio de experiência prática e de educação, do impacto que as tecnologias emergentes causarão no sucesso dos negócios na próxima década.”

Não estamos falando, portanto, de pessoas com fluência em tecnologias, conhecedoras de seus fundamentos. Conselheiros digitalmente inteligentes são os que têm insights a partir das tecnologias e usam isso para ajudar a diretoria executiva a lidar com os desafios competitivos vividos hoje pela empresa – e os de amanhã.

Vale a pena entender esses insights na prática. Peguemos a área de riscos, por exemplo. Board members tradicionais avaliam riscos de projeto em iniciativas específicas, certo? Pois conselheiros digitalmente inteligentes não se limitam a isso. Eles conseguem abordar igualmente o risco de modelo de negócio, o risco de não fazer o novo.

## TENDÊNCIAS E DIVERSIDADE: MAIS INOVAÇÃO

Para que consiga apoiar estratégias dinâmicas da empresa, é importante que o conselho acompanhe tanto tendências tecnológicas quanto comportamentos emergentes dos consumidores, sugere Iserhard – que, aliás, é membro da Comissão de Estratégia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Isso porque, segundo ele, o acompanhamento de tendências tecnológicas e comportamentais pelos conselhos é um dos melhores modos de fazer as empresas inovarem.

“Já se começa a falar sobre a sociedade 5.0, que nasceu no Japão. Essa vai usar muito a tec-

nologia para o bem-estar, para cuidar da saúde, da alimentação. É o próximo reforço do capitalismo consciente, e as empresas têm que estar preparadas quando essas tendências se materializarem”, observa Emilio Burlamaqui, que é um novato no mundo dos conselhos, mas chega com o viés das tendências tecnológicas e comportamentais. Ele se aposentou da vida executiva em julho de 2020, como diretor de TI da Bayer.

Paula Bellizia, vice-presidente de marketing do Google para América Latina, conselheira e professora da HSM, concorda: “O mundo anda tão rápido que as empresas precisam estar antenadas não só ao que o mercado exige, mas ao que vai exigir”. A visão de futuro, baseada em tendências, é crucial para o conselho, acredita. “Sempre temos que ter na mesa de conselho pelo menos um membro mais sensível à transformação do mundo e com visão de inovação”, diz Luis Raquilha, CEO do Inova TredsInnovation Ecosystem e futurista.

A diversidade em relação aos outros conselheiros pode ajudar nisso. “Quando todos têm o mesmo background, isso gera vieses de tomada de decisão”, comenta Lobão, do programa da HSM. Iserhard concorda, e recomenda que, para garantir decisões mais completas, o conselho garanta a multiplicidade de perspectivas, por conta das gerações, das formações diferentes ou o que mais houver. Ainda aquecido o interesse por diversidade geográfica, com conselheiros estrangeiros ou brasileiros com experiência internacional e há, é claro, os imperativos de diversidade de gênero e étnica, importantes para refletir o Brasil, mas ainda desafiadores.

A boa notícia, quanto a isso, é que as práticas dos headhunters já mudaram. A Spencer Stuart, por exemplo, não entrega aos clientes nenhuma lista de cotados para o board que não tenha nomes de mulheres. “E não é para constar; não faltam mulheres qualificadas. Não existe desculpa plausível para não ter mulher no conselho”, diz Fernando Carneiro, sócio da Spencer Stuart e head das práticas de CEOs e conselhos de administração para Brasil e América Latina. Mas as empresas parecem estar mudando também, pelo que vê Carneiro. “Hoje o perfil que menos se busca é o do conselheiro com expertise financeira, que era o core no passado. Ele ainda é muito importante nos conselhos, mas não sua maior estrela.”

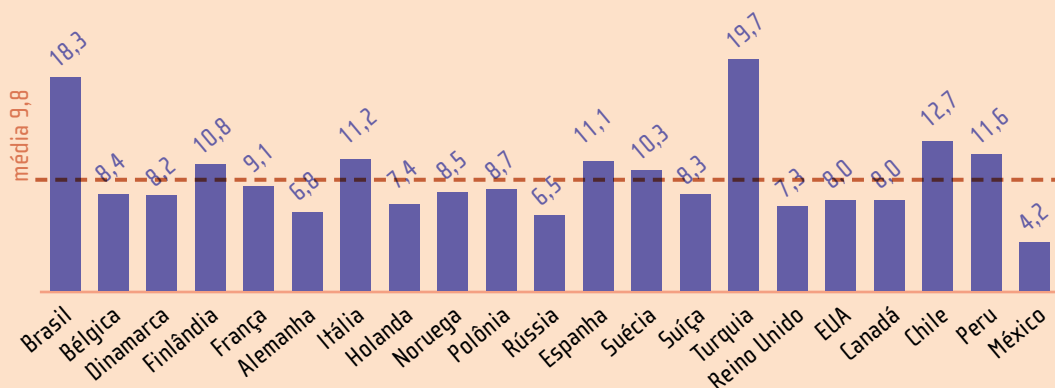
É interessante entender que muito mais gente pensa em fazer carreira de conselheiro, de maneira planejada. Emilio Burlamaqui, já citado, fez um



# O QUE O MUNDO ESTÁ NOS DIZENDO

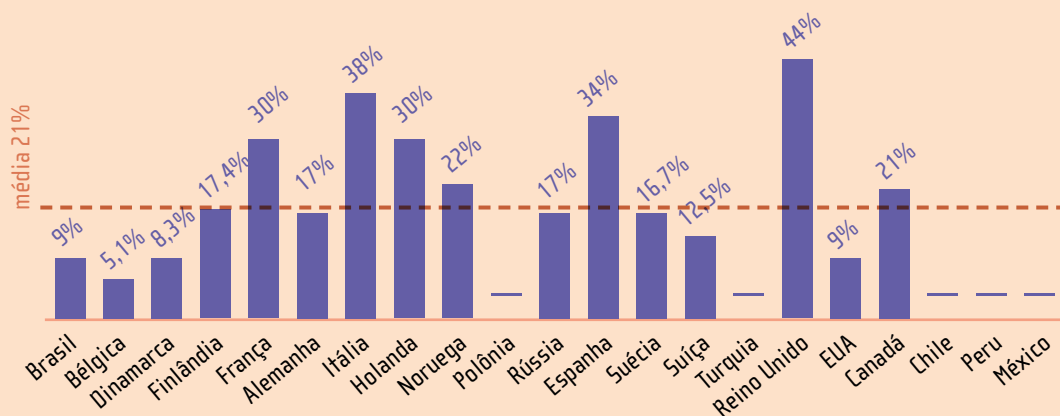
## NÚMERO DE REUNIÕES DO BOARD DEVE CAIR; ELAS DEVEM SER PRODUTIVAS

Média brasileira é a segunda maior e está 87% acima da média global



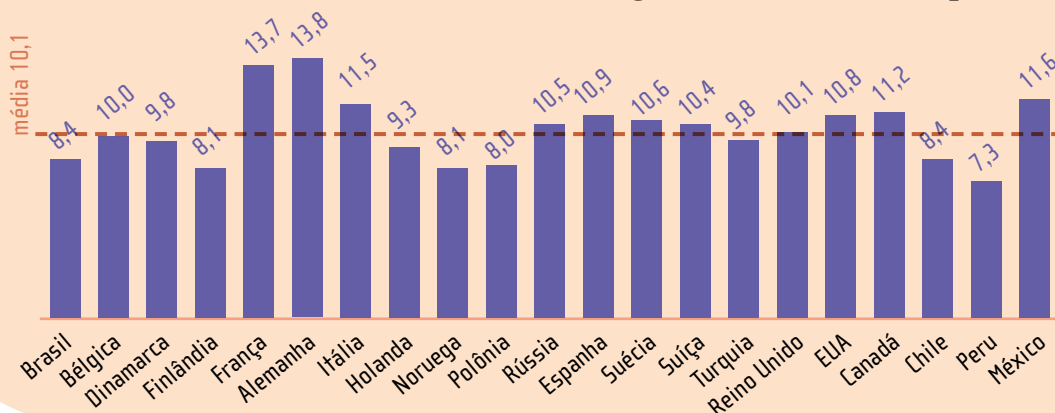
## EXIGÊNCIA DE DESEMPENHO DOS CONSELHEIROS TENDE A AUMENTAR

Média brasileira de avaliação externa de boards é 43% da média global



## TAMANHO DOS CONSELHOS AINDA AUMENTARÁ UM POUCO

Nosso tamanho médio é 83% da média internacional, com mais independentes (estes são 41% dos conselhos brasileiros, 58% na média global e mais de 80% nos países ricos)



## JANELAS DE OPORTUNIDADE PARA AS MULHERES

Em agosto de 2020, um programa de conselheiros diferente estreou no mercado brasileiro. Idealizado por um grupo de mulheres, com o apoio da KPMG e da Women Corporate Directors (WCD) Foundation, o Conselheira 101 é voltado a ampliar a inserção de executivas negras em conselhos de administração. O projeto começou com 20 executivas negras selecionadas, que recebem mentoria de 20 conselheiras, em encontros semanais virtuais, por três meses, além de assistir a painéis de especialistas como Geovana Donella, conselheira e CEO da Donella & Partners.

Trata-se de uma iniciativa extremamente relevante, pois, ao somar dois grupos minorizados – o das mulheres e o dos negros –, tem a dose certa de disrupção que costuma ser necessária para dar realmente início a círculos virtuosos. “É ainda muito grande a necessidade que o mercado brasileiro tem de referências plurais e com experiência”, disse a **HSM Management** Rachel Maia, CEO da RM Consulting e presidente do conselho consultivo do Unicef. Foi ela quem publicou, no LinkedIn, a mensagem de que estava aberta para novos desafios em conselhos. “Estarei em mais conselhos e comitês”, promete ela, mesmo estando prestes a assumir “um novo desafio executivo, numa startup de make-up com portfólio 80% focado na pele negra e atuação Latam”.

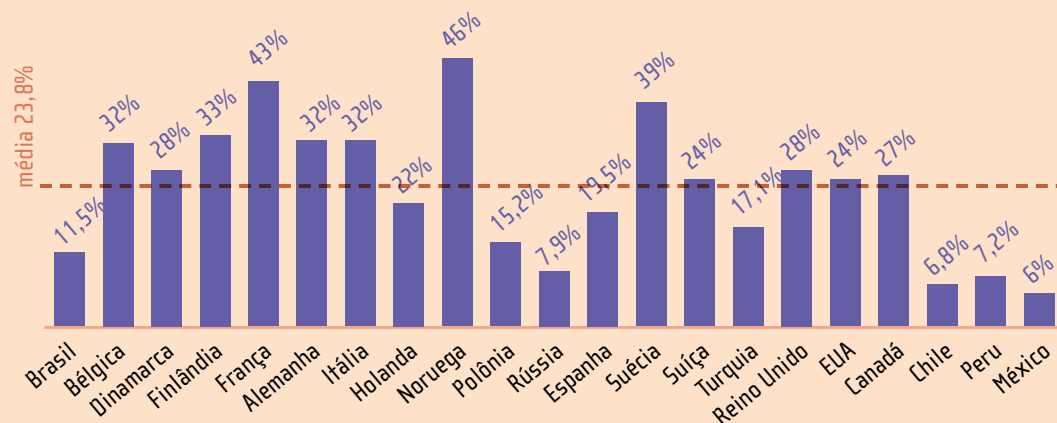
O que as empresas podem ganhar com isso? Novos olhares e insights estratégicos são o principal diferencial que Maia e outras conselheiras negras podem levar para a mesa do board. Mas será que as empresas já entendem isso ou ainda resistirão? “Estou vendo muitas oportunidades”, diz Maia, também fundadora do projeto Capacita-me, que oferece cursos para adultos em situação de vulnerabilidade social.

E o que a busca por igualdade de gênero em conselhos pode ganhar com o movimento? Muito também. Aumentos incrementais estão se mostrando lentos demais para mudar o paradigma. Ampliar o número de mulheres em conselhos continua sendo um imenso desafio. Segundo o Board Index 2020, da Spencer Stuart, 11,5% do total nos conselhos são mulheres – em 2019, eram 10,5% –, o que corresponde ao salto de 165 para 184 mulheres em um ano. Por outro lado, havia 12 chairs do sexo feminino em 2019, e isso caiu agora para 11. Já do total de conselhos, 57% têm pelo menos uma mulher (53% em 2019) – também um aumento tímido.

“Precisamos catalisar o avanço ocorrido”, comenta Donella. “Cinco anos atrás, éramos somente 7% nas empresas de capital aberto e, tirando as acionistas, o percentual caía para 3%. Sermos 11,5% ainda é uma proporção muito baixa de mulheres, concordo, mas avançamos.” A razão para isso é tão elementar quanto o resulta-

## BRASIL COMPARADO: PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES EM CONSELHOS

Em média, um conselho de 10 membros tem 1 mulher, menos que 50% da média global



FONTE: SPENCER STUART BOARD INDEX 2020

do de 2 mais 2. “Inovação só se dá em ambiente diverso, com homens e mulheres juntos. E inovação é o que significa para a empresa mais venda, mais retorno financeiro, mais Ebitda, mais fluxo de caixa”, diz a especialista em governança corporativa, inclusive para empresas familiares.

Donella ressalta ainda a janela de oportunidade que existe para a catálise: o maior interesse do mercado pelos fatores ESG. O fato de a não diversidade entrar no radar dos investidores como um risco pode ser um acelerador do aumento de mulheres nos conselhos. “Trata-se de eliminar a distinção de raça, credo, orientação sexual etc. nos conselhos, fazendo questão apenas da relevância de sua contribuição para o negócio”, completa Donella.

A especialista, que participa de vários conselhos, inclusive como chair em um deles, ajuda como pode para que essa catálise aconteça mais rapidamente. Seja num programa como o “Conselheira 101”, seja como professora-convidada do Advanced Boardroom Program for Women, na Saint Paul Escola de Negócios. Ela aponta entre os principais desafios a entrada no primeiro conselho, pois apenas lá uma mulher poderá provar sua competência. Mesmo a maior credencial para isso, que é ocupar cargos de CEO ou C-level em geral, ainda é pouco acessível às mulheres.

As maiores razões da dificuldade? Elas são citadas de modo quase unânime: falta de visibilidade

e de networking, atividade em que as mulheres notoriamente deixam a desejar, apesar do talento quase nato para socializar que a maioria tem.

## CURSOS SOB MEDIDA

Não é por acaso então que vários cursos prometem, além do conteúdo, uma facilitação informal para o networking e a maior exposição.

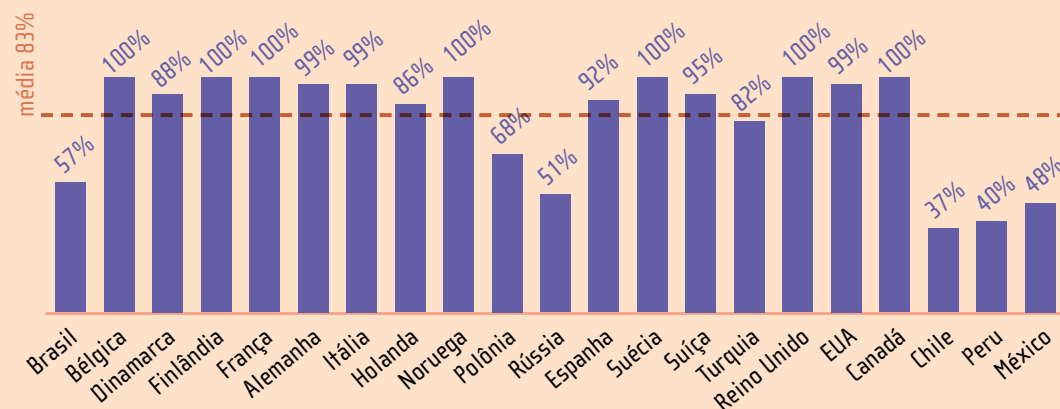
O ABP-W, da Saint Paul, foca o networking. As participantes são instadas a indicar, para as posições que se abram, as alunas que nunca foram conselheiras. Como a escola reúne empresárias, executivas C-level, diretoras, CEOs e conselheiras atuantes, não é raro isso acontecer.

O Programa Diversidade em Conselho (PDeC), organizado por IBGC, International Finance Corporation (IFC), B3, Spencer Stuart e WCD, foca o aumento de visibilidade. Não é fácil entrar lá. Para a quinta turma, em outubro de 2020, houve 761 inscritas e 40 selecionadas. Mas, passado o funil, as alunas têm sessões de mentoria, eventos, debates com gente tão influente quanto Pedro Parente, presidente da BRF, e Carlos Takahashi, CEO do fundo BlackRock no Brasil. Elas saem bem mais visíveis do que entraram.

O critério para entrar não é só cargo ocupado. “Buscamos formar turmas diversas em raça, geografia, idade e experiências”, conta Adriana Muratori, coordenadora do PDeC desde março.

## QUANTOS CONSELHOS TÊM MULHERES ENTRE SEUS MEMBROS?

A média brasileira equivale a 69% da média internacional



plano profissional de três frentes para essa fase: atuar como conselheiro, montar uma consultoria e ajudar pró-bono principalmente jovens para atuar no mercado de tecnologia.

## POR ONDE AS EMPRESAS COMEÇAM

Nenhuma das mudanças listadas é trivial para os conselhos. Vivemos um mundo que para uns é VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), para outros BANI (acrônimo mais recente, que, em inglês, significa frágil no sentido de poder quebrar fácil, ansioso, não linear e incompreensível). Não importa a sigla de preferência, é um mundo que sobrecarrega as empresas de urgências e onde acontece de tudo para atrapalhar.

Além disso, pelo menos os gaps em inteligência digital, tendências e inovação, e diversidade são oceânicos. Para citar apenas o digital, pela pesquisa do MIT, nos EUA 76% dos conselhos das maiores empresas não têm inteligência digital. A pesquisa Accenture citada por Lobão, global, é mais assustadora ainda: somente 3% dos conselheiros no mundo têm background tecnológico.

Empresas mudam a toda hora, e muito rápido, e seus conselheiros têm de mudar a si mesmos para viabilizar a mudança. Mas como fazer isso? Como em quase tudo, a jornada de mudança deve começar com perguntas – duas, mais especificamente. Devemos substituir os membros do conselho atuais por gente digitalmente inteligente, ligada a tendências e diversa? Ou devemos incentivar a reciclagem, ou a metamorfose,

em alguns casos, dos conselheiros existentes? A maioria das empresas opta por fazer um pouco das duas coisas, na verdade. E, de acordo com nossos entrevistados, esse é um bom equilíbrio.

Levando esse mix de conselheiros antigos e novos em conta, o próximo passo é a empresa aplicar uma única regra de ouro: garantir que os conselheiros adotem o lifelong learning como hábito, seja proporcionando a eles oportunidades de aprendizado (com retiros, viagens de benchmarking, sessões com especialistas convidados, assinatura de publicações de negócios e gestão etc.), seja incentivando-os a se manterem, por conta própria, o tempo todo estudando.

Os incentivos podem ir de critérios de contratação (pessoas com o hábito do estudo podem ser priorizadas) a algum tipo de ponto extra na avaliação de desempenho individual. Sim, é desejável que o conselho tenha, periodicamente, seu desempenho avaliado, seja por avaliadores externos, seja num processo de autoavaliação.

## POR ONDE OS CONSELHEIROS COMEÇAM

Quem já é ou quer ser conselheiro, e um mais ajustado ao espírito do tempo, tem vários programas de desenvolvimento a sua disposição, com destaque para os que focam fluência digital, tendências e inovação. São oferecidos por instituições como o IBGC e a HSM, empresa-mãe desta revista. Em 2020, por ocorrerem online, em vez de presencialmente, tornaram-se ainda mais acessíveis.

## E SURGE A PRIMEIRA REDE

Na economia colaborativa, muitas atividades acontecem em rede. Pois começam a surgir também redes de conselheiros. Uma delas é a recém-formada Associação dos Conselheiros Trends-Innovation do Brasil (ACTIB), que já nasce com 60 conselheiros. “É uma rede de apoio que vem cumprir duas funções: facilitar o lifelong learning dos associados e dar a eles maior visibilidade, com estratégias que visem inseri-los no mercado de conselhos”, explica o primeiro presidente eleito, Emílio Burlamaqui, executivo aposentado da Bayer. O aprendizado contínuo se dá por trocas de melhores práticas (sempre respeitando o termo de confidencialidade e sigilo que cada um tem com seu conselho, naturalmente), por palestras contratadas e por cursos que, negociados coletivamente, oferecem desconto.

A tendência é que redes como essa nasçam como um clube de alumni, e em torno da instituição certificadora. Todos os atuais participantes da ACTIB foram certificados pela Inova Business School, por exemplo, embora sejam aceitas pessoas de fora indicadas pelos associados, num limite de 20%. Ex-alunos do programa da Celint igualmente começam a se mobilizar para criar a própria associação, segundo Wanderlei Passarella, fundador e diretor-executivo da escola.

O IBGC, cujo programa de certificação do mercado existe desde 2009, aumentou a carga horária dedicada à inovação e à sustentabilidade, e incluiu cursos complementares de diversidade e ESG, e também de inovação, segundo Adriane de Almeida, diretora de desenvolvimento do Instituto.

A HSM lançou em 2020 o programa “Digital on Board”, com foco em formar conselheiros digital-ready. O programa inclui disciplinas como o valor do capital humano na era digital, tecnologia como estratégia, finanças na nova economia e comportamentos alinhados com o digital, mas buscou criar recursos de aceleração de aprendizado.

O percurso formativo começa com uma avaliação da maturidade digital do participante e conta com mentoria reversa (com mais jovens) e benchmarking com especialista. Um dos destaques é o Board Advisory, que oferece a cada aluno a oportunidade de ser conselheiro consultivo de uma startup por 12 meses, fruto de parceria com o fundo VC Redpoint eVentures.

A Inova Business School lançou seu programa “Conselheiro TrendsInnovation” em 2019, já mesclando conhecimentos tradicionais com os voltados à inovação. Entre as disciplinas, estão negócios 4.0, tendências, tecnologias emergentes e capitalismo consciente. Mas, em 2020, veio com uma novidade: lançou um novo módulo de atualização que faz o refresh das tendências e proporciona mentoria com um conselheiro sênior. “O módulo ainda dá ao aluno a chance de ser conselheiro consultivo de uma startup por três meses, por meio da (aceleradora) Venture Hub”, diz Rasquilha.

A CelintBra (joint-venture entre a escola Celint e a certificadora Bra) tem o “Programa de Formação de Conselheiros” (PFC), que se posiciona como prático e condensado, com 40 horas e uma sessão individual de mentoria. Como frisa o diretor-executivo da Celint, Wanderlei Passarella,

“é direcionado a formar conselheiros consultivos ou conselheiros para startups e ONGs”. De acordo com ele, o conteúdo dá especial ênfase à atuação em organizações nas quais as relações sejam mais “emocionais”, como as familiares.

Em 2020, a CelintBra lançou um programa, em parceria com a canadense Governance Solutions, todo online, que dá certificação internacional para quem quiser participar de conselhos de empresas de fora do Brasil.

## NERDS, JOVENS, MULHERES, PRÊMIO NOBEL

Pessoas inesperadas começam a buscar a formação de conselheiro. São estimuladas pela necessidade de mudança das empresas, pelo número crescente das que buscam ter conselhos (mesmo as de capital fechado), pelo aumento dos IPOs em bolsa, pelo boom do tema ESG [veja o Dossiê desta edição]. “Vemos pessoas da área tech querendo seguir carreira em conselhos, jovens gestores e muito mais mulheres”, conta Almeida, do IBGC.

Além disso, conselheiros experientes, executivos com carreira longa e herdeiros de empresas familiares também vêm querendo se reciclar, entendendo que o negócio tradicional, aquele mais analógico que digital, foi virado do avesso em 2020.

“Não é só a pandemia que muda o estado das coisas; é a revolução tecnológica que vivemos. Muita gente finalmente começou a entender a escala, a velocidade e a profundidade dela. Nada vai escapar – funções serão destruídas, outras nascerão, mudará o modo como vemos os empregos e nossas capacitações”, afirma Lobão. Para o professor do “Digital on Board” da HSM, essa revolução já está nos afetando – mas ainda sutilmente. Em breve, nos afetará radicalmente, e também à organização e operação das empresas.

Veio a público este ano que, em 2016, Jack Dorsey tentou levar a ativista paquistanesa Malala Yousafzai, prêmio Nobel da Paz, para o board do seu Twitter. Os conselheiros não concordaram, alegando tratar-se de um perfil muito fora do padrão. Hoje, uns poucos anos depois, talvez as reações fossem diferentes. ∞



Fizemos um levantamento de informações práticas dos cursos, tais como duração e perfil dos alunos. Confira em nosso site.







# AS QUERIDINHAS DE 2020

AS HEALTHTECHS JÁ ESTAVAM MATURANDO, MAS AÍ VEIO UMA PANDEMIA. ESTE ANO, A ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS NO SETOR DA SAÚDE TALVEZ TENHA SIDO A ÚNICA (E INEVITÁVEL) CERTEZA ENTRE AS STARTUPS NO BRASIL E NO MUNDO | POR HEINAR MARACY

**“Q**uando fechamos a primeira leva de startups do Cubo Health, em 2018, tínhamos 12 empresas de saúde. Nem se falava em healthtechs na época. Todos esses grandes deals que surgiram em 2020 estavam lá ou foram selecionados, mas não entraram por questões específicas. Não é coincidência, eles já se preparavam faz tempo. Reconheço a boa performance do portfólio, mas reforço que não precisava ser gênio para

sacar que eles iriam explodir. Essas empresas chegaram para preencher uma carência muito grande do setor.”

Essa afirmação é de Thiago Julio, gerente de inovação aberta do Grupo Dasa e curador do Cubo Health, vertical de saúde da incubadora Cubo Itaú. Segundo ele, as startups de saúde, que despertaram fortemente o interesse de investidores este ano, principalmente devido à Covid-19, estavam destinadas ao sucesso, antes mesmo da crise causada pela pandemia.

Números do Distrito Healthtech Report 2020 corroboram a visão de Julio ao mostrar que o Brasil já somou US\$ 66,5 milhões em investimentos resultantes de 25 deals. No ano passado, foram US\$ 94,5 milhões, de 45 negociações – e a plataforma de conexão de startups Distrito espera que esse patamar seja superado em 2020. O relatório indicou que há 542 healthtechs atuantes no País, ante 248 mapeadas em 2018.

Essa expansão é ainda maior do ponto de vista global. De acordo com a plataforma de inteligência CB Insights, existem 41 unicórnios da área no mundo, em países como China, Coreia do Sul, Suíça, Alemanha, França, Israel, Reino Unido e Estados Unidos, com uma valuation total de US\$ 102 bilhões.

## DÍVIDA TECNOLÓGICA

Desde 2014, segundo a Distrito, mais de US\$ 430 milhões foram investidos em startups de saúde no País. Mesmo assim, o setor é considerado conservador, ainda que seja o maior mercado da América Latina e o sétimo do mundo. Apesar dos exemplos bem-sucedidos dos mercados chinês e norte-americano, onde as healthtechs já estão abrindo capital na bolsa, a coisa andava devagar por aqui. A telemedicina é um bom exemplo desse pé no freio. Soluções existem há anos, mas não eram adotadas até a pandemia. Por quê?

Para Guilherme Weigert, CEO da Conexa, a resposta está no retorno do investimento. “Investir em um novo centro cirúrgico era muito melhor do que investir em tecnologia, porque o retorno era imediato. Só que a pandemia mudou tudo. Laboratórios fecharam, centros cirúrgicos e internações se esvaziaram. Isso fez com que os hospitais buscassem tecnologias para chegar ao paciente. Hoje, hospitais e planos de saúde utilizam plataformas de telemedicina. Esse movimento tracionou e não volta mais, porque os serviços foram implementados. A parte mais difícil era sair da inércia. Agora, olhamos a aplicação de tecnologias para além do novo coronavírus.”

Presidente do InovaHC, incubadora de startups de saúde do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Giovanni Guido Cerri concorda que o uso da telemedicina não deve recuar com o fim da pandemia, uma vez que, “no Brasil, as

## QUANDO SURGIRÁ O PRIMEIRO UNICÓRNI0 BRASILEIRO NO SETOR DE SAÚDE?

Para Thiago Julio, os unicórnios brasileiros ou operam em massa, ou têm apelo internacional, e o País se encontra em um estágio mais primário da saúde. “O mercado brasileiro não tem tamanho para um unicórnio de prontuário. O potencial está em biotech, genética, medical devices, empresas que fogem de digital health. No Brasil, há poucas startups investindo nisso. Como médico, preciso resolver o problema do paciente. Para isso, prefiro que exista dez healthtechs de US\$ 200 milhões do que uma de US\$ 1 bilhão”.

Em um setor tão complexo, ele não aposta em um killer app. Caso apareça uma plataforma dominante, acredita que virá de um player que já domina a tecnologia, como Google, Apple ou Amazon, “mas mesmo que todos os dados de saúde rodem em uma plataforma da Apple ou do Google, eles vão precisar de startups para executar a ponta. O Google não vai desenvolver prontuário de reumatologia, ele vai criar uma plataforma para as startups se plugarem nela”.



distâncias são grandes, as desigualdades também, e, ao se associar a teleconsulta à tecnologia, o potencial é enorme. Acredito que com a telemedicina o paciente vai ser melhor assistido, o atendimento será mais democrático e o custo, reduzido”.

A pandemia pode ter acelerado a busca por tecnologia na saúde, mas seu impacto nas startups do ramo aconteceu de forma desigual, segundo Julio, do Cubo Health – deals milionários ocorreram, mas algumas empresas fecharam as portas. Para ele, não por questão de competência, mas por características do setor, já que as startups são ágeis e trabalham no li-

## AS ESTRELAS DA PANDEMIA

### Healthtechs que receberam grandes aportes em 2020

#### SAMI

Startup de telemedicina responsável por um recorde de investimentos Série A no Brasil, captando R\$ 86 milhões capitaneados pelos fundos Valor Capital Group e Monashees no fim de outubro de 2020. Começou como fornecedora de serviços digitais para operadoras de planos de saúde e se prepara para transformar-se em operadora.

#### CONEXA

Baseada em telemedicina, adquiriu a startup de prontuário eletrônico iMedicina após um aporte de capital este ano, saltando de 5 milhões para 6,5 milhões de pacientes ativos e de 18 mil para mais de 50 mil profissionais de saúde cadastrados. Recentemente, criou a vertical B2C de consultas online Docpass.

#### ICLINIC

Comprada pelo grupo de educação médica Afya por R\$ 182,7 milhões, fornece serviço de prontuário eletrônico, ferramentas de telemedicina, marketing médico e módulo financeiro para médicos e instituições de saúde. Cresceu 400% no segundo semestre de 2020 em relação ao ano anterior.

#### PEBMED

Desenvolvedora de aplicativo para auxiliar na tomada de decisão médica comprada pela Afya em julho de 2020, por R\$ 133 milhões.



mite, mas sofrem com fluxo de caixa e perda de clientes em momentos de crise.

“Quase todas as healthtechs são B2B. Aquelas que forneciam para hospitais se deram mal, até clientes satisfeitos cancelaram contratos; já as que representavam demandas reprimidas, como telemedicina, prontuário e prescrição eletrônica, foram bem”, afirma Julio. De fato, a Distrito indica que healthtechs B2B representam 48,3% das inovações, seguidas por empresas B2C (31,2%). Além das startups que forneciam soluções de digitalização e telemedicina, tiveram suas atividades aceleradas empresas de produtos como módulos de gestão financeira, antecipação de recebíveis e engajamento de pacientes.

Para Vitor Asseituno, presidente da Sami, o que aconteceu com as healthtechs foi uma tempestade perfeita, fazendo de 2020 um ano histórico. “Os fundos de investimento pararam de evitar o setor porque era muito regulado e complexo. Os custos, exatamente por não ser digitalizado, aumentaram absurdamente. O preço médio dos planos cresceu 158%, de 2013 a 2018, e surgiram os primeiros planos de saúde digitais. Por fim, entrou a pandemia que acentuou o de-

semprego, a necessidade de saúde e escancarou a digitalização devido ao distanciamento.”

## DISRUPÇÃO E FUTURO

Ainda que as startups de marketplace tenham sido as mais procuradas por investidores (46,9%), seguidas das de gestão e de PEP (21,9%), healthtechs dedicadas à adoção de inovações como inteligência artificial, machine learning, big data, wearables e internet das coisas estão ganhando atenção. Contudo, Marco Bego, diretor do InovaHC, pondera que a qualidade dos dados dos pacientes é fundamental, e o Brasil ainda lida com uma quantidade pequena de informações.

“O DataSUS é um grande repositório dessas informações. Mas ele não capta dados para pesquisa clínica ou científica, são dados mais abertos, voltados para a gestão. Quando essas informações forem captadas, de forma anônima, obviamente, trarão um grande benefício para toda a população”, diz Bego.

O InovaHC está implementando um sistema de informações de saúde com a ambição

de servir como exemplo de plataforma para o setor, como “um Serasa da saúde”, com dados homologados para que todos possam usar de forma adequada. Um banco no qual todas as informações clínicas, laboratoriais, de imagem e de pesquisa ficarão armazenadas e disponíveis para a comunidade.

Weigert, da Conexa, acha que a disrupção do setor virá em três ondas: “a primeira coisa é conseguir digitalizar a entrada do paciente e seus dados de saúde, seja por IoT, dispositivos de triagem por aplicativo ou ferramentas de telemedicina que capturam informações. Depois, precisamos desenvolver algoritmos e soluções para que o médico tome a melhor decisão. Por último, vem a ferramenta de engajamento do paciente ao tratamento”.

A pergunta que fica é: após esse boom, quais oportunidades ainda estão em aberto? Para o curador do Cubo Health, no curto prazo, haverá uma consolidação do movimento, com empresas comprando startups e as próprias startups adquirindo outras, como no caso de Conexa e iMedicina. Depois, virá um período de maturação das startups atuais, cuja maioria está em estágio inicial. “Não temos 50 healthtechs no Brasil que merecem série B de investimentos. Temos ótimos empreendedores e um ecossistema mais estruturado, mas é preciso tempo. Todo mundo quer montar uma empresa de telemedicina, mas essa onda já passou. Estamos gastando em empreendedorismo com a coisa errada”, diz Julio.

## ÁREAS PROMISSORAS

A estruturação digital em prontuários clínicos e de especialidades, com sistemas que captam informação clínica de forma estruturada para que grandes empresas possam utilizar IA, machine learning e análise preditiva são algumas das áreas que seguem em alta no setor. Outro ramo para empreendedores ficarem de olho são as health fintechs.

“É uma caixa de Pandora, porque mistura fintech, insurtech e plano de saúde. Hoje temos um padrão que é o convênio demorar 60 a 90 dias para pagar o médico. Isso pede uma disrupção digital. Por que não ficar com um fee e pagar no dia? Se eu tivesse alguns milhões sobrando, investiria nisso”, aposta Julio.

Mais operadoras digitais, como a Sami, também devem aparecer – soluções que oferecem

# HÁ OPORTUNIDADES PARA EMPREENDER NA SAÚDE, MAS O SETOR AINDA DEPENDE DE UM BANCO DE DADOS CLÍNICOS QUALIFICADO PARA DIGITALIZAR TODOS OS PROCESSOS, PROMOVER SOLUÇÕES DISRUPTIVAS E ENGAJAR O PACIENTE NO TRATAMENTO

melhores custos em serviços de saúde para empresas, tomando o espaço de convênios tradicionais, visto que o RH virou um grande cliente. Ao mesmo tempo, porém, Vitor Asseituno ressalta que o Brasil não trata bem o empreendedor, que sente falta de um ecossistema que favoreça a experimentação e novos modelos de negócio.

“A saúde está na mão de poucas redes hospitalares e de apenas oito empresas que dominam o mercado de planos de saúde, que nem sempre estão preocupadas em adotar novas soluções. Mas a pandemia tende a atrair empreendedores de outras áreas e negócios mais estruturados. O próprio recorde da Sami mostra que tem algo acontecendo e deve fazer empresas maiores olharem para o setor”, ressalta Asseituno.

Dois casos “de fora” comprovam essa tese. O primeiro é o UOL Med, plano criado pelo provedor de internet com mensalidade de R\$ 20 que garante acesso a uma rede de mais de 1 mil locais de atendimento, além de descontos de até 70% em medicamentos. Já em outubro, a rede de varejo Pernambucanas lançou em conjunto com a AXA o Cuidar Mais, microsseguro de pessoas com pacote de assistências e acesso a serviços de saúde. Além da cobertura em caso de invalidez, o Cuidar Mais oferece indenização para doenças graves como câncer, telemedicina e descontos em atendimentos presenciais e exames. ∞



# A VOZ NO BRASIL

PESQUISA REALIZADA PELA EMPRESA DE CIÊNCIA DE DADOS ILUMEO BRASIL REVELA QUE O USO DE ASSISTENTES DE VOZ É CADA VEZ MAIS PRESENTE NA NOSSA REALIDADE – O QUE NÃO SURPREENDE, DIANTE DA INTIMIDADE DOS BRASILEIROS COM ESSE TIPO DE TECNOLOGIA | POR FELIPE SENISE

**S**e você já usou o comando de voz do seu celular para fazer alguma pesquisa rápida, você não está sozinho. Segundo pesquisa recente realizada pela Ilumeo, os brasileiros têm utilizado cada vez mais assistentes de voz em suas rotinas. Cerca de 87% das pessoas declaram já ter usado e 48% o fazem semanalmente. Embora 42% dos respondentes tenham começado a usar a função por curiosidade, o uso hoje já é mais funcional, seja para tirar dúvidas, seja para criar lembretes, gravar listas, tocar música e muito mais.

Se de um lado o nível de adoção surpreende, de outro é até previsível, diante do modo como

o brasileiro se relaciona com tecnologias que usam voz como interface. Nos anos 2000, o Brasil era um dos mercados mais importantes do mundo para a Nextel, que usava tecnologia à base de ondas de rádio e transformava o aparelho celular em uma espécie de walkie talkie moderno. Muitas classes profissionais praticamente só usavam Nextel. Em seguida, com a incorporação das mensagens de voz no WhatsApp, a função se tornou a queridinha dos brasileiros. Hoje vivemos mandando áudios para lá e para cá. Diante desse histórico, fica mais fácil entender como os assistentes de voz têm tudo para decolar por aqui.





## INTIMIDADE HISTÓRICA

Voltando um pouco no tempo, para 2013, ano seguinte ao lançamento do iPhone 4S, por onde a Siri deu as caras pela primeira vez, um estudo da Intelligent Voice realizado com 2 mil estadunidenses apontou que 46% dos entrevistados achavam que a Apple havia superestimado as capacidades da IA. Hoje, em 2020, é notável a tremenda evolução que a funcionalidade teve, assim como o mercado de voz.

Arriscando um palpite, o uso da voz tem bastante chance de se tornar uma interface dominante no meio tecnológico. No passado, essa interface era o teclado. Era muito estranho para alguém usar um mouse para abrir um software na tela. Hoje em dia, é completamente normal.

A ponto de começar a ficar ultrapassado, pensando que o touchscreen já reina absoluto em celulares e tablets, e começa a avançar para laptops, monitores e quase todo tipo de gadget.

Passar a usar a voz para comandar nossos aparelhos é um próximo passo quase natural, e as pessoas já estão incorporando isso em suas rotinas – a começar pelos mais jovens. Os dados da pesquisa revelam que 35% dos usuários de comando de voz têm entre 18 e 24 anos de idade. Os consumidores entre 25 e 29 aparecem em segunda posição, com 28%, seguidos daqueles na faixa etária de 30 a 39 anos, com 26%. A adoção da nova tecnologia é tão notável que 60% dos brasileiros afirmam ter um conhecimento abrangente sobre ela.

## MUITO A EVOLUIR

Porém, essa é uma tecnologia que ainda está distante de mostrar o seu verdadeiro potencial, tanto técnico quanto cultural. Do ponto de vista da própria funcionalidade, ainda falta bastante precisão e naturalidade para lidar com os assistentes. Culturalmente, apesar de 78% declararem que já viram outras pessoas usando, o brasileiro ainda não consegue observar a presença massiva desse tipo de tec-

nologia nas suas referências de mundo. Em filmes de ficção científica é comum, mas ainda não ligamos a televisão e deparamos com personagens da novela usando assistentes de voz naturalmente, como parte do seu dia a dia.

Além disso, será muito importante que as pessoas percebam cada vez mais como essa tecnologia pode ser útil no dia a dia delas. Imagine que você está cozinhando ou ao volante de seu carro voltando para casa e precisa checar alguma informação ou responder uma mensagem importante. Em ambos os casos seria necessário pausar a atividade que está sendo exercida, mas, com o assistente de voz, a possibilidade de ser multitarefas de forma segura se torna real. Hoje, 87% das pessoas declaram usar assistentes de voz para buscar alguma informação na internet, 82% para tirar uma dúvida e 67% para tocar músicas e verificar a previsão do tempo. E 55% daqueles que responderam à pesquisa fazem parte dessa demanda de usuários que desejam realizar múltiplas ações ao mesmo tempo de forma simples e rápida.

**O USO DA VOZ  
TEM CHANCE  
DE SE TORNAR  
UMA INTERFACE  
DOMINANTE NO  
MEIO TECNOLÓGICO.  
NO PASSADO, ERA  
O TECLADO; DEPOIS,  
O MOUSE. HOJE  
O TOUCHSCREEN  
JÁ DOMINA  
CELULARES E  
TABLETS**



## A PESQUISA MOSTRA QUE 70% DOS RESPONDENTES VEEM COM BONS OLHOS MARCAS QUE OFERECEM ASSISTENTES DE VOZ E 52% ESTÃO DISPOSTOS A PAGAR MAIS POR ESSA FUNCIONALIDADE

Conforme a tecnologia se desenvolve, essa demanda tende apenas a aumentar. Hoje, metade dos brasileiros desejam usar a função cada vez mais. Cerca de 24% deles afirmam que, caso seja possível, gostariam de utilizar a tecnologia em todos os gadgets disponíveis, enquanto 26% sentem o desejo de usá-la em mais aparelhos eletrônicos do que atualmente.

### OPORTUNIDADES PELA FRENTE

A influência de tal demanda também chega ao mercado, obviamente, criando oportunidades para serem exploradas. Um dado muito interessante é que 70% dos respondentes da pesquisa veem com melhores olhos as marcas que oferecem assistente de voz, e 52% dos usuários estão dispostos a pagar um pouco mais pela presença da funcionalidade.

Do ponto de vista das empresas, além de oferecer uma boa interface de atendimento, os assistentes de voz também são uma valiosa fonte de captura de dados comportamentais. Varejistas como a Amazon utilizam essas in-

formações para moldar experiências de compra customizadas, adequando a oferta àquilo que faz mais sentido para o cliente.

Levando em conta todo esse contexto e que a tecnologia continuará a ser aprimorada com a crescente sofisticação das técnicas de machine learning e inteligência artificial, veremos cada vez mais os assistentes de voz presentes na vida cotidiana da população e, possivelmente, ditando novas tendências para diferentes mercados e novas tecnologias. ∞



FELIPE SENISE é partner e head of strategy na Ilumeo Data Science Company.



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*.

# CHINA E ESTADOS UNIDOS NO PÓS-PANDEMIA

## UMA NOVA ORDEM GLOBAL SE ESTABELECE – E IMPACTA DIRETAMENTE AS EMPRESAS DE TODO O MUNDO

Não há dúvidas de que a ordem mundial pós-Covid será muito diferente, e a relação entre as superpotências Estados Unidos e China será redefinida. Como você vê esse futuro? Para mim, há três cenários potenciais atrelados aos resultados da geopolítica e da macroeconomia. O destino das empresas, sejam chinesas, sejam estrangeiras, está ligado a isso.

O primeiro cenário é o isolamento regionalizado. Com o isolacionismo em alta, empresas chinesas serão forçadas a sair do mercado norte-americano, e bloquearão investimentos nos EUA em retaliação. A desassociação pode aumentar para além do setor tecnológico. Ademais, as atitudes dos consumidores chineses em relação a marcas norte-americanas se tornarão mais hostis.

O segundo cenário é aquele de “um mundo, dois sistemas”. EUA e China continuam rivais geopolíticos com enfrentamentos em questões específicas, mas há conciliação quanto a interesses comuns. A competição intensa em alta tecnologia continua. No aspecto econômico, a China deve expandir seu acesso ao mercado a empresas estrangeiras, mas com dados restritos e políticas de segurança. Com inteligência e conectividade se tornando cada vez mais prevalentes, consumidores chineses gravitam em torno de marcas que oferecem experiências digitais sob medida para gostos locais.

O terceiro é o de “coopetição”. EUA e China permanecem rivais, mas colaboram em certas áreas da governança global. Enquanto isso, conforme a economia chinesa cresce com a globalização e seu papel na cadeia de fornecimento global se desenvolve, o país aumenta o acesso de players estrangeiros ao mercado e exercita a soberania de dados com base em princípios reconhecidos. Os consumidores chineses também optam por marcas com experiências digitais sob medida.

Obviamente, a visão de qual cenário pode se manifestar se baseia nas informações que cada um recebe. No momento atual, minha visão é a de que o “isolamento regionalizado” é o cenário menos provável, enquanto “um mundo, dois sistemas” tende a ser o mais provável no curto prazo, especialmente quanto à tecnologia. Uma dissociação completa não é provável, sequer possível. “Coopetição” seria o cenário mais provável em médio prazo, talvez com mais competição no início.

Para CEOs de empresas multinacionais com operações na China, uma decisão sobre a estratégia da empresa no país depende de sua perspectiva quanto a esses cenários. E, é claro, a reação também difere segundo a identidade da companhia.

A importância da China para as finanças das empresas globais e para seu posicionamento competitivo se tornará cada vez mais crítica. E, pela manifestação de seu modelo de desenvolvimento único (mas em evolução) de “dualidade tripartite”, que une as três camadas do governo central, governos locais e empresas, bem como a estrutura econômica dual de empreendimentos estatais e privados, a China continuará a obter grandes progressos especialmente em áreas críticas como tecnologia, infraestrutura e condições gerais de vida da população.

Fazer as apostas certas agora sobre o futuro do mundo se configura, e o que fazer na China e para a China, pode definir a sobrevivência da empresa. ∞

# RECOMEÇO EM CASA, NO TRABALHO E NA CIDADE

JÁ É POSSÍVEL SABER MUITO DO QUE MUDA DEPOIS DA PANDEMIA NOS AMBIENTES DOMÉSTICO, PROFISSIONAL E URBANO. GRAÇAS À TECNOLOGIA, ALGUMAS NOVIDADES CHEGAM MAIS RÁPIDO | POR PETER CABRAL

**O**s planos mudam. Mas, em 2020, mudaram para valer. A pandemia do novo coronavírus é um evento black swan, o cisne negro de Nassim Taleb, que de tempos em tempos surge para desorganizar e reorganizar tudo.

Por todo o planeta, as pessoas foram forçadas a alterar suas rotinas. O espaço entre acordar e produzir demorava demais e gerava um enorme estresse logo no início da manhã. Com o home office, a realidade é outra. O café passa a ser com a família e, para chegar ao trabalho, basta se conectar à internet.

Surgiram novos hábitos. Tanto as empresas quanto os funcionários descobriram que, apesar do enorme desafio de adaptação, a produtividade não caiu, as reuniões continuaram acontecendo, projetos foram desenvolvidos com sucesso e até ofertas públicas de ações, ou IPOs, na sigla em inglês, ocorreram durante a quarentena.

Nos três primeiros trimestres de 2020, o volume captado em ofertas de ações é 20,5% maior que no ano passado. De acordo com a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), R\$ 60 bilhões foram captados até setembro, sendo quase R\$ 14 bilhões em IPOs. A B3 ganhou 900 mil novos investidores durante a pandemia.

## REACTUANDO ACORDOS

Os bons resultados fizeram as organizações repensarem o que deve ou não ser mantido. A Peugeot, por exemplo, comunicou que todos os colaboradores que não fazem parte da produção devem ficar em trabalho remoto permanentemente. Microsoft, Twitter, Bradesco e tantas outras tomaram a mesma decisão.

Segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), 15,9% das negociações cole-

## MAIS DO QUE NUNCA, PERFORMANCE INDIVIDUAL, AUTONOMIA E PROATIVIDADE SÃO COLOCADAS À PROVA

tivas deste ano incluem o tema trabalho remoto. No ano passado, essa questão aparecia em apenas 2,4%. Há pelo menos seis projetos de lei em tramitação no Congresso para regulamentar o teletrabalho, que já é previsto pela CLT desde 2017.

Para as organizações, a medida traz benefícios como redução de custos com escritórios amplos, preocupação com estacionamento, acesso de transporte público, refeições (restaurantes e refeitórios), entre outros. Para os colaboradores, também há vantagens, como eliminar o deslocamento, mais qualidade de vida, menor custo com transportes, mais tempo para atividades físicas, estudos, possibilidade de estar com a família, e ter uma alimentação mais saudável.

É importante destacar que o trabalho remoto não é para todo mundo, nem para qualquer função. Algumas atividades exigem a presença do profissional. Há também quem gosta de encontrar pessoas e não tem estrutura em casa para se adequar às necessidades. Isso vai desde um ambiente apropriado, com privacidade, até wifi e equipamentos. A Tim, por exemplo, fechou acordo em setembro que fornecerá mobiliário, computador, além de ajuda de custo de 80 reais para energia e internet. O auxílio-refeição é mantido, mas o vale-transporte não.

A legislação trabalhista é justa, mas foi lavrada para um mundo analógico. O que se configura a partir de agora é uma situação completamente diferente, que traz diversas inconsistências que precisam ser sanadas. Por exemplo: o que diferencia um profissional que trabalha remotamente de um terceirizado? Quais são os direitos e os deveres de cada um? A repactuação deve criar um ambiente virtual seguro, estabelecer divisões entre trabalho e vida privada e garantir a infraestrutura mínima para a realização das atividades.

Quais serão os critérios para avaliação profissional? As horas dedicadas ao trabalho são secundárias diante da importância da entrega e do cumprimento de prazos. Mais do que nunca, performance individual, autonomia e proatividade são colocadas à prova. Nessa ressignificação de valores, o sentimento de dono e a confiança entre empresa e colaborador ficam mais fortes.

### MUDANÇA NAS CIDADES

Os impactos das novas formas de trabalho vão além das organizações e dos profissionais. Se as pessoas mudam suas rotinas, as cidades sentem

as consequências. Bairros empresariais vivem do movimento gerado pelos escritórios. Sobram vagas em estacionamentos; restaurantes que ficam com filas nas portas têm menos rotatividade de mesas no horário do almoço; bares perdem o happy hour; escolas de idiomas têm menos alunos; academias de ginástica expressam perdem clientes.

Os informais são fortemente afetados. Eles geram grande impacto na economia, porque representam 40% dos trabalhadores ocupados no País – cerca de 38 milhões de brasileiros, segundo o IBGE. O mercado imobiliário também sofre. Torres imensas que hoje são sedes de empresas talvez não façam mais sentido.

Com parte das pessoas trabalhando de casa, o trânsito diminui, há redução no estresse da rua e o impacto é sentido no transporte público. Eventualmente, linhas de ônibus podem ser remanejadas segundo a nova demanda e a digitalização permite controle de disponibilidade e ocupação em tempo real. A sensação de segurança também muda, com menos gente pelas calçadas.

É hora, então, de tornar a vida mais prática. Imagine uma cidade onde se possa viver de forma local, com tudo ao alcance a pé ou numa breve viagem de bicicleta. O conceito “15 minutes city” surgiu com a ideia de que se a pessoa trabalha onde vive, todas as demais atividades devem estar a no máximo 15 minutos de distância. Para isso, os bairros se tornam mistos, com restaurantes, padarias, escolas, áreas de lazer, parques etc. Uma forma eficiente de adequar o ritmo das cidades aos novos tempos.

Prefeituras como as de Barcelona, Melbourne e de alguns municípios dos países nórdicos perceberam, durante a pandemia, a necessidade urgente de repaginação da geografia urbana. Isso não significa construir uma cidade nova, e sim readequar, reorganizar. Mudar o tecido urbano. A prefeita da capital francesa, Anne Hidalgo, criou o projeto “Paris Respira”, que transformou ruas em pistas pop-up para bicicletas.

A estratégia de placemaking propõe o urbanismo tático, revigorando o bairro por meio de



# URBANISMO TÁTICO REVIGORA BAIROS COM SOLUÇÕES LEVES, RÁPIDAS E BARATAS QUE TRANSFORMAM O AMBIENTE

nudges, com pequenas intervenções que preservam as características originais. São soluções leves, rápidas e baratas que transformam o ambiente.

Em todo o mundo surgiram exemplos de como fazer adaptações sem investimentos tão altos. Milão anunciou 35 quilômetros de vias para bicicletas e pedestres. Bruxelas criou 40 quilômetros para bicicletas. Montreal, 320 quilômetros de vias para pedestres e bicicletas. Berlim readequou áreas residenciais e inovou com os lugares e as ruas felizes – ruas que ficam fechadas em alguns dias e horários para programações culturais.

## A VEZ DO MEIO AMBIENTE

Amsterdã elaborou o conceito de city donut, mirando a redução de poluentes. Nessa mesma direção, quatro cidades brasileiras se comprometeram a zerar as emissões de carbono até 2050. Curitiba, Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador integram o C40 (que defende os objetivos de desenvolvimento sustentáveis propostos pela ONU) e precisam criar políticas públicas para atingir essa meta.

O incentivo coletivo e global fortalece a causa. No entanto, a pandemia exige sensibilidade com reações hiperlocalizadas. Isso significa que as soluções enlatadas não funcionam. É necessário preservar as características do bairro, da cidade, da realidade de cada região.

Diante da pressão da sociedade por questões ambientais e da disposição para experimentar novos hábitos, esta é uma grande oportunidade para um recomeço. É preciso buscar o equilíbrio, encontrar uma vivência mais doce. Está nas mãos de quem desenvolve políticas públicas criar um legado. Governantes e sociedade civil precisam repaginar o ambiente urbano, e este é o momento.

## TECNOLOGIA, PRESENTE!

A tecnologia já existe. A maturidade legal, técnica e financeira das PPPs – Parcerias Público-Privadas – permite que os investimentos aconteçam onde é benéfico para a sociedade. Os estímulos

econômicos podem ser criados para favorecer a baixa emissão de carbono, assim como bônus ambientais com subsídios para compra de veículos elétricos.

Nessa reformulação, veículos autônomos, conectados, elétricos e compartilhados – ACES, na sigla em inglês – continuam sendo uma opção interessante para as cidades. A pandemia traz mudanças de comportamento e consumo – acesso *versus* aquisição. Questões sanitárias, segurança, tempo e confiabilidade pesam nas decisões dos usuários, tanto que pessoas trocam ônibus e metrô por micromobilidade e carro.

O futuro da mobilidade é digital. Os setores público e privado vão se aproximar cada vez mais na aplicação de tecnologias exponenciais visando democratização, demonetização e dematerialização do acesso a produtos e serviços.

A concentração humana em cidades é irreversível. As oportunidades de trabalho, a mobilidade social e a construção de riqueza estão em ambientes urbanos. Os processos de migração tendem a aumentar. De acordo com a ONU, 70% da população mundial vai morar em cidades até 2050. Por isso, este é o “século urbano”. Nos próximos dez anos, surgirão seis megacidades (com mais de 10 milhões de habitantes) – Bogotá, Chennai, Luanda, Chicago, Dar es Salaam e Bagdá.

As cidades do futuro devem ser planejadas de forma sustentável, para que se tornem verdes e não cinza. Historicamente edificadas e estruturadas com os veículos motorizados no centro das decisões, surge a oportunidade de torná-las mais amigáveis, justas, ambientalmente corretas, saudáveis, e tendo a convivência como foco. A verdadeira cidade inteligente é aquela que se apropria da tecnologia para beneficiar a vida humana. ∞



PETER CABRAL é cientista político com especialização em economia, gestão e programação. Especialista em mobilidade urbana, cidades inteligentes e parcerias público-privadas. Integra o time da Singularity University no Brasil.



## NESTE DOSSIÊ

### 36 Sustentabilidade e o efeito bola de neve

por Sandra Regina da Silva e Adriana Salles Gomes

### 44 Investimentos socioambientais: o debate das métricas

por Carlos de Mathias Martins

### 49 Benchmarks para inspirar

por Sandra Regina da Silva

### 58 ESG-washing: empresas na corda bamba

por Fábio Congiu (com edição de Adriana Salles Gomes)

### 64 7 aceleradores

por Adriana Salles Gomes

### 66 O caminho até 2030

da Redação

# ESG: VEJA, ESCUTE, FALE – E LIDERE

“Primeiro é preciso fazer o bolo crescer para depois dividi-lo.” Essa frase foi dita por Antônio Delfim Netto, quando era ministro da Fazenda do Brasil (1967-1974), mas poderia sair da boca de qualquer um na época. De lá para cá, a mentalidade evoluiu: os comensais não podem passar fome enquanto o bolo cresce; se houver esse risco, é melhor nem pegar o fermento. A isso se dá o nome de sustentabilidade.

Impulsionada por vários fatores, incluindo as altas expectativas para a Conferência do Clima em Glasgow, em novembro de 2021, e a perspectiva de um mercado de carbono mais ativo, a sustentabilidade tem sua maior aliada na filosofia que endereça riscos ambientais, sociais e de governança (em inglês, ESG), em alinhamento com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Quando uma companhia inclui externalidades, como ampliar o acesso a saneamento ou o desmatamento zero em suas metas, isso é ESG.

Sob o paradigma ESG, todos mudam. Os investidores, em vez de só pensar em ganhar, mudam por se preocupar sobretudo em não perder (diante dos riscos ambientais e sociais). As empresas, em vez de focar só o “quanto”, que agrada aos acionistas, mudam por focar também o “como”, para agradar aos outros stakeholders. Você, em vez de trabalhar como se estivesse no século 20, muda ao se conscientizar dos impactos e stakeholders. (Essa mudança deveria ser o ODS zero de todos nós, na opinião do investidor Marco Gorini, da Din4mo.)

Sustentabilidade foi e é tema permanente em **HSM Management**, porém a pandemia lhe conferiu nova urgência, como mostra este *Dossiê*:

- o **1º artigo** põe a “onda ESG” no contexto, descreve a gestão orientada por ESG e mostra sua viabilidade até na última milha, no meio da floresta;
- o **2º artigo** discute um ponto bem sensível da área – as métricas;
- o **3º artigo** apresenta cases empresariais inspiradores;
- o **4º artigo** traz tudo sobre o falso ESG, para você não ser vilão. Ou vítima;
- o **5º artigo** destaca sete modos de acelerar a transição para o modo ESG;
- o **6º artigo** esquematiza a evolução da sustentabilidade.

Os sinais são de que, nos próximos anos, empresas que queiram pessoas investindo e trabalhando nelas, e/ou sendo suas clientes, terão de liderar com base em ESG. E os gestores que quiserem sucesso na carreira, idem. ∞

# SUSTENTABILIDADE E O EFEITO BOLA DE NEVE

**AS RESPONSABILIDADES AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA DEVEM ENTRAR NO DASHBOARD DAS EMPRESAS TANTO QUANTO NA AVALIAÇÃO DOS INVESTIDORES. SAIBA COMO ESSA MUDANÇA PODE SER FEITA | POR SANDRA REGINA DA SILVA E ADRIANA SALLES GOMES**



Você sabe o que é ESG?”

O assunto está “bombando”, na cena global e na local também. Toda semana se lança um site sobre isso, um podcast, um livro. Toda semana novos “produtos ESG” surgem na praça.

Mas, recentemente, João Paulo Pacifico, CEO do Grupo Gaia, fez uma enquete no LinkedIn, a rede social que reúne o pessoal de empresas, com a pergunta acima. Qual não foi a surpresa ao ver que, dos 2.105 respondentes, 72% disseram não saber. Esse resultado não tem validade estatística, é claro. Mas nos faz pensar sobre a assimetria de informações e em seus efeitos.

ESG é um assunto muito sério. Envolve o destino da humanidade e um volume de dinheiro gigantesco, na casa do trilhão de dólares. Só para o leitor ter uma ideia, aqui vão três

números: US\$ 1 trilhão (o patrimônio de fundos com viés ESG no mundo, segundo dados da Morningstar no segundo trimestre de 2020), US\$ 4,3 trilhões (o patrimônio de 2030 em projeção da PwC, que prevê crescimento do bolo de 26,8% ao ano) e US\$ 30 trilhões (a quantidade de ativos relacionados direta ou indiretamente com alguma estratégia sustentável, conforme a XP Investimentos). No Brasil, apesar de estarmos ainda na casa do bilhão de reais – os 20 fundos existentes somam R\$ 1 bilhão, de acordo com a Anbima –, esse é um montante que dobrou em um ano e meio.

ESG é uma filosofia que busca infiltrar critérios ambientais (E, em inglês), sociais (S) e de governança corporativa (G) em avaliações e decisões de negócios. Essas questões são discutidas há mais de 20 anos entre especialistas, mas, nos últimos cinco anos, ganharam outros contornos [veja cronologia na página 41].

Sonia Consiglio Favaretto, uma das especialistas com grande experiência em sustentabilidade, localiza a efervescência do assunto no Brasil principalmente em 2019 e 2020. Ela lembra que em 2019 aumentou bastante o interesse dos investidores brasileiros sobre o que as empresas estavam fazendo em sustentabilidade, em função do estouro da barragem da Vale, e as principais gestoras de fundos criaram áreas específicas para analisar investimentos com a lupa de ESG.

Em 2020, foi a vez de a pandemia acelerar o interesse geral em ESG, na visão de Gabriela Reis, professora-convidada da Fundação Dom Cabral em impacto para negócios. Segundo ela, estamos testemunhando a evolução de um arquétipo de empresa que prioriza a geração de valor para o

## OS NÚMEROS DOS “PRODUTOS ESG” CHEGAM À CASA DO TRILHÃO DE DÓLARES NO MUNDO, E DO BILHÃO DE REAIS AQUI

acionista para outro que busca gerar valor para todos os envolvidos. Ou uma evolução do capitalismo de shareholder para o capitalismo de stakeholder. “Como gerar valor para mais gente aumenta a condição da empresa de superar crises, como a da pandemia, isso deu força aos argumentos pró-ESG em todo o mundo”, explica Reis.

“A pandemia mostrou ainda que não dá mais para dividir o mundo em caixinhas”, complementa Favaretto, que, entre outras funções, foi chair do conselho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 por dez anos. A interdependência é uma das lógicas que regem o ESG, segundo a qual tudo o que acontece com seu vizinho pode afetar você também.

“A grande mudança é que os impactos passaram a ser vistos, a ponto de serem concretamente percebidos como um risco para os negócios”, afirma Denise Hills, diretora global de sustentabilidade da Natura. “Isso fez com que também o investidor não ativista começasse a puxar questões ambientais e sociais para dentro do parâmetro do risco e do advisory.”

Um dos mais influentes economistas do Brasil, Armínio Fraga, acredita que o movimento global de ESG veio para ficar e tem grande potencial para mudar, de fato, a face do capitalismo. “Com o tempo, está ficando claro que as pessoas buscam mais do que um salário nas empresas; há sinais de que empresas que cuidam melhor dos colaboradores e de seu entorno geram mais retornos”, analisa o ex-presidente do Banco Central do Brasil e sócio-fundador da Gávea Investimentos.

Entretanto, na visão de Armínio Fraga, o que estamos vendo acontecer é apenas o início de um longo caminho a percorrer, e mesmo as economias mais avançadas, mais adiantadas, ainda caminharão muito. Ele não arrisca um prazo para a mudança, porque requer transformações culturais, e essas são sempre desafiadoras. “Mas vejo a pressão para mudar vindo de dentro das empresas e também dos clientes”, acrescenta.

## AS QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS JÁ ENTRARAM NO RADAR DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO NÃO ATIVISTAS

# SEM ESG, SEM INVESTIDORES. UM DIA, SERÁ ASSIM

Favaretto considera que o boom de verdade ainda está por vir. “O que há hoje é uma surpresa para quem ainda não estava envolvido nessa agenda”, diz a especialista. Para ela, o boom acontecerá para valer quando as empresas em massa abraçarem a sustentabilidade em todas as vertentes ESG, entendendo realmente que não têm outra saída para a sobrevivência de seus negócios a não ser essa. Da Natura, como uma das empresas que já entendeu e abraçou a sustentabilidade, vem o exemplo da mentalidade que sustenta essa mudança. “No futuro, empresas que não gerirem seus impactos onde atuam não farão parte da sociedade local, nem serão escolhidas pelos investidores”, diz Hills.

## COMPREENDENDO ESG

Respondendo mais profundamente à pergunta do LinkedIn, o que é ESG? O que tem de diferente em relação a outros conceitos que existiam antes, como o resultado triplo (ou triple bottom line, que previa resultados em três Ps, para o planeta, as pessoas e “profit”, lucro em inglês)? Como se distingue da responsabilidade social empresarial (RSE)? O que traz de novo em relação ao valor compartilhado? Os princípios dessas abordagens são parecidos; todas dizem respeito à sustentabilidade, a um capitalismo com consciência, a levar em conta os interesses dos diversos stakeholders. E o princípio de as ações socioambientais estarem no cerne dos negócios, em vez de serem iniciativas filantrópicas, já tinha sido contemplado ao menos pelo conceito de valor compartilhado.

A entrada maciça dos investidores – e de seu dinheiro – na partida está trazendo os jogadores para uma arena bem diferente, com novos parâmetros. Vamos tentar explicar isso por meio de quatro palavras-chave.

A primeira palavra-chave é “risco”, e é citada pelo investidor em cleantechs Carlos de Mathias Martins, que assina o segundo artigo deste Dossiê. “ESG é uma ferramenta para analisar o risco de destruição de valor de uma empresa”, comenta. Assim, investidores não começam a pensar em ESG para obter ganhos, mas para evitar perdas.

A segunda palavra-chave é “governança”, e quem chama a atenção para ela é Claudinei Elias, fundador e CEO da Bravo GRC, especialista que

lida com o assunto diariamente há décadas. “No meu entendimento, é o G que está fazendo a diferença no ESG. Percebeu-se finalmente que as ações relativas a questões socioambientais não têm efetividade se não houver governança, por melhores que sejam as intenções dos respectivos gestores. É coletando dados dentro e fora da empresa, com os stakeholders, analisando-os e decidindo a partir deles que se consegue efetividade”, observa ele.

A terceira palavra-chave é destacada tanto por Martins como por Elias é “tecnologia”. “As tecnologias da revolução 4.0 são fundamentais para analisarmos risco. Computadores mais potentes conseguem simular risco ambiental mais rapidamente. As mídias sociais são um banco de dados gigante para políticas sociais”, afirma Martins. “Antes de termos tecnologias como data analytics e inteligência artificial, a governança era difícil, sujeita a falhas; hoje ficou possível fazer os controles e apoiar as decisões como se deve”, diz Elias.

A quarta palavra-chave é “objetivos”. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, conhecidos como ODS (ou SDG, em inglês), deram às empresas não só uma linguagem de impacto comum, como uma que lhes é familiar (a das metas). “Isso faz com que acabem direcionando suas ações de ESG pelos ODS”, afirma Reis. Como VP do Pacto Global no Brasil, Denise Hills afirma que os ODS funcionam como uma “to-do list” da humanidade. “Eu quase digo que os ODS serão os novos ESG.” Por causa das metas, há quem batize os anos 2020 como “a década da entrega”.

Vale ainda frisar que a natureza de ESG ainda é mal compreendida no mercado: ESG é uma cultura. Jamais um produto. Usamos a expressão “produtos ESG” no início deste artigo, você notou? Foi quase jocosa, mas o mercado a tem usado seriamente. “ESG não é produto, ESG é filosofia. Eu pensaria duas vezes antes de investir com uma gestora de fundos que separasse, no portfólio, produtos com e sem selo ESG”, afirma Fabio Alperowitch, da Fama Investimentos.

## O DIAGNÓSTICO BRASILEIRO

Qual o desempenho atual do Brasil corporativo nas letras ESG? Armínio Fraga faz uma avaliação positiva. Ele vê “uma evolução em ‘G’”, com marcos como a criação do Novo Mercado na bolsa de valores e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e o fortalecimento da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Lei



## O SIGNIFICADO DE CADA LETRA



### ENVIRONMENTAL (ECOAMBIENTAL)

Referente ao impacto ambiental da empresa, considerando eficiência energética, uso de recursos naturais, descarte do lixo, emissão de gases de efeito estufa que contribuem para a crise climática, ações em prol da biodiversidade etc.

### SOCIAL

Tudo o que diz respeito a funcionários, fornecedores, clientes, comunidade e sociedade, incluindo segurança e diversidade no trabalho, relacionamento com as comunidades que vivem nas áreas em que a empresa tem operações, trato e apoio a fornecedores etc.

### GOVERNANCE (GOVERNANÇA)

São as políticas e práticas que regulam o modo como uma companhia é dirigida. Incluem questões diversas do conselho e direção executiva, como diversidade e remuneração, e também ética e combate à corrupção, metodologia de contabilidade, controles, alocação de capital etc.

das SA (sociedades anônimas). “É mais que uma evolução, é uma revolução”, chega a dizer.

No que se refere ao “E”, Fraga destaca a Amazônia, que conta sistematicamente com o apoio de empresas, inclusive as do agronegócio – em contraste com o setor oficial. “E mais companhias vêm se preocupando com sua pegada de carbono.”

Já o “S” infelizmente tem uma presença mais difusa nas preocupações do meio corporativo, na avaliação de Fraga. Mas pelo menos há nas empresas discussões sobre desigualdades. “Na Gávea, temos procurado dar o exemplo, para as empresas da nossa carteira de private equity, e apontar caminhos relativos às três letras.”

Favaretto compartilha a visão de Fraga. Para ela, o setor privado, em geral, está bem avan-

çado nos fatores ESG. “Hoje não tem nenhum movimento internacional dessas áreas em que o Brasil não esteja envolvido, e alguns deles nós até lideramos”, diz ela. Na opinião de Reis, o fato de o mundo estar olhando mais para o Brasil por conta de nossos escândalos de corrupção e tragédias ambientais ajudou – e muito – a fazer com que o ESG se fortalecesse nas empresas.

Alessandra Cardoso, executiva-chefe de investimentos e riscos de um grande fundo de pensão britânico, acredita, no entanto, que nossas empresas deveriam acompanhar mais de perto a mudança de leis que vem acontecendo na Europa, liderada pelo Reino Unido. Desde 2017, fundos de pensão e seguradoras sofrem uma cobrança crescente dos reguladores em relação aos

## MUITA GENTE AINDA NÃO SE CONVENCE DE COMPROMISSOS ESG

relatórios de riscos ESG. “E o cerco vai se fechar muito mais em 2022, quando teremos de reportar também de acordo com o TCFD, que é muito rigoroso”, diz Cardoso. TCFD é a sigla em inglês para “força-tarefa pela transparência das finanças relativas ao clima”. Como a Europa tem a maior fatia do dinheiro de longo prazo do planeta, e investe nos quatro cantos, isso afetará empresas de todos os países. “É uma mudança que não poderia ser subestimada, mas talvez esteja sendo”, afirma.

O pior é que esse descompasso com a Europa não é o único problema das companhias brasileiras. A percepção do público em relação a elas também é bem diferente da de Fraga, Favaretto e Reis. Vale citar mais uma enquete de LinkedIn feita por Pacífico, do Gaia. A pergunta era: “Você acredita nas propagandas dos bancos e das corretoras quando dizem que se preocupam com você?”. Houve 3.865 respostas e 96% delas disseram “não”. De novo, não há validade estatística nesse levantamento, mas há um alerta. Ou algo está levando as pessoas a questionarem a veracidade da mensagem, ou as empresas não estão conseguindo transmitir o esforço feito. Por quê?

### ORGANIZAÇÃO, CULTURA E PRÁTICAS ESG

Muitos movimentos empresariais, quaisquer que sejam seus objetivos, são percebidos pelo público como feitos de fora para dentro. Tem-se a impressão de que a empresa lança primeiro a estratégia no mercado, para sentir a receptividade, e só depois se compromete a implementá-la dentro de casa, em profundidade. Com protótipos de produtos, isso faz total sentido. Mas, com iniciativas ESG, o “teste” costuma ricochetear. Sem ver ações concretas, as pessoas já decretam: “é marketing”.

Para inverter a direção, agindo de dentro para fora, é necessário ter uma organização de ESG específica e bem ativa, e alguma cultura ESG. Isso aumenta as chances de sucesso de uma estratégia e sua credibilidade externa. Tudo começa, portanto, com uma área de sustentabilidade na empresa. Se já existir uma, você não precisa mudar o nome para ESG. Talvez seja uma equipe atrelada a uma diretoria de relações institucionais (RI) ou compliance. Ou até a uma vice-presidência. Mas aqui há um ponto de atenção: se a palavra “sustentabilidade” não aparecer no nome da tal diretoria,

ou vice-presidência, isso será interpretado pelos stakeholders como sinal de que a empresa não considera o tema relevante.

Boa parte dos departamentos de sustentabilidade existentes opera em torno de uma ferramenta de análise que identifica as questões socioambientais nas quais investir: é a matriz de materialidade da Global Reporting Initiative (GRI). Essa matriz ranqueia tópicos relevantes para cada grupo de stakeholders da companhia e os cruza com tópicos relevantes para os negócios. O que será priorizado? O que estiver no quadrante que reúne os maiores impactos para o stakeholder e os maiores impactos para o negócio.

Porém, com a entrada da governança corporativa em campo, dificilmente o fator-chave de sucesso da área se resumirá a uma matriz de materialidade bem-feita. Com os especialistas, listamos ao menos quatro: estrutura, pessoas, cultura e comunicação.

**ESTRUTURA.** Não há um tamanho ideal para o departamento de sustentabilidade; depende do porte da empresa e do setor em que atua. Na Natura global, por exemplo, Hills tem 16 reportes e 150 pessoas no total. “Mas é ideal que a área seja institucional e que se reporte a um executivo com real poder de decisão, como o CEO ou o vice-presidente de RI e sustentabilidade. Eu, por exemplo, me reportava ao presidente na B3”, diz Sonia Favaretto. A razão para essa linha de reporte é que o ESG tem de criar coisas que ainda não existem. Outro ponto crucial no desenho da estrutura é permitir que seus membros influenciem a empresa inteira, sem muros nem silos.

Esse departamento requer, obrigatoriamente, um líder 100% dedicado ao assunto, uma equipe diversa, métricas e orientação a dados, e orçamento, porque há muitos investimentos a fazer quando se conduz um esforço de gestão de mudança de médio e longo prazo.

O ideal é que o departamento de sustentabilidade tenha metas de desempenho claras, coletivas e individuais. E que os indicadores de monitoramento dessas metas sempre subam para o conselho de administração ou conselho consultivo, nas empresas que têm essa instância. Na Natura, acontece assim. “Integramos os indicadores, e os conselhos de administração e consultivo gerenciam as metas de acordo com nossa *Visão 2030*. Fazemos isso regularmente, como fazemos com as metas de Ebitda, investimentos etc.”, diz Denise Hills.

**CULTURA.** “ESG é uma agenda transversal, que perpassa todos os departamentos”, específica Favaretto. Então, para a agenda ser efetiva, o ESG tem de se tornar uma cultura da empresa inteira. Para estar condicionando as decisões sem ninguém precisar pedir – ou supervisionar.

Uma organização em que ESG faz parte da cultura há tempos é a Natura, uma das companhias mais sustentáveis do mundo pelo ranking *Global 100* da Corporate Knights e a maior certificada do sistema B. “Aqui não se cria nada primeiro para ver depois o impacto que terá; é o contrário”, diz Hills. “Todas as práticas e a lógica de sustentabilidade estão dentro do processo de decisão.”

E isso vale também para as metas da empresa. A meta da redução do nível de carbono que a Natura emite, por exemplo, é gerenciada por toda a companhia (pelas quatro marcas, na verdade – Natura, Avon, The Body Shop e Aesop). Quem vai decidir sobre distribuir um produto por avião, sobre usar uma embalagem reciclável ou sobre comercializar um produto num certo país sempre pondera antes sobre a emissão de carbono associada.

**PESSOAS.** Toda contratação para uma posição relacionada a ESG em empresas de maior porte ganha holofotes, como ocorreu quando a XP Investimentos contratou sua primeira head de “sustainable wealth”. A escolhida, Marina Caçado, fez carreira atuando com investimentos de impacto e com famílias empresárias – aliás, uma das apostas do setor é que herdeiros de empresas sejam grandes vetores de investimentos ESG em 2030.

Mas qual é o melhor perfil do líder de uma área de sustentabilidade na era ESG? Espera-se, em geral, um líder que consiga fazer suas análises “com orientação a dados”, mas que também “seja sensível às questões humanitárias”, como define Gabriela Reis.

De um lado, ficam mais relevantes as habilidades comportamentais. “A pessoa deve ter principalmente empatia, já que vive fazendo trocas com diferentes públicos, devendo gerar resultados para todos”, observa Reis. “E precisa ainda gostar de proximidade nas relações e ser capaz de gerenciar conflitos e negociar”, completa ela.

De outro lado, o líder deve ter uma visão ampliada do que são dados. Ele consome pesquisas e análises do tipo big data, mas não se restringe a isso. “Se há um projeto numa comunidade, ele tem que ir conversar com as pessoas dali para

## UMA AVALANCHE DE FATOS

**2016** **Donald Trump** é eleito presidente dos Estados Unidos após campanha marcada por agenda anti-ESG – desfazer políticas ambientais do presidente anterior, retirar os EUA do Acordo de Paris e criar muro para conter imigração mexicana.

**2017** Investidores globais reagem às propostas do novo presidente norte-americano e cobram empresas por **melhores práticas socioambientais** e de governança.

No Brasil, é eleito **Jair Bolsonaro**, após campanha também marcada por agenda anti-ESG. Diferentemente do que ocorre nos EUA, a maior **reação a seu posicionamento anti-ESG** não vem inicialmente dos investidores, mas do mainstream da mídia, que passa a paular questões socioambientais recorrentemente, não só em eventos extremos.

**2019** Em janeiro, ocorre no Brasil o **rompimento da barragem da Vale** em Brumadinho, o segundo a envolver a empresa em três anos, criando um trauma em seus investidores em bolsa. Em junho, dados sobre aumento do **desmatamento na Amazônia** alarmam o mundo. Em agosto, 181 CEOs, reunidos na Business Roundtable, divulgam manifesto afirmando que as empresas precisam ter responsabilidades além do próprio lucro. Em setembro, no litoral do Nordeste brasileiro, um misterioso **vazamento de óleo** atinge 1.004 localidades em 11 estados, segundo o Ibama, o que explicita a vulnerabilidade.

**2020** Em janeiro, o Fórum Econômico Mundial prioriza as questões ambientais. **Carta anual de Larry Fink** convoca todos os investidores a rever os critérios para avaliar investimentos, incluindo ESG. Em março, a OMS declara que a Covid-19 é uma pandemia. Em meio a reações negacionistas, em julho, a ONU afirma que novas doenças zoonóticas podem vir, advindas da destruição ambiental. Enquanto a maioria dos governos lida com o impacto social do isolamento, notícias das queimadas no Brasil assustam.

## CARREIRA EM ESG E...

**DENISE HILLS** é a diretora da área de sustentabilidade global da Natura, que abarca de México a França, de Colômbia aos Estados Unidos. Formada em administração, ela iniciou a carreira como trader do Citibank no final dos anos 1980 e, por duas décadas, trabalhou sobretudo com produtos financeiros, educação financeira e inovação. Sua jornada de ESG teve início em 2010, quando se tornou superintendente de sustentabilidade do Itaú-Unibanco. Sempre buscando formação complementar – em gestão integrada de sustentabilidade, estratégia, governança, liderança sustentável, riscos, chegou ao posto atual.

Hills está atenta à relevância, para o ESG, de atuar em rede. Presidiu a Rede Brasil do Pacto Global (2017-19), onde segue como VP; está entre os 12 membros do conselho da SDG Impact (comissão do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas para abordar impactos); integra o conselho consultivo do World Resources Institute. No Brasil, é conselheira do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds) e integra o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

entender o que consideram valor”, afirma Reis. Conversas geram dados – “small data”.

Outras habilidades relevantes listadas pelos entrevistados são visão sistêmica, viés de inovação, disposição para (re)educar em ESG o maior número de pessoas possível e resiliência.

“É preciso educar as pessoas, dentro e fora da empresa, para mudar modelos de negócio, de pensamento, de produção e de consumo. Sempre falo que ninguém vai dormir com conceitos tradicionais de gestão e acorda sustentável”, diz Favaretto.

E como não se faz uma mudança da magnitude da cultura ESG do dia para a noite, conforme Favaretto enfatiza, o líder precisa saber lidar bem com frustrações. Dificilmente haverá um modelo que opere 100% sustentável, inclusive.

E a equipe de modo geral? Millennials e jovens da geração Z serão os primeiros a fazer fila, mas devem ter expertise técnica. A área, que costumava ser tachada de reduto de ambientalistas, agora é mais diversificada. Em formação, no entanto, o perfil sempre foi diverso e continua a sê-lo. Os entrevistados veem nela gente de relações internacionais, comunicação, biologia, economia, engenharia, administração...

## ... INFLUENCIADA POR ESG

**ALESSANDRA CARDOSO** é chief investment and risk officer de um grande fundo de pensão empresarial do Reino Unido, reportando-se ao board de trustees. Como a responsabilidade da brasileira é garantir que haja dinheiro para pagar as aposentadorias contratadas quando e enquanto isso for necessário, mitigar riscos é mais importante para ela do que o usual. Assim, o eixo do seu trabalho é a matemática, mas, em seu dia a dia, ela tem dedicado cada vez mais tempo e energia a questões ESG. Interage bastante com profissionais ESG dos gestores de recursos e empresas investidas, e participa de vários seminários e workshops a esse respeito.

Graduada em física, Cardoso iniciou a vida profissional dando aulas de física no ensino médio. Migrou para consultoria de riscos e, depois, em 2007, focou o mercado de fundos de pensão – como consultora (liderou a consultoria de investimentos na Towers Perrin) e internamente, construindo portfólio. Ao longo dos anos, ela fez especialização em modelagem matemática, para fortalecer suas habilidades de gestão de ativos e passivos de longo prazo, e MBA em gestão estratégica e de negócios.

Preocupar-se com o futuro faz diferença, mas ter um propósito de vida, nem tanto. Uma especialização ou pós em sustentabilidade tende a contar mais pontos para o departamento de sustentabilidade, bem como a sintonia com os grandes movimentos socioambientais mundiais e o conhecimento sobre riscos. *[Os quadros acima detalham perfis profissionais ligados a ESG.]*

**COMUNICAÇÃO.** Já dissemos que há um código comum nessa nova área de sustentabilidade, baseado nos ODS. Mas, na comunicação da área, interna como externa, há pontos que distinguem as melhores empresas em ESG das demais. Por exemplo, as melhores são aquelas que superam a linguagem dos trade-offs. Falar em abrir mão de algo, especialmente se esse algo for lucro, é ruim, porque afasta os executivos mais pragmáticos da área. “Sustentabilidade é sobre colocar tudo junto: o econômico, ambiental e social”, reforça Favaretto.

As melhores empresas também sabem conjugar o verbo “mudar” na comunicação. Alessandra Cardoso enfatiza isso: “Umhas empresas só terão que excluir práticas ruins, outras vão ter que re-

# AVALIAÇÕES SOBRE ESG ESTÃO SENDO FEITAS NOS EXTREMOS DA AMAZÔNIA

pensar todo o negócio para não morrer, mas o que todas terão de fazer são mudanças”, diz ela.

Um terceiro diferencial de comunicação é saber lidar com ESG em tempos de redes sociais. Nada simples. Quando estávamos quase terminando este texto, por exemplo, uma briga no Instagram entre um influenciador e Tallis Gomes, fundador da startup Singu, respingou na Natura. A empresa, que preza tanto por sua governança, foi acusada de conflito de interesses na compra da Singu, devido ao envolvimento do enteado de um acionista no negócio. Muito embora a startup, “um salão de beleza delivery”, se encaixe na estratégia da Natura, por causa de suas consultoras.

## APLICAÇÃO DE “ÚLTIMA MILHA”

Se o ESG está longe de uma capital como Porto Alegre, onde seguranças terceirizados de um supermercado multinacional batem num cliente negro até a morte, está mais longe ainda da realidade do interior do Brasil. Certo? Errado. Já há pelo menos um caso de implantação de “última milha” da filosofia ESG em nosso País. E é na Amazônia.

A protagonista é a Sicoob Credisul, cooperativa de crédito com R\$ 2,6 bilhões de ativos, sediada em Vilhena (RO), que resolveu começar a educar em ESG seus cooperados, espalhados por Rondônia, Mato Grosso, Acre e Amazonas.

É claro que, sendo uma cooperativa, seu coração já estava no lugar certo do ESG, pois cooperativas devolvem os lucros aos cooperados ou os reinvestem – por exemplo, em hospitais. Mas, ainda assim, seu esforço de última milha foi grande, porque as pessoas envolvidas não tinham praticamente nenhum conhecimento de gestão. “Não é culpa delas. Atuamos em locais isolados, onde tivemos que instalar até energia elétrica”, diz Renato Doretto, dirigente da Sicoob Credisul.

O desenvolvimento de uma cultura ESG entre os cooperados amazônicos começou por identificar as boas práticas que eles já tinham, muitas vezes sem saber – para depois melhorá-las. Cinquenta empresas cooperadas (do total de 45 mil), de setores diversos, passaram por avaliação e quatro ganharam o selo “Sicoob Credisul Mais Consciente” como um reconhecimento de seu alinhamento com práticas sustentáveis. Na parte 2 da jornada, os cooperados ganham triplamente: há uma devolutiva detalhada da avaliação, uma mentoria nos pilares do capitalismo consciente e benefícios como desconto em operações de créditos e outros

serviços da Credisul. A avaliação passa a ser feita todo ano, para que o esforço para manter o selo faça das práticas conscientes um hábito.

A avaliação é a mesma que qualquer empresa pode fazer, gratuitamente, no site do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB). Mede a qualidade das relações das empresas com seus diferentes stakeholders. “Com isso, entendemos o nível de maturidade das empresas em relação a suas responsabilidades e quais as necessidades de melhoria”, resume Pedro Paro, CEO da Humanizadas, consultoria que a desenvolveu.

O melhor de tudo, no caso da Sicoob Credisul, talvez seja o potencial efeito bola de neve em ESG. Os 44.996 cooperados ainda sem selo vão querer melhorar para ter as vantagens. E Doretto conta que deve incluir os produtores rurais da região na avaliação ESG de 2021, sobretudo os de porte médio. Problemas como queimadas e agrotóxicos, sabe-se, são mais associados ao médio produtor. O pequeno tem maior cuidado com o meio ambiente e o grande é fiscalizado pelos órgãos públicos.

## COMO ACELERAR A TRANSIÇÃO

A filosofia ESG tem tudo para ser uma aliada poderosa na transição para um capitalismo mais consciente. Mas essa jornada pode ser mais difícil para uns do que para outros. Os praticantes do cooperativismo, por exemplo, levam vantagem. Como diz Enio Meinen, diretor de coordenação sistêmica e RI do Sicoob e conselheiro deliberativo do ICCB, “os pilares da filosofia empresarial do cooperativismo, como a universalidade de interesses, a sustentabilidade e a visão de longo prazo, se conectam com o capitalismo consciente”.

Bancos também ouviram o chamado. “Vivemos uma transição para uma economia verde, e acredito que seja um caminho sem volta”, afirma Amaury Oliva, diretor de sustentabilidade da Federação Brasileira dos Bancos (Febraban). A entidade vem se mobilizando para apoiar seus associados sobre o ESG.

Espera-se que esses movimentos coletivos acelerem o ESG. O Brasil está atrasado para 2030. ∞



# INVESTIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS:

## O DEBATE DAS MÉTRICAS

EM BUSCA DE INDICADORES PADRONIZADOS QUE PERMITAM COMPARAÇÕES, O MUNDO ESTÁ DEBATENDO UMA PROPOSTA DO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL E OUTRA DA UNIÃO EUROPEIA PARA MEDIR AÇÕES ESG. CONHEÇA OS PRÓS E OS CONTRAS DAS DUAS E OUTRAS QUESTÕES QUE DEVEM SER CONSIDERADAS | POR CARLOS DE MATHIAS MARTINS

**F**atores como a pandemia de Covid-19 e a propalada emergência climática exacerbaram a discussão sobre os temas socioambientais que afligem a humanidade. Por isso, o desempenho de empresas nos quesitos ESG vem monopolizando a pauta dos altos escalões corporativos, das altas esferas governamentais, da imprensa e até das mídias sociais. Progressivamente, companhias ao redor do globo são pressionadas a medir e a reportar a seus acionistas, e a outros stakeholders, iniciativas e riscos associados aos temas ESG. Mas isso está funcionando bem?

Os primeiros relatórios de sustentabilidade remontam à criação da Global Reporting Initiative (a famosa GRI), em 1997, pela ONG norte-americana Coalition for Environmentally Responsible Economies, com o apoio de organismos multilaterais como ONU e OCDE. De lá para cá, houve aperfeiçoamento significativo. Surgiram os relatórios integrados, que dissecam a estratégia de criação de valor e a gestão de risco das empre-

sas. Agora, think tanks e reguladores de diversos países correm para esboçar novos critérios que sirvam de parâmetros para aferição do desempenho de corporações ante os indicadores ESG.

Por exemplo, de um lado, temos o Fórum Econômico Mundial (WEF) – aquele de Davos –, que liderou uma iniciativa de elaboração de um conjunto de métricas do capitalismo de stakeholders (em oposição ao capitalismo de shareholders), compiladas pelas quatro grandes firmas de auditoria do mundo: Deloitte, EY, KPMG e PwC. O documento *Measuring Stakeholder Capitalism*, de agosto último, propõe que as métricas ESG sejam baseadas em parâmetros vigentes para que sua adoção pelas empresas seja facilitada e acelerada.

Quais parâmetros vigentes? São cinco as instituições responsáveis pelos padrões de rotulagem ESG mais disseminados no mundo corporativo: Carbon Disclosure Project, Disclosure Standards Board, Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Council e Sustainability Accounting Standards Board. E as cinco firmaram o compromisso de trabalhar

em uma perspectiva conjunta para padronizar essas métricas.

De outro lado, está o marco regulatório ESG mais completo e avançado, que vem a ser – para surpresa de ninguém – o da União Europeia (UE). Criado do zero, ao contrário da proposta do WEF de aproveitar o que existe, foi publicado em junho de 2019 e está programado para entrar em vigor no fim de 2021. Os países que criaram “El Real Decreto para el jamón ibérico” (Espanha), a “Denominazione di origine controllata e garantita” para vinhos (Itália), a “Appellation d’origine contrôlée” para queijos (França) e a “Reinheitsgebot” para a cerveja (Alemanha) não deixariam passar a oportunidade de criar regras e métricas para um tema tão relevante como ESG, afinal de contas.

Em julho de 2018, o Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG), montado pela Comunidade Europeia, começou a catalogar critérios para aferição de desempenho ESG de empresas e de investimentos. Um ano depois havia o sistema de classificação de atividades e métricas socioambientais da UE, que tem sido chamado de taxonomia – termo das ciências biológicas escolhido aparentemente para conferir caráter científico ao regramento europeu.

Que métrica vai emplacar como padrão? Na ausência de métricas definidas para outros países, seria natural que fosse escolhida a referência europeia. Ou seria a do Fórum Econômico Mundial?

## ESG EUROPEU: MEIO AMBIENTE DOMINA

O documento europeu, denominado *Taxonomy Technical Report*, contém boas regras de preservação ambiental, economia circular e controle de poluição, desenvolvidas sob medida e com uma visão abrangente. Parece, porém, ter dois problemas.

O primeiro é focar principalmente os temas da redução das emissões de gases de efeito estufa e da mitigação e adaptação do impacto das mudanças climáticas nos ecossistemas do planeta. Nesse âmbito, estabelece métricas de intensidade de carbono para uma lista ampla de atividades rotuladas de ESG, praticadas em diversos setores econômicos.

E aí surge o segundo problema. Os setores abordados são os mais relevantes para o PIB da UE. E o regulador europeu utilizou o conceito de melhor tecnologia disponível para determinar tal conjunto de indicadores, conforme se lê no próprio docu-

mento. Esse “viés europeu” da taxonomia pode ter um impacto muito importante em outros países.

Por exemplo, conforme a taxonomia europeia, as manufaturas de cimento ao redor do globo devem estar atentas ao limite de emissão de 0,498 toneladas de CO<sub>2</sub> por tonelada de cimento produzida – e essa métrica de intensidade de carbono será presumivelmente utilizada em contratos de exportação para a UE. Não será de surpreender que os critérios estabelecidos na taxonomia da UE sejam subterfúgio para justificar o protecionismo comercial europeu. Assim, o desafio de harmonizar acordos comerciais e critérios ESG muito provavelmente vai acabar em disputas na Organização Mundial do Comércio (OMC).

Por fim, vale enfatizar que não há na taxonomia europeia critérios que abordem regras de governança corporativa das empresas ou empreendimentos. Aparentemente, para os reguladores europeus, o parâmetro G do ESG já está equacionado pela legislação societária dos países da UE. Ao menos nessa primeira versão da taxonomia europeia, tampouco há menção a qualquer indicador para avaliação de impacto social associado aos parâmetros ESG além das salvaguardas definidas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). O documento traz uma mensagem clara: pactuar critérios objetivos com força de lei para aferição de avanço social atrelados a investimentos do setor privado é um desafio grande demais para a UE.

**OS CRITÉRIOS DA  
TAXONOMIA EUROPEIA  
PODEM RESULTAR  
EM UM SUBTERFÚGIO  
PARA JUSTIFICAR  
O PROTECIONISMO  
COMERCIAL. ISSO DEVE  
ACABAR EM DISPUTAS  
NA ORGANIZAÇÃO  
MUNDIAL DO COMÉRCIO**

# A PROPOSTA DO FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL TENDE A CRIAR UMA LISTA CLARA DE MÉTRICAS PARA O CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS, MAS ISSO PODE EXPOR AS EMPRESAS À CULTURA DE CANCELAMENTO E AFUGENTAR AS NOVATAS EM ESG

“**Do no harm**”. Vale jogar luz sobre um critério importante que permeia todo o relatório da UE: o conceito de contenção de danos ou “do no significant harm” (não fazer estrago significativo). Ele deve ser aplicado a qualquer atividade listada na taxonomia europeia. Assim, conforme estabelecido pelo regulador europeu, atividades que contribuam para a mitigação das causas das mudanças climáticas, por exemplo, devem ser avaliadas mediante os eventuais efeitos danosos para outros objetivos da taxonomia. Então, não basta a um projeto eólico offshore atender às métricas de redução de emissões de gases de efeito estufa. Para cumprir com os critérios da taxonomia, um projeto eólico offshore deve ser confrontado com os chamados efeitos de segunda ordem da atividade e assegurar que o empreendimento não causará dano significativo para a vida marinha.

Esse critério garante que, por mais meritória que seja, nenhuma atividade listada na taxonomia europeia será executada em detrimento de outro objetivo do regramento da UE. Em outros termos, empresas e investidores precisam saber avaliar todas as consequências, intencionais e não intencionais, das suas intervenções.

Em um mundo tão complexo e com demandas muitas vezes contraditórias, cumprir o “do no harm” é um desafio e tanto. Na prática, os reguladores, o europeu e os de outras jurisdições, terão de ponderar quais efeitos de segunda ordem são aceitáveis. Como o economista americano Thomas Sowell define com bastante argúcia, problemas complexos não têm solução, apenas trade-offs. Poderemos ter confiança em que o regulador escolherá o melhor trade-off possível?

## WEF: “NAME AND SHAME” & “BEST IN CLASS”

*Measuring Stakeholder Capitalism* é o nome da compilação de 21 métricas consideradas críticas e 34 métricas expandidas, ou menos estabelecidas, feita pelo Fórum Econômico Mundial. Elas são divididas em quatro pilares: governança, planeta, pessoas e prosperidade. De uma maneira geral, as métricas são declaratórias e não classificatórias. Não existe no documento do WEF qualquer critério objetivo que possa ser utilizado para desqualificar uma empresa utilizando parâmetros ESG.

O interessante nessa abordagem é trazer uma relação de métricas de capitalismo de stakeholders (SCM, na sigla em inglês) que servem como roteiro para relatórios mais robustos e substantivos. Caso a utilização das SCM seja disseminada no mundo corporativo, tais relatórios permitirão comparar a performance ESG de empresas e ranqueá-las utilizando indicadores relevantes para cada atividade econômica.

Para usar um jargão dos fundos de investimento ESG e dos ativistas socioambientais, relatórios baseados nos critérios do WEF vão facilitar bastante a identificação das empresas “Best in Class” e aquelas para “Name and Shame”, os seja, as melhores e as piores. Isso pode ter um efeito colateral indesejado: tende a expor as empresas à cultura do cancelamento que se apoderou das mídias digitais. Assim, pode eventualmente afugentar companhias



novatas no tema ESG. Afinal, reportar indicadores de diversidade e inclusão social não é tarefa trivial.

Por fim, vale registrar que “capitalismo de stakeholders” é uma expressão que funciona para a narrativa do WEF, mas, no fundo, é um paradoxo, porque não existem realmente assembleias de stakeholders com poder de voto.

## ESG, MÉTRICAS E O DEVER FIDUCIÁRIO DO GESTOR DE INVESTIMENTO

Deveres fiduciários existem para assegurar que todo agente que administra dinheiro de investidores atue para resguardar os interesses de seus clientes e não os próprios interesses. Lealdade e prudência são os deveres fiduciários mais importantes para os agentes financeiros. Assim, se o gestor é defensor da causa ambiental, mas seu cliente só quer mesmo é ganhar mais dinheiro, o gestor precisa seguir o que o cliente determina.

Pois hoje há um debate em curso sobre a interpretação e a abrangência desses deveres. Defensores dos méritos dos investimentos rotulados ESG acreditam que incorporar critérios socioambientais em análises financeiras é um imperativo. Além disso, de acordo com alguns partidários dos investimentos ESG, é legítimo auferir rentabilidade menor em troca de maior aderência a critérios socioambientais.

Minha leitura particular é diferente, alinhada com a interpretação da Justiça dos Estados Unidos. Tal como sentenciado por unanimidade pela Suprema Corte norte-americana em 2014, os deveres fiduciários de lealdade e prudência devem ser interpretados como a defesa dos interesses financeiros e pecuniários de investidores e pensionistas. Ponto.

Adicionalmente, é importante observar que, nos últimos 30 anos, o Department of Labor dos Esta-

dos Unidos, equivalente ao Ministério do Trabalho brasileiro, tem se negado a autorizar investimentos que considerem benefícios não pecuniários para fundos de pensão regulados pelo governo federal daquele país. Conforme definição do próprio regulador norte-americano, o agente fiduciário deve tomar suas decisões com “o olhar exclusivo sobre os interesses dos participantes e beneficiários dos fundos”. Tal diretriz foi, ao que tudo indica, inspirada na doutrina mórmon que determina a leitura das escrituras sagradas com “an eye single to the Glory of God”. Ou seja, vai ser difícil mudar essa regra nos Estados Unidos para comportar o ESG.

Já os reguladores brasileiros elegeram uma linguagem indireta para definir a hierarquia dos benefícios não pecuniários aos investidores. O Conselho Monetário Nacional estabeleceu, em três resoluções distintas publicadas em 2014, 2018 e 2019, que as aplicações dos fundos de pensão devem observar, **sempre que possível** (grifo do autor), os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, ambiental, social e de governança dos investimentos. A definição de “sempre que possível” é obviamente muito elástica para ser utilizada como critério de aplicabilidade de qualquer regra.

**EVIDÊNCIAS  
DEMONSTRAM BAIXA  
CORRELAÇÃO ENTRE  
OS CRITÉRIOS ESG E  
A RENTABILIDADE DE  
UM INVESTIMENTO.  
ALÉM DISSO, A  
DISPARIDADE DE  
RATING É IMENSA,  
COMO MOSTRA O  
CASO DO FACEBOOK**

# SEGUNDO EVIDÊNCIAS, É ALTA A CORRELAÇÃO ENTRE EMPRESAS MALCOMPORTADAS EM ESG E DESTRUIÇÃO DE VALOR

## É O RISCO, MAIS DO QUE A RENTABILIDADE

Pode parecer contrafactual, mas há evidência robusta de que é baixa a correlação entre investimentos rotulados de ESG e rentabilidade. Nas palavras de Aswath Damodaran, professor da New York University e referência no estudo de finanças corporativas, a relação entre as métricas ESG e performance operacional de empresas é “muito tênue”.

Além disso, estudo recente publicado pelo banco Credit Suisse demonstra que, mesmo para empresas de primeira linha, existe uma disparidade bem grande na classificação ESG feita por agências de rating distintas. O Facebook, por exemplo, no critério ambiental, recebe nota baixa da Sustainalytics, nota média da FTSE e nota alta da MSCI.

Voltando a Damodaran, ele também considera falsa a afirmação de que empresas socialmente responsáveis vão crescer mais rápido ou gerar mais lucro quando comparadas a empresas que não observam parâmetros ESG. Não dá para dizer nem que sim, nem que não. Na mesma linha, o professor Damodaran reitera que não é possível afirmar, com base em dados, que fundos de investimento rotulados ESG apurem rentabilidade mais alta do que fundos tradicionais. Se isso acontecer, pode ser só uma coincidência.

A discussão não deveria ser pautada apenas pela rentabilidade, entretanto. Independentemente dela, o futuro dos fundos ESG está garantido – por causa da Regra da Minoria. Esse é um conceito bastante intuitivo elaborado pelo financista e escritor de origem libanesa Nassim Taleb, para demonstrar que um pequeno percentual de indivíduos intransigentes basta para que toda uma população termine por submeter-se a seus desígnios. Assim como basta um casal amigo kosher ir jantar na sua casa para que toda a comida do jantar seja kosher.

Dado que uma minoria de investidores ativistas, intransigentes e teimosos demandarão a utilização de métricas ESG para fundos de investimento, e dado que o custo de gestão de fundos ESG é apenas marginalmente mais alto do que o custo de gestão de fundos tradicionais, o carimbo ESG acabará sendo reivindicado para a totalidade dos portfólios.

Por fim, e bem mais importante segundo Damodaran, evidências empíricas demonstram alta correlação entre o mau comportamento de empresas no quesito ESG e a destruição de valor. Ou seja: o desafio do gestor de recursos de terceiros, seja ele administrador de uma empresa ou de um fundo de investimentos, é justamente aplicar a ferramenta de análise ESG para identificar risco de ruína.

Em outras palavras, considere um cenário no qual eventos derivados das mudanças climáticas possam ser quantificados e traduzidos em risco de investimento. Nesse contexto, e no cenário plausível de limites compulsórios às emissões de gases de efeito estufa no médio prazo, parece ariscado para um fundo de investimentos manter ações de empresas que desenvolvam atividades associadas à mineração de carvão. Não parece?

## O MAIOR DESAFIO DE TODOS

Parafraseando mais uma vez o economista americano Thomas Sowell, a razão pela qual tantos analistas e ativistas externam interpretações equivocadas sobre os critérios ESG não tem relação com a complexidade do tema, e sim com o fato de que esses indivíduos não querem métricas baseadas em evidências empíricas se elas os deixarem insatisfeitos emocionalmente. Eles querem vilões para odiar e heróis para amar. Os reguladores terão de lidar com essa idiossincrasia. ∞



CARLOS DE MATHIAS MARTINS é engenheiro financista, empreendedor serial em cleantechs e fundador da holding de investimentos Ecoinvest.





# BENCHMARKS PARA INSPIRAR

**QUATRO CASOS, DE DIFERENTES SETORES E NÍVEIS DE MATURIDADE, PERMITEM VER COMO SÃO OS ESFORÇOS DE ESG E REVELAM SEU ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU | POR SANDRA REGINA DA SILVA**

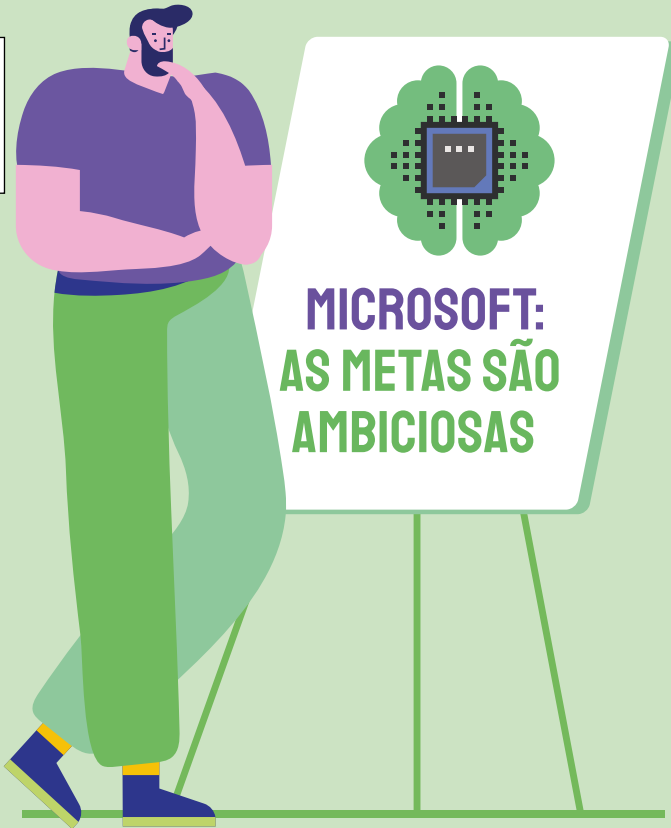
**O**s gestores têm um guia prático de (re)orientação a ações ambientais, sociais e de governança: são os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS). Trata-se de uma agenda cuidadosamente negociada e consentida pelos países signatários ao longo de décadas, que deve ser alcançada até 2030. Várias empresas vinham se comprometendo com metas individuais, desconectadas do todo, como reduzir emissões de carbono ou evitar desmatamento. O que a ESG incentiva é que cada uma converta um ou mais objetivos da ONU *[veja a lista ao lado]* em parte central de sua estratégia e operações, contribuindo para o atingimento orquestrado das metas relacionadas aos ODS.

Como incorporar os ODS no dia a dia? Lá fora, em países como os Estados Unidos e a Alemanha, o processo se baseia na criação de mecanismos para que os diversos stakeholders tenham voz nas decisões e na supervisão das empresas – por exemplo, dando-lhes assento em comitês ligados aos conselhos de administração, como vem sendo feito. Isso requer a avaliação franca de quem são esses stakeholders, é claro; não vale incluir só funcionários e clientes, como diz Sarah Kaplan, da Rotman School of Management, do Canadá.

Já no Brasil, as exigências regulatórias dão o tom, bem como a posição na cadeia de valor – intermediários são mais atentos – e a exposição internacional. Segundo Sonia Consiglio Favaretto, especialista em sustentabilidade, empresas financeiras são mais avançadas, conforme métricas da B3. Mas quem atua em setores ligados a grandes propósitos também deve ser listado. Não à toa, dois dos cases que selecionamos a seguir são de empresas de energia limpa.

## OS 17 ODS

1. Erradicação da pobreza.
2. Fome zero e agricultura sustentável.
3. Saúde e bem-estar.
4. Educação de qualidade.
5. Igualdade de gênero.
6. Água potável e saneamento.
7. Energia acessível e limpa.
8. Trabalho decente e crescimento econômico.
9. Indústria, inovação e infraestrutura.
10. Redução das desigualdades.
11. Cidades e comunidades sustentáveis.
12. Consumo e produção responsáveis.
13. Ação contra a mudança global do clima.
14. Vida na água.
15. Vida terrestre.
16. Paz, justiça e instituições eficazes.
17. Parcerias e meios de implementação.



ela termina 2020 como a segunda empresa mais valiosa do mundo. Seu market cap é mais de US\$ 1,36 trilhão, só ficando atrás da petrolífera Saudi Aramco. Isso aumenta suas responsabilidades em termos ESG, e ela as enfrenta. Tanto que não promete nem reduzir, nem zerar sua pegada de carbono no planeta, mas negativá-la. Com a mesma lógica, diz que vai repor água em maior quantidade do que consome. Tudo até 2030, naturalmente.

As ODS 6 e 13 são, ao lado das ODS 2 e 15, as que têm recebido maior atenção da Microsoft. A maneira de trabalhar para isso é “tech-first”, usando principalmente inteligência artificial (IA), e atuando com milhares de organizações não governamentais em várias partes do mundo, num ecossistema. “As ONGs recebem nosso apoio por meio da tecnologia”, explica Lucia Rodrigues, líder de filantropia da Microsoft Brasil. Só no Brasil, em 2019, a empresa investiu R\$ 48,3 milhões para levar tecnologia gratuitamente ou com baixo custo para 2.038 ONGs.

## GOVERNANÇA FORTE

A Microsoft tem, desde 2018, um executivo-chefe ambiental: Lucas Joppa. Ele é muito próximo de Brad Smith, que é o presidente da empresa e braço do CEO, Satya Nadella, para

os relacionamentos com os vários stakeholders. Joppa construiu seu caminho até o topo intraempreendendo, ao lançar um programa que virou modelo para as atuais estratégias da empresa, o “AI for Earth”, voltado aos desafios ambientais.

Apesar do background só ambiental – Joppa é ecologista –, seu sucesso vertiginoso originou o “AI for Good”, que provê financiamento, tecnologia e formação para ativistas e ONGs em cinco áreas:

1. “AI for Earth”, na frente ambiental.
2. “AI for Humanitarian Action”, para auxiliar esforços humanitários.
3. “AI for Accessibility”, para maior acessibilidade a pessoas com deficiência.
4. “AI for Health”, em prol das condições de saúde de pessoas e comunidades.
5. “AI for Heritage Culture”, para ajudar a proteger o patrimônio cultural da humanidade.

O orçamento para a iniciativa é de US\$ 165 milhões em cinco anos. Há mais exemplos da abordagem tech-first, mesmo que com valores menores, entre os quais a iniciativa Wild Me (usa algoritmos de visão computacional e deep learning para escanear e identificar animais e espécies individuais), o app Seeing (descreve pessoas, objetos e textos para indivíduos cegos ou com baixa visão) e o FarmBeats (ajuda fazendeiros a aumentarem seu rendimento com menos recursos e menos impacto ambiental e leva conexão à internet de qualidade ao campo).

## PARCERIAS AMBIENTAIS E SOCIAIS NO BRASIL

Uma das parceiras-chave da Microsoft no País, em ESG, é a Fundação SOS Mata Atlântica. “Pelo acordo, vamos aplicar tecnologia aos dados coletados no projeto ‘Observando os Rios’, que reúne comunidades e as mobiliza em torno da qualidade da água. Os dados subirão na nuvem Azure e lá a inteligência artificial (IA) vai analisá-los, fornecendo insights mais efetivos para a ONG”, conta Rodrigues.

Outra parceria é com a Vale e o Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia (Imazon). Esta foi selada em outubro de 2020 e vai se materializar na estação de seca de 2021. A ideia é usar IA para proteger a floresta amazônica do

## UMA NOVA PARCERIA VISA PROTEGER A FLORESTA AMAZÔNICA DE QUEIMADAS E DESMATAMENTO, USANDO IA E DADOS PARA PREDIZER ONDE HÁ RISCO

desmatamento e das queimadas. “Com recursos avançados de IA aplicados a uma série de indicadores de previsão – como estradas ilegais abertas em regiões florestais – e aos dados das imagens de satélite, o Imazon conseguirá prever as zonas de desmatamento mais prováveis”, explica a líder de filantropia.

Um terceiro exemplo de parceria brasileira é com a ONG Mães da Sé e a desenvolvedora de soluções Mult-Connect, em que a Microsoft entra com os serviços cognitivos Azure para a Mult-Connect desenvolver o app Family Faces. A iniciativa visa ajudar na busca de pessoas desaparecidas no Brasil. Voluntários da Microsoft cuidaram da digitalização do acervo da ONG, que já está na nuvem.

### VALE ATÉ META RETROATIVA

O compromisso global da Microsoft é chegar a 2030 tendo reduzido suas emissões de carbono em mais da metade, mas ela tentará fazer mais. “Removeremos mais carbono do que emitimos anualmente como empresa, resultando em um impacto abaixo de zero”, garante Rodrigues.

O leitor está surpreso? Outra meta surpreendente é a de remover do meio ambiente, até 2050, todo o carbono que a empresa emitiu diretamente ou consumindo eletricidade desde que foi fundada em 1975. E mais: ela pretende eliminar sua dependência do diesel até 2030.

“Além dessas três frentes, anunciamos uma iniciativa para disponibilizar nossa tecnologia e ajudar fornecedores e clientes em todo o mundo a reduzir suas respectivas pegadas de carbono e um novo fundo de inovação climática de US\$ 1 bilhão para acelerar o desenvolvimento global de tecnologias de redução, captura e remoção de carbono”, observa.

Há, por fim, vários experimentos em curso para gerar energia limpa e evitar contribuir para a mudança climática, tais como usar células de combustível de hidrogênio na energia de backup dos data centers e habilitar data centers submarinos que economizem energia.

### REPUTAÇÃO EM JOGO

Em 2020, a marca Microsoft passou a valer 53% mais do que em 2019, superando os US\$ 166 bilhões e ocupando a terceira posição do ranking mundial Interbrand. O fato de ser uma das marcas mais associadas a iniciativas ESG

entre as líderes é consequência e causa. O ESG deve impactar bastante o branding e lhe servir de escudo diante de questionamentos sobre se atividades e materiais do setor de tecnologia não tendem a acelerar a crise climática.

A Microsoft ainda tem várias ações relativas a outros ODS, tais como:

- Parceria, nos EUA, com a Sol Systems, desenvolvedora de energia solar, que inclui o investimento em comunidades desproporcionalmente afetadas por desafios ambientais.
- Compromisso com a redução de resíduos e plásticos. “Pretendemos atingir o objetivo de zero desperdício nas operações diretas, produtos e embalagens da Microsoft até 2030”, diz Lucia Rodrigues.
- Investimento de US\$ 30 milhões em fundos da Closed Loop Partners que visam ajudar a acelerar a infraestrutura, a inovação e os modelos de negócio para a digitalização de cadeias de fornecimento em geral, a coleta de lixo eletrônico e a redução de resíduos alimentares, além da reciclagem de produtos do setor eletrônico, para construir uma economia mais circular em escala.
- Criação de iniciativas de economia circular também para dispositivos e cadeias de valor de nuvem da Microsoft – e, mais especificamente, para embalagens e lixo eletrônico, evitando que cheguem aos aterros sanitários.
- Maior transparência em um novo relatório anual de sustentabilidade ambiental.

“Estamos estabelecendo metas realmente ambiciosas”, reconhece Lucia Rodrigues. “Mas ajuda o fato de não estarmos sozinhos ao perseguir-las. Temos muitos parceiros conosco.”



**R**eferência em ativos de energia renovável, a Omega Energia nasceu em 2008 com o propósito de transformar o mundo por meio da energia limpa, barata e simples, um caminho que tem de começar em sua própria sustentabilidade. “Acreditamos que sustentabilidade significa alinhar interesses sem deixar ninguém para trás e gerar valor de maneira complementar”, explica Andrea Sztajn, diretora-financeira e de relações com investidores da Omega. Por isso, a empresa está formalizando em 2020 uma nova política de sustentabilidade, com metas e compromissos baseados em todos os 17 ODS da ONU. E está dando a isso a mesma prioridade conferida no lançamento de sua plataforma de compra e gestão de energia feita de modo totalmente digital.

O plano de ação da Omega até 2023 tem cinco pilares: (1) governança corporativa e comportamento empresarial; (2) comunidade e direitos humanos; (3) meio ambiente; (4) recursos humanos e (5) práticas transversais. Nele, a correta comunicação com os stakeholders foi tratada como um tema relevante da estratégia.

### PROATIVIDADES NAS TRÊS FRENTES

Sztajn posiciona a Omega como “um dos principais combatentes do aquecimento global no

Brasil”. Há embasamento para isso: por lidar com energia limpa, a empresa evitou, de 2017 a junho de 2020, a emissão de 674,3 mil toneladas de CO<sub>2</sub>. “Isso é o equivalente ao que 240 mil carros emitem em um ano”, compara. Mas isso é de certo modo o esperado, pois é a sua “praia”. E o que ela faz fora dela?

No “E” do ESG, a Omega realiza campanhas de educação ambiental e o reflorestamento nas regiões onde está presente. “Cultivamos 668 hectares de Área de Preservação Permanente ao redor de nossas pequenas centrais hidrelétricas”, conta a executiva, uma área verde que corresponde a quase “810 Maracanãs”.

O “S” está inserido no programa “Janela para o Mundo”, que engloba todos os investimentos em iniciativas e projetos sociais. Foi criado para buscar transformação sustentável por meio de soluções específicas para os problemas locais das regiões com operações, cujo foco é em educação e geração de renda.

Um dos exemplos é o Centro de Educação Janela para o Mundo, nos municípios de Ilha Grande (PI) e Paulino Neves (MA). Ali são oferecidos cursos gratuitos, como de inglês, informática, redação e libras, para crianças, adolescentes e adultos das comunidades locais. “Esperamos em um futuro próximo superar a marca de mil alunos atendidos em nossos centros de educação.”

Outra iniciativa relevante, como destaca Sztajn, é o sistema Ecolar. “Idealizamos e planejamos a instalação de um sistema de tecnologia para tratamento doméstico de água nas comunidades das zonas rurais de Gentio do Ouro e Xique-Xique, na Bahia”, conta a diretora.

No “G” de ESG, a governança tem sido fortalecida desde o IPO da Omega, em 2017. Mas não são só as regras rígidas, por ter ações negociadas no Novo Mercado da B3, que definem as intenções da empresa. Seu objetivo é ir voluntariamente além dos padrões exigidos. Para isso, desenhou uma estratégia organizacional alinhada aos Princípios para a Governança Corporativa do G20 e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

“Em 2019, lançamos, além disso, nosso Código de Conduta e Políticas, um conjunto de ferramentas que nos ajudam a traduzir plenamente nossas crenças em tudo que fazemos”, diz a diretora. Que crenças? “Acreditamos que a sustentabilidade nas empresas e na sociedade começa por uma atuação ética e sustentável e que resultados superiores só são válidos se atingidos respeitando as leis, nossos valores e uns aos outros.”

A plataforma lançada durante a pandemia não deixa de ser uma maneira de amplificar o ESG na letra “E”. “Esperamos que traga bons resultados em longo prazo, para nós e para o meio ambiente”, diz Sztajn. Com a plataforma, clientes do mercado livre podem gerir sua energia de forma simples, rápida e flexível, podendo economizar até 30% de seu gasto, de acordo com ela. “A plataforma incentiva a migração das empresas para o mercado livre de energia, o que tende a facilitar seu acesso a energia limpa.”

## A ESTRUTURA DE ESG

A Omega tem um Comitê de Sustentabilidade, formado pelo CEO, a diretora de pessoas e gestão social, a diretora de meio ambiente e compliance e o responsável por sustentabilidade. A responsabilidade do órgão é garantir que todos os compromissos de sustentabilidade estejam incorporados em todas as atividades e negócios.

Por exemplo, o comitê faz a avaliação anual das metas de ESG traçadas para o longo prazo. Em 2023, a avaliação final da efetividade

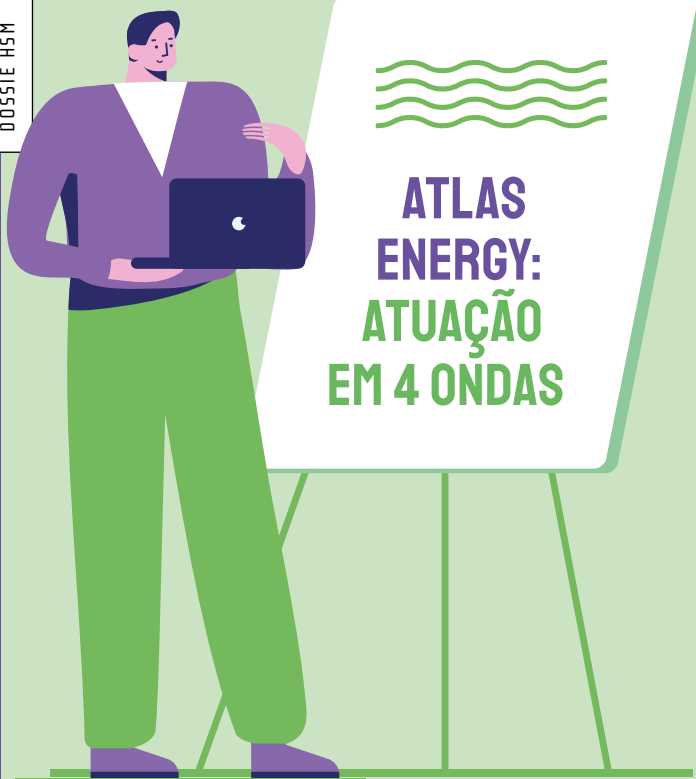
das metas contará com notas atribuídas por índices relevantes sobre o assunto e feedback do mercado. “Também foram tratados critérios e indicadores relacionados ao desempenho socioambiental da companhia entre as métricas de avaliação e de remuneração variável, bem como mecanismos para o engajamento nos temas sociais e ambientais, ressaltando a importância dessas questões”, detalha Sztajn.

Além do comitê, há um grupo de trabalho que é responsável pela agenda de sustentabilidade da Omega. Esse grupo é composto por pessoas das áreas de relações com investidores, gestão social, gestão ambiental, gestão de pessoas, marca e governança. Nessa composição, a empresa garante a diversidade de ideias e visões, segundo Sztajn, o que agrega muito às discussões.

Qual o maior desafio de ESG da Omega atualmente? A diretora responde que é “manter a cultura empreendedora, e o propósito que nos trouxe até aqui, numa organização que cresce dia após dia”. O crescimento pode atrapalhar os melhores propósitos, como se sabe, mas os executivos da Omega estão vigilantes.

**PARA ALÉM DO  
NEGÓCIO “CORE”,  
QUE É DE ENERGIA  
LIMPA, A OMEGA  
ATUA NAS TRÊS  
FRENTES DE ESG,  
CULTIVANDO ÁREAS  
DE PRESERVAÇÃO,  
FINANCIANDO  
EDUCAÇÃO PARA  
A COMUNIDADE E  
INVESTINDO EM  
GOVERNANÇA**





**T**rabalhar com comunidades locais e respeitar as diretrizes ambientais durante a construção, o desenvolvimento e a operação das usinas de energia limpa tem sido o principal compromisso ESG da Atlas Renewable Energy do Brasil. Foi assim, por exemplo, nas três usinas construídas em 2019 no Nordeste, um investimento de US\$ 152 milhões. E se repetirá na usina fotovoltaica de Jacarandá, na Bahia.

Agir assim tem a ver com a origem do capital obtido, inclusive. Para o novo projeto, a Atlas obteve empréstimo de US\$ 67 milhões viabilizado principalmente pelo IDB Invest (do Inter-American Development Bank Group), a partir de fundos que administra, como Clean Technology Fund e Canadian Climate Fund, além da participação do norueguês DNB ASA. Mas é compromisso público da Atlas, definido em seu Green Finance Framework. Por ele, todos os projetos devem preservar e proteger o meio ambiente, além de garantir engajamento social e ambiental.

Segundo Luis Pita, diretor da Atlas no Brasil, investimento social estratégico e diversidade e inclusão são duas das “quatro ondas de atuação ESG” estabelecidas pela empresa, fora o combate ao aquecimento global, que é o foco da energia limpa. As outras duas serão trabalhadas no futuro: biodiversidade e compras & aquisições responsáveis. Como é cada onda? Pita explica.

**INVESTIMENTO SOCIAL ESTRATÉGICO:** As iniciativas sociais da Atlas devem focar educação e vida rural sustentável. Os critérios utilizados são a sustentabilidade ao longo do tempo, projetos de impacto mensurável, projetos de geração de capacidades e autossuficiência das comunidades.

Os investimentos sociais se baseiam na criação de valor compartilhado, sempre com os objetivos de negócios e competências da Atlas em harmonia com as prioridades de desenvolvimento das comunidades locais. “Temos nos concentrado muito na construção de capital social e num senso de propriedade local. Fazemos isso criando estratégias de transferência de conhecimento desde a concepção do projeto do investimento social. Também medimos os resultados e os divulgamos, para otimizar o valor comercial derivado desse investimento social e lhe dar sustentação”, detalha o executivo.

**DIVERSIDADE & INCLUSÃO:** “Implementamos a variável gênero com todas as suas pluralidades e interseccionalidades, como raça, etnia, orientação sexual.” Reconhecendo que a indústria é dominada por homens, a Atlas direciona esforços para mudar esse paradigma, especialmente no empoderamento econômico feminino.

Merece destaque o programa de força de trabalho feminina (WWP, na sigla em inglês) chamado “Somos parte da mesma energia”. “O objetivo é aumentar o acesso das mulheres locais a empregos, oportunidades empresariais e posições de liderança em sua cadeia de valor corporativa”, conta Pita.

**BIODIVERSIDADE:** “Queremos levar a indústria a um nível totalmente novo em termos ambientais.” A meta, diz o executivo, é deixar de ver a conservação como algo imposto, para ser desejado coletivamente. “Cuidar dos ecossistemas é crucial para cuidar de todos os humanos. E cuidar de todas as formas de vida é uma necessidade moral.”

Apesar de produzir energia limpa, a Atlas utiliza a tecnologia fotovoltaica, que cobre áreas de terra, as quais abrigam vida. A perda de seu habitat leva à extinção de espécies, causando outros impactos negativos sobre a biodiversidade. Por isso, “devemos ter em conta o impacto que um projeto como o nosso pode causar à biodiversidade da área de implantação”, completa. Então, os próximos projetos da Atlas seguirão a estratégia declarada de zero perda líquida de biodiversidade.

**COMPRAS E AQUISIÇÕES RESPONSÁVEIS:** “Acreditamos que, se as empresas mudarem a forma como compram, elas podem mudar fundamentalmente o mundo”, diz Pita. A premissa é que a cadeia de

# UMA META É FAZER O SETOR DEIXAR DE VER A CONSERVAÇÃO COMO ALGO IMPOSTO, PARA SER DESEJADO COLETIVAMENTE

fornecimento representa um grande risco ESG, mas também abre as maiores oportunidades para gerar impacto positivo.

Segundo ele, provocar mudanças no comportamento do fornecedor e em suas abordagens ambientais e sociais tende a trazer resultados em curto, médio e longo prazos para a Atlas e seus investidores, como redução de custos, maior eficiência, inovação de produtos, acesso a novos mercados. Os resultados mais importantes vêm da melhoria das condições de trabalho para os funcionários de fornecedores, pois isso reduz a rotatividade e gera maior produtividade, qualidade e confiabilidade da entrega.

## O ESG NA LIDERANÇA

“Como a sustentabilidade faz parte do core business da Atlas, a área de ESG está inteiramente envolvida em todos os processos da empresa”, conta Luis Pita. Em cada país em que atua, há um gerente de ESG e dois coordenadores, um ambiental e outro social. Todos são liderados pela head global de ESG, que tem apoio de uma coordenadora de inovação social, diversidade e inclusão. E a head se reporta ao COO.

“Além disso, a expectativa é que o CEO global da Atlas e os country managers de cada país se envolvam pessoalmente no monitoramento das atividades ESG, oferecendo seu apoio explícito para garantir que atendamos aos mais altos padrões e que transformemos nossa equipe ESG em uma referência na região”, revela Pita.

## INTERFACE ENTRE ÁREAS

Na Atlas, ESG colabora com todas as áreas de negócios, com interface constante. “Isso mostra a importância da área para integrar os negócios da companhia nas ações no âmbito externo”, comenta o diretor da empresa no Brasil. De quebra, isso ajuda a evitar os temidos silos. Cinco áreas têm, no entanto, um relacionamento mais estreito com ESG: comercial (por desenvolver projetos de interesse do cliente), estruturação financeira (já que é atrativo de fundos e, depois, no cumprimento de metas estabelecido para o financiamento), legal (ESG na perspectiva de contratos, pela conformidade com padrões internacionais), desenvolvimento (nos estudos de viabilidade ambiental e social em aquisições e a serem submetidos às autoridades), engenharia e organização, sistemas e

métodos (para que projetos da empresa evitem ao máximo os impactos socioambientais).

## DESAFIOS E FUTURO

Os desafios são, naturalmente, muitos. A equidade de gênero tem sido especialmente desafiadora para a Atlas, segundo Pita, ao mesmo tempo que traz a vantagem de ser muito transformadora. A Atlas tem tanto esforços voltados ao desenvolvimento profissional das mulheres que trabalham na empresa quanto ações para que as que vivem nas comunidades ao redor das usinas tenham acesso a estudo e trabalho.

Pensando nos próximos anos, Pita considera também que “um enorme desafio é acompanhar a originação dos projetos e seu desenvolvimento para garantir que nosso pipeline de projetos amadureça com saúde na perspectiva ESG”.

Outro desafio significativo é a finalização e a aplicação da política de biodiversidade. “O que nos motiva é saber que o mundo precisa muito disso e que, por isso, ela nos permitirá fazer uma enorme diferença em relação a outras empresas de energia renovável”, pontua o executivo.

Como ESG não é algo estático, os desafios também estão sempre mudando, como destaca o principal executivo da Atlas no Brasil. “O planejamento tem de ser constante, pois os territórios em que atuamos são muito diversos e necessitam de estudos frequentes, além de um engajamento estratégico constante com os principais stakeholders.”

E o futuro? “Entendemos nossa função como uma oportunidade de criar um mundo mais limpo, mais justo, onde as pessoas tenham mais e iguais oportunidades. Queremos contribuir para que as gerações seguintes encontrem um planeta melhor do que é hoje”, diz Pita, confirmando o sonho que convive com o realismo das ações que comanda. A Atlas, afinal, é apontada como um modelo de ESG em seu setor, e quer continuar a sê-lo.



**E**m setembro de 2020, o UBS anunciou uma importante decisão: passará a recomendar investimentos sustentáveis no lugar dos investimentos tradicionais. Foi a primeira empresa global de gestão de patrimônio a erguer essa bandeira. Esse banco de origem suíça tem um histórico de 25 anos em investimentos sustentáveis, administrando quase US\$ 500 bilhões em ativos sustentáveis essenciais em todas as suas divisões de negócios no mundo.

“Em 2018, fomos os primeiros gestores de patrimônio a conceituar e oferecer um portfólio 100% sustentável, que era totalmente diversificado. E o mais importante é que já conseguimos demonstrar a viabilidade de uma carteira variada, sustentável e com retornos financeiros comparáveis e até superiores às carteiras tradicionais”, destaca Sylvia Brasil Coutinho, presidente do Grupo UBS no Brasil, vice-presidente do conselho do UBS BB Investment Bank (a joint-venture entre o suíço UBS e o Banco do Brasil) e head da área de wealth management para a América Latina.

Como garante Frederic De Mariz, diretor-executivo do UBS BB e especialista em ESG, o compromisso do banco com iniciativas de sustentabilidade é profundo, tanto em operações como em negócio. “O assunto surge em todas as nossas atividades do dia a dia”, diz.

Na temática ESG, segundo De Mariz, tanto a equipe do banco quanto os clientes precisam levar em conta três abordagens principais:

- 1. Exclusões.** O banco exclui de suas relações empresas que não atendam a valores sustentáveis, sejam clientes, sejam fornecedoras.
- 2. Integração.** Refere-se à inclusão de fatores ESG nas métricas de investimento analisadas, desde que sejam métricas relevantes para o desempenho financeiro da empresa.
- 3. Impacto.** O banco sempre escolhe estratégias de investimento que gerem impactos sociais e ambientais positivos mensuráveis, juntamente com retornos financeiros competitivos, em detrimento de outras estratégias que só visam os retornos financeiros.

“De maneira global, o UBS tem o compromisso de criar impacto positivo de longo prazo para clientes, funcionários, investidores e a sociedade como um todo. Especificamente no Brasil, onde lidamos com grandes desafios nas áreas ambiental e social, que vão do desmatamento à infraestrutura hídrica ou educação e acesso a serviços financeiros, isso é ainda mais importante e já está incorporado às nossas estratégias de negócios como empresa e como gestora de recursos”, destaca De Mariz.

## EVANGELIZAÇÃO ENTRE AS AÇÕES

O UBS contabiliza várias iniciativas de ESG nos últimos anos. Desde o lançamento em 2014 do UBS and Society, plataforma que ajuda a tornar a sustentabilidade o padrão diário nos negócios, à criação do Prêmio UBS ao Empreendedor Social, lançado no Brasil em 2009, passando por destinar US\$ 30 milhões a projetos globais e locais voltados à Covid-19 – parte desse montante direcionado a comunidades carentes na América Latina.

“O UBS também se orgulha de ser o único banco no Brasil com uma diretoria composta igualmente por mulheres e homens”, afirma Coutinho. Ainda no front da diversidade, o banco participa do projeto Dn’A, lançado em 2019, que tem como objetivo promover a inclusão de mulheres (cisgênero e transgênero)

no mercado financeiro – incluindo treinamento e coaching com profissionais de bancos.

No Brasil, o banco educa ativamente seus clientes quanto a investimentos de impacto. Realiza workshops com os clientes corporativos para discutir os benefícios e as percepções dos investidores sobre os títulos verdes, apresenta startups brasileiras para investidores potenciais, promove seu contato com o Align17, plataforma de capital de risco do UBS hospedada na área de wealth management que foi construída propositalmente para remover os atritos dos clientes de wealth management com o investimento de impacto.

### REPORTE AO CEO GLOBAL

Todas as áreas do UBS – como banco de investimento, gestão de ativos, corretora e pesquisa – contam com executivos capacitados e envolvidos em ESG, mas, como explica Sylvia Coutinho, o UBS and Society é a organização do grupo dedicada ao tema. Sua head global, Phyllis Costanza, reporta-se diretamente ao CEO do grupo, Ralph Hamaers, o que ainda não é muito comum nas empresas.

No Brasil, é a própria CEO que cuida de ESG, em colaboração com os executivos de cada área. “Sempre tive uma paixão pelo tema de sustentabilidade, desde que me formei como engenheira agrônoma, e acredito firmemente no papel de liderança que os bancos podem ter nessa área. Também acredito que o Brasil pode se tornar um líder global em finanças verdes, e estamos fazendo o possível para fomentar essa pauta no País”, reforça ela. Traduzindo num número, o objetivo é triplicar os ativos sob gestão com característica de ESG até 2022. “No banco de investimento, todas as transações seguem um crivo ESG e são aprovadas em um comitê que acompanha os três temas; e nossa meta é acompanhar nossos clientes para melhorarem seu score ESG”, complementa Coutinho.

Assim como todas as análises consideram as questões ambientais, sociais e de governança envolvidas, o norte da tomada de decisão é o investimento sustentável. “Para as decisões finais, aplicamos, com nossos analistas, um ‘modelo de competição’ com base no fato de acharmos que o cenário competitivo engloba riscos e oportunidades ESG.”

## O OBJETIVO DO UBS DO BRASIL É TRIPLICAR OS INVESTIMENTOS DO PORTFÓLIO COM CARACTERÍSTICA ESG ATÉ 2022 E, NUM PRAZO MAIS LONGO, AJUDAR A CONVERTER O PAÍS NUM LÍDER GLOBAL EM FINANÇAS VERDES

Coutinho garante que não tem havido conflitos de interesses de fato, mas, em situações com visões diferentes, a equipe do UBS é orientada a engajar as empresas por meio do diálogo.

### DESAFIOS QUE SÃO OPORTUNIDADES

O que está no horizonte? Fazer mais pessoas saírem da lógica restrita de risco para enxergar todo o potencial de negócios em torno do ESG. É algo bem desafiador, mas, segundo a CEO local do UBS, isso seria uma imensa oportunidade de geração de empregos e riqueza. “O País pode usar tecnologia e sustentabilidade ao seu favor para se tornar a grande potência agrícola do século 21.”

Há desafio e oportunidade também em levar as finanças sustentáveis além das empresas que já são verdes. “Queremos assessorar quem começa a trilhar esse caminho”, diz a CEO.

Na opinião de Sylvia Coutinho, o que contribuiria bastante nessas duas frentes seria uma padronização de conceitos em torno do ESG. “Desenvolver uma taxonomia seguindo os padrões globais ajudaria a evitar o risco de greenwashing, por exemplo”, observa ela. ∞



# ESG-WASHING: EMPRESAS NA CORDA BAMBA

**EMPRESAS E FUNDOS DE INVESTIMENTO TENTAM VINCULAR MARCAS E PRODUTOS À SUSTENTABILIDADE, MAS NEM SEMPRE ESTÃO AMPARADOS EM PRÁTICAS CONCRETAS; ASSIM, O GESTOR ESTÁ SEMPRE CORRENDO O RISCO DE PERDER O EQUILÍBRIO. HÁ NOVE MODOS DE TORNAR A TRAVESSIA MAIS SEGURA | POR FÁBIO CONGIU**



## “TODOS OS DIAS ENTRAM NO MERCADO JOVENS QUE VALORIZAM ESG.”

FÁBIO BARBOSA



Quem diria que três letras – E, S e G – provocariam, de uma hora para outra, tanto frisson no mercado corporativo brasileiro. O sentido de urgência para ter práticas melhores nos fronts ambiental, social e de governança é real, bem como é real sua relevância, que andava negligenciada. Mas o novo coronavírus parece ter acordado no susto os fundos de investimento e empresas, que começaram uma corrida maluca rumo ao ESG.

O que acontece conosco quando entramos numa correria desenfreada? Ficamos mais sujeitos a tropeços, a trombadas, a tomar a direção indesejada. Com as empresas, é a mesma coisa. E é exatamente isso que estamos vendo acontecer com a correria empresarial do ESG. Líderes e gestores vêm cometendo seguidos erros de estratégia e de execução, que se convertem em erros de comunicação. Querendo mostrar serviço logo, distorcem os resultados. Esse fenômeno tem nome e tudo: “ESG-washing”.

“Estamos falando como nunca em questões sociais, ambientais e de governança, e isso é muito positivo”, afirma João Paulo Pacifico, CEO do Grupo Gaia, empresa financeira especializada em securitização. “Mas vemos uma falta de coerência ainda muito grande entre o falar e o fazer.”

Fábio Barbosa, um dos precursores das discussões de sustentabilidade no País, quando comandou o Santander/Banco Real entre 1996 e 2011, enxerga a mesma coisa e acrescenta que o ESG-washing é cada vez mais visível – algo que talvez ainda não tenha sido bem compreendido pelos gestores. “Cada vez mais, as empresas podem pagar um preço alto se disserem seguir determinadas políticas e não as praticarem”, diz Barbosa. “Todos os dias, aposentam-se investidores, profissionais e consumidores que não valorizavam aspectos ESG. E todos os dias entram no mercado jovens que valorizam.”

Se frequenta o LinkedIn, você sabe do que estamos falando. Todos os dias há pelo menos um episódio novo de ESG-washing em diversidade e inclusão exposto ali. Determinado líder levanta a bandeira D&I e, de repente, é postada foto constrangedora do time de liderança de sua empresa, só com homens brancos. O post viraliza.

Também tem sido flagrado o ESG-washing no formato maquiagem verde. Pesquisadores do Instituto de Defesa do Consumidor (Idec) deram um desses flagrantes, quando analisaram, entre

2018 e 2019, produtos das gôndolas de cinco grandes redes de supermercados do Rio de Janeiro e de São Paulo que tinham ao menos uma alegação de cunho ambiental. Os resultados estão no relatório *Mentira Verde – A prática de greenwashing no mercado brasileiro*, e a conclusão é chocante. Dos 509 produtos de higiene, limpeza e utilidades domésticas analisados, quase metade (243) era maquiagem verde.

Há sete critérios estabelecidos pela agência canadense TerraChoice para definir o greenwashing, como falta de provas, irrelevância (produtos que destacam o fato de serem livres de gases CFC quando esses gases já são proibidos por lei), troca oculta (quando determinadas características ambientais são focadas e outras, igualmente importantes, ignoradas) e uso do argumento “menor de dois males” (vendemos cigarros – orgânicos!).

Sem dúvida, o ESG-washing está mais visível, como diz Barbosa. Porém, às vezes, demoramos a enxergá-lo. Uma organização pode ter baixa emissão de carbono, ter liderança com 50% de mulheres, mas estar envolvida em esquemas de corrupção. Ou pode dizer que gerencia o ESG em sua cadeia de fornecimento porque seus fornecedores assinam termos de compromisso com ESG, mas pagar valores insuficientes ou em prazo tão extenso que o fornecedor é obrigado a economizar no nível e/ou no treinamento de quem contrata. (Um dia, esse fornecedor pode ser o segurança terceirizado de uma loja que agride seu cliente.)

Pacifico define bem como é a decisão do líder nesse cenário: “Pegamos a estrada da sustentabilidade e, agora, as empresas estão chegando a uma bifurcação: de um lado, está a ação efetiva; de outro, o ESG-washing. Elas têm de escolher para onde ir”. Um caminho é mais rápido do que o outro, e tem menos lombadas e buracos na pista, mas...

### ANTICASES ILUSTRATIVOS

Transgressões de ESG constituem verdadeiros estudos de caso de escolas de negócios sobre o que não fazer. Um case que ficou bem famoso foi o da montadora alemã Volkswagen em 2015. Ela não mentiu num relatório simplesmente. Ela desenvolveu um software para manter a emissão de gás

## QUANDO O ASSUNTO É ESG, DILEMAS ESTÃO SEMPRE PRESENTES

poluente dos seus carros dentro dos limites legais só durante os testes. Voltando à rodagem normal, o nível de emissão subia. Os cases têm sido tão criativos quanto numerosos.

Separamos quatro no Brasil, dois criminosos e dois que podem ser vistos como “só uma polêmica”, mas que arranharam reputações.

Qualquer lista nacional do gênero tem de começar pela Samarco. É a mineradora que fez questão de ser a primeira do mundo a conquistar a certificação de gestão ambiental ISO 14001 em todas as suas etapas de produção, o que lhe rendeu a posição de benchmark de seu setor no ranking do Reputation Institute. Em seu relatório anual, afirmava ser muito ativa na gestão de riscos, contando, entre outras coisas, que conduzia simulações para testar sua capacidade de resposta a crises.

Então, houve o rompimento de sua barragem de rejeitos em Mariana (MG), num dos maiores desastres ambientais e sociais da história do Brasil. Foi crime. Além de suas operações ficarem paralisadas por cinco anos, e de ter de desembolsar pelo menos R\$ 12,5 bilhões em ações de reparação e compensação, sofreu severos danos de reputação. Um indicador, observado por um paper da PUC Minas, é de que as notícias de tom positivo ou neutro sobre a empresa na mídia caíram de 80% para 28% – 72% passaram a ter o tom negativo. Cerca de três anos depois, a controladora da Samarco, a Vale, viu estourar outra barragem, dessa vez em Brumadinho (MG), causando 259 mortes e deixando 11 pessoas desaparecidas. A Vale integrava o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3. Foi excluída.

Outro case de washing criminoso é o da Odebrecht. Você lembra a ênfase sobre sua Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), que (supostamente) fornecia “fundamentos éticos, morais e conceituais para a atuação dos integrantes do grupo”? Até esta revista lhe deu espaço. Pois a Operação Lava-Jato, coordenada pelo Ministério Público e pela Polícia Federal, revelou que o setor de “operações estruturadas” da construtora pagou mais de R\$ 10,6 bilhões em propinas a membros do governo. Seu CEO foi preso em 2015, mais de 82% dos funcionários perderam seus empregos, a empresa entrou em recuperação judicial e suas ações, e as das controladas, despencaram.

Em 2020, temos dois cases-polêmica de washing. Um é o da rede de restaurantes Madero. Em 2017, a empresa tinha feito uma pequena, porém significativa, mudança em seu slogan: em vez de anunciar “o melhor hambúrguer do mundo”, passou a prometer “o hambúrguer que faz o mundo melhor”. Explicou que a alteração refletiria melhor valores corporativos como a preocupação com a qualidade de vida das pessoas. Pois veio a pandemia de Covid-19, e o líder do Madero reclamou do distanciamento social para conter a contaminação pelo coronavírus nos seguintes termos: “O País não pode parar por causa de 5 mil ou 7 mil mortes”. Os consumidores orquestraram o boicote à marca.

Nosso outro case-polêmica de 2020 repercutiu mais no setor financeiro. Envolve o banco BTG Pactual, justamente a instituição financeira que lançou o primeiro ETF do Brasil (ETF é o tipo de fundo de investimento que segue critérios ESG). Há algumas semanas, o mesmo BTG Pactual coordenou uma operação de debêntures para financiar os custos de construção de uma usina termelétrica movida a carvão no Rio Grande do Sul para a Engie Brasil Energia, da ordem de R\$ 582 milhões. Como se sabe, usinas termelétricas têm impacto significativo sobre a crise climática.

### NOVE MOVIMENTOS CONTRA O WASHING

A posição empresarial ante o ESG não pode ser só um “flerte”, sentencia Fabio Alperowitch, cofundador e gestor de portfólio da Fama Investimentos. É preciso que seja um casamento em que critérios ESG passem a ser usados nas decisões de negócios de fato. O compromisso, contudo, não é trivial. Gestores são humanos, falíveis, requerem ajuda. **HSM Management** compilou nove fontes de ajuda:

**Conhece a ti mesmo.** A área de sustentabilidade da sua empresa tem poder de veto a projetos ou só a área jurídica consegue barrá-los? Para Marco Gorini, sócio-fundador da consultoria Din4mo, “enquanto não puder vetar projetos, a incoerência seguirá comprometendo a evolução da organização em ESG”. Outro ponto importante é o relacionamento com os funcionários, para que você não seja como um banco que tem um produto de crédito específico para empresas com bons indicadores de sustentabilidade, mas, em paralelo, tem condenações recentes na Justiça por estabelecer metas tão abusivas, e cobrá-las de maneira tão intensa a ponto de os colaboradores adoecerem

## FERRAMENTAS PARA TIRAR LÍDERES DA TORRE DE MARFIM

“Não me traga mais trabalho!” Dificilmente você encontrará um profissional da área de sustentabilidade que nunca ouviu essa frase de líderes, de negócios ou corporativos, ao apresentar quaisquer questões ESG. Mas é injusto atribuir toda a responsabilidade por evitar o assunto apenas aos líderes, ao menos entre as companhias de capital aberto e as que almejam fazer um IPO. Como observa Glaucia Terreo, head do GRI Regional Hub no Brasil, o sistema como um todo desestimula a empresa a se aprofundar nos assuntos ESG. “Se, em seu relatório de sustentabilidade ou no formulário de referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a empresa for muito contundente no relato de seus impactos e riscos, ela pode perder atuais e potenciais investidores. Assim, ela é penalizada pela transparência, em vez de premiada”, analisa.

Existem ferramentas relativamente novas ou renovadas que podem ajudar a tirar tais líderes da torre de marfim – ou do front de guerra, conforme alguns preferem dizer. São quatro:

**Comitê de sustentabilidade.** A chegada da sustentabilidade à agenda dos investidores fez o debate subir para a sala do conselho de administração. Segundo Glaucia Terreo, cresce o interesse dos conselhos em montar um comitê de sustentabilidade para assessorá-lo, porque as empresas que fazem isso têm se saído melhor. “Exemplos de companhias que têm esse comitê são Suzano e SulAmérica”, explica ela. “A tradução de um risco ambiental na forma de uma multa, por exemplo, auxilia na tomada de decisão adequada.”

**Software GRC.** O espectro das informações que dizem respeito a ESG é amplo demais, não algo que um ser humano consiga acompanhar sozinho, ou mesmo uma equipe humana. Ter um “ERP” de governança, riscos e compliance permite que a empresa enxergue permanentemente suas vulnerabilidades e, a partir delas, traduza princípios conscientes em ações.

**Índices de bolsa de valores.** Os mercados de capitais vêm se mexendo no mundo

inteiro e as empresas, ao tentarem se encaixar no movimento, engajam líderes na mudança. A CVM sueca foi uma das primeiras a criar métricas próprias de ESG, por exemplo. No Brasil, a B3 assumiu alinhamento ao tema, por meio de seus índices e promovendo green bonds, entre outras iniciativas, como diz sua superintendente de sustentabilidade, Gleice Donini.

Ela explica que o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que fez 15 anos em 2020, vem sendo renovado. “Nosso trabalho de aprimoramento acontece em quatro frentes: (1) a revisão do questionário, que tinha mais de 300 questões e está ganhando perguntas mais enxutas e diretas; (2) a revisão da metodologia, para possibilitar resultados cada vez mais assertivos aos investidores; (3) sistemas mais amigáveis às empresas; e (4) novos produtos de dados e de análises para os investidores.”

“Para somar ao crescente interesse das organizações pelo ISE, tiramos o custo de participação na categoria ‘Simulado’, em que o participante responde ao questionário do ano anterior e, imediatamente após o término, tem acesso ao relatório de desempenho e pode comparar sua atuação com o benchmarking e com a média da carteira. Temos visto uma enorme procura”, afirma Donini.

Na seara ESG, a B3 ainda tem o IGCT (de governança corporativa) e o ICO2 (carbono eficiente). E, este ano, anunciou mais dois: o Índice S&P/B3 Brasil ESG, em parceria com a S&P Dow Jones Índices, e um índice de melhores empresas para trabalhar com a GPTW.

**Relatório de sustentabilidade.** O velho e bom GRI tem sofrido com os males do ESG-washing. Mas, por outro lado, ganha força renovada como uma ferramenta para divulgação de esforços em ESG, com o interesse crescente de investidores focados no tema. O princípio a seguir no GRI é o equilíbrio entre o que é bom e o que precisa melhorar. Se, num relatório, uma companhia foca apenas as questões positivas, sem reconhecer fragilidades e sem detalhar como as gerencia e procura reduzi-las, os investidores notam e a credibilidade se esvai.

mental e fisicamente. A regra é: liste todos os elementos com interface ESG em sua organização.

**Primeiro tempestade, depois bonança, não o contrário.** Na análise feita, várias incongruências serão encontradas (ou a análise não foi feita do modo correto). Daí é preciso tomar as medidas corretivas. Por exemplo, se os profissionais são remunerados só por metas de produtividade e de lucro, não vai dar certo; deve haver metas ESG também. Isso vai demandar, inclusive, investimentos, avisa Pacifico. “Em alguns momentos, será necessário investir em certificações, medidas de transparência, substituição de tecnologias, o que exige mais recursos. Mas o retorno vem.”

**Vai ter dilema.** “É muito fácil ser sustentável quando não há dilema”, lembra Alperowitch. “Se os gestores tiverem de escolher entre uma tecnologia poluente e uma não poluente, as duas com o mesmo preço, vão optar pela não poluente. É uma decisão fácil. Ela fica difícil quando a segunda tecnologia é mais cara”, explica ele.

**O pêndulo da decisão.** Se em sua empresa o processo decisório sempre pender para a dimensão financeira, será difícil implantar nela os princípios ESG de verdade. A dimensão social tem de pesar. Observe-se, por exemplo, a postura coerente da varejista Lojas Renner no início da pandemia, quando tudo estava muito mais incerto do que hoje. “Antes mesmo de os governadores decretarem quarentena, a empresa lançou um comunicado em que anunciava o fechamento de todas as suas lojas de rua e de shopping centers. Agora parece natural, pois muitas companhias fizeram o mesmo, mas a Renner foi a primeira”, lembra o cofundador da Fama Investimentos.

Imagine o leitor as condições em que a Renner tomou essa decisão. Em geral, medidas dessa envergadura se apoiam em relatórios detalhados, produzidos ao longo de meses, mas decidiu-se tudo no calor dos fatos. A empresa sabia que, ao fechar as lojas, teria faturamento zero – e não sabia quanto tempo isso duraria. A Renner só conseguiu agir assim porque seu pêndulo oscilou para a dimensão social. “A liderança não conseguiria conviver com a culpa de expor seus colaboradores e seus clientes ao risco de adoecer e morrer”, diz Alperowitch.

**Transparência preventiva.** Sempre que os gestores tornam públicas suas decisões, quaisquer que estas sejam, fica mais difícil voltar atrás. Afinal, é constrangedor não honrar a palavra. Então, quando abrem mão de ganhos financeiros em prol dos princípios ESG, por exemplo, os gestores devem divulgar isso o mais rápido possível, justamente para que, nos momentos difíceis, não caiam na tentação de recuar. Foi o que fez o norte-americano Vanguard Group, que gerencia US\$ 6,2 trilhões em ativos globais. Ao lançar um fundo exchange-traded (ETF, na sigla em inglês) de US\$ 2,2 bilhões, ele explicitou a lista dos negócios em que não investiria de modo algum: empresas ligadas a entretenimento adulto, álcool, tabaco, armas, combustíveis fósseis, jogos de azar e energia nuclear. Assim, não cairia na tentação de investir na petroleira Saudi Aramco, por exemplo, por melhor que fosse sua ação. É como um nudge da economia comportamental.

**Vitórias rápidas.** Sabe a lógica de colher primeiro os frutos dos galhos mais baixos da árvore? Ela pode ser adaptada para iniciativas ESG também. Você divulga o que fez para que isso compense de algum modo o que deixou de ganhar. Como diz Fabio Alperowitch, no caso das debêntures da

## DÁ, SIM, PARA FAZER DIFERENTE

Recentemente, o mercado de debêntures para empresas de energia assistiu a uma disputa. De um lado, a Engie Brasil emitindo papéis para bancar uma termoelétrica. De outro, a Faro Energy querendo construir uma fazenda solar com seus títulos. A demanda da Engie foi quatro vezes superior à oferta, de acordo com o *Valor Econômico*, o que não deixa de ser um golpe para o movimento ESG. Mas o setor celebra o fato de que, no ano em que a emissão de green bonds deve crescer 24% no mundo, o Brasil deve conseguir entrar nessa arena. A operação da Faro, estruturada por Din4mo e Grupo Gaia, foi de R\$ 15 milhões, sendo R\$ 100 mil dirigidos a aulas de desenvolvimento socioemocional numa escola pública.

usina a carvão, se a instituição financeira se recusasse publicamente a coordenar o processo, ela teria muito a ganhar – reputação, marketing espontâneo. Ninguém no Brasil se recusou a financiar combustíveis fósseis ainda. Quem será o primeiro?

**Avaliações.** A corretora Órama lançou um selo de sustentabilidade para destacar seus fundos de investimento mais afinados com propósitos ESG. Ainda que, dos mais de 600 fundos disponíveis na plataforma, só quatro tenham o selo, esse é um passo importante. Para Pacifico, o endosso por critérios qualitativos – que pode ser feito por agências de rating, organizações do terceiro setor, ou qualquer empresa independente e séria que atue como auditoria – tende a ser a única maneira de escapar do binarismo de variáveis que os investidores focam: risco e retorno. “A variável de impacto no mundo precisa existir, para sabermos o que nosso dinheiro vai causar ao mundo”, comenta.

Indicadores qualitativos servem também para a empresa melhorar. Vejamos isso na avaliação multistakeholders que o Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB) oferece gratuitamente em seu site. Pode haver uma devolutiva resumida, gratuita, ou uma detalhada, paga. Mesmo na gratuita, a empresa entende melhor suas fragilidades, forças, riscos e oportunidades em ESG. “Fica mais fácil agir com base nessa inteligência de dados”, diz o pesquisador Pedro Paro, CEO da Humanizadas.

Seja qual for o indicador qualitativo usado, o importante é o mercado não cobrar só informações numéricas das empresas. “Bancos de dados como Sustainalytics e Bloomberg continuam relevantes, mas podem ser usados para corroborar a análise qualitativa”, diz Pacifico.

**Conversar com todos.** As empresas que seguem a filosofia ESG são aquelas que consideram todos os seus stakeholders a cada tomada de decisão, refletindo sobre seus impactos nos fornecedores, nos clientes, no governo, nas comunidades do entorno. Em outras palavras, não se trata somente de colocar mulheres e negros na liderança, ou de ter “customer-centricity” para valer, equiparando clientes e acionistas. “É preciso conversar com todas as partes interessadas e fazê-lo de maneira horizontal”, recomenda Alperowitch.

**União faz a força.** Um desafio claro do ESG é a harmonização das métricas e padrões para divulgação de informações. Sem essa harmonia, é

muito fácil a empresa maquiagem os dados. Sobre tudo em setores grandes e complexos, como o financeiro, cujas áreas – corretora, investimentos, crédito – nem sempre dialogam entre si. “Apesar dos avanços, a proliferação de iniciativas e a ausência de padronização de métricas para divulgação de informações ESG dificultam as análises. Na Febraban, atuamos com os associados e o setor financeiro na disseminação das melhores práticas ambientais, sociais e de governança”, afirma Amaury Oliva, diretor de sustentabilidade, cidadania financeira, relações com o consumidor e autorregulação da entidade.

## DEPOIS DO ESG-WASHING

Nem tudo que parece washing é washing. Às vezes, um fundo usa um nome mais ambientalmente amigável por marketing, mas, se não prometeu viés ESG, tudo bem ter uma empresa com práticas monopolistas. Seria melhor que não deixasse isso ambíguo? Sim. As pessoas andam impacientes, sobram mal-entendidos. Mas não é ESG-washing.

O que uma empresa deve fazer se for acusada disso? Primeiro, entender o que houve, para não repetir o erro, e se arrepender genuinamente. Depois, seguir as cartilhas do ESG e da gestão de crise. Isso significa conversar horizontalmente (não de um pedestal) com os stakeholders que se sentiram traídos. E agir rápido, para admitir o erro e para repará-lo. Foi o que fez o Nubank. Quando acusaram a cofundadora Cristina Junqueira de diversity washing por uma frase dita numa entrevista sobre “não nivelar por baixo”, o banco não discutiu. Desculpou-se e anunciou R\$ 20 milhões para aumentar a diversidade racial ali.

O fato é que, mesmo depois de pegar o caminho certo na bifurcação da estrada do ESG, as empresas vão descobrir que precisarão andar na corda bamba por algum tempo. Faz parte. ∞



FÁBIO CONGIU é jornalista e consultor em sustentabilidade empresarial.





## 7 ACELERADORES

**NÃO IMPORTA SE VOCÊ É GESTOR DE FUNDOS, INVESTIDOR, EXECUTIVO OU CONSELHEIRO DE EMPRESA. ENCURTAR A TRANSIÇÃO AO ESG LHE DARÁ PRONTIDÃO PARA O FUTURO E AJUDARÁ A TOMAR DECISÕES MELHORES | POR ADRIANA SALLES GOMES**

**E**m meados de 2019, Paul Polman, ex-CEO global da Unilever, pediu aos líderes empresariais globais que fossem suficientemente “heroicos” para ajudar a viabilizar uma economia livre de carbono e a reduzir desigualdades.

Temos novas ameaças virais à espreita, a crise climática bate no pescoço e se prevê todo um conjunto novo de problemas sociais. Dá tempo?

Bem, em 2020, companhias fizeram em cinco meses o que levariam cinco anos fazendo. Como diz Hugo Bethlem, do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB), a Covid-19 pode não ter sido um “game changer”, mas foi um “game accelerator”.

O heroísmo de poucos líderes não bastará, mas uma ação coordenada de mudança, talvez. Já há um MVP para observarmos e não são os EUA; é o Reino Unido. Faz quatro anos que, ainda sob o governo conservador de Theresa May, o regulador local começou a impor a agenda ESG aos investidores institucionais. As exigências aumentam, fundos de pensão e seguradoras se adaptam, empresas seguem o exemplo. E a Europa continental vai atrás.

O que ocorre se o Brasil não for a Europa amanhã, parodiando o velho anúncio? Fica sem dinheiro de longo prazo. Veja como sua empresa pode acelerar a própria agenda ESG e estar pronta para o que vier.

### MAIS TECNOLOGIA E DADOS

**I** Não há como agilizar esforços ESG sem ajuda da tecnologia. Só equipes mistas de humanos e máquinas conseguirão coletar e analisar todos os dados de dentro da empresa, cruzá-los com todos os dados de seus stakeholders-chave, e recomendar como agir em relação a isso na direção dos 17 ODS. A tecnologia ainda facilita a criação de mecanismos para os stakeholders terem voz na supervisão e na tomada de decisões da empresa, o que é uma premissa ESG.

É fundamental, contudo, ter humanos atentos para evitar vieses do tipo antidiversidade nos algoritmos. Quem faz o alerta é Claudinei Elias, fundador e CEO da empresa de tecnologia e dados para gestão de governança e riscos Bravo GRC.

### PROXIMIDADE COM AS GERAÇÕES MAIS JOVENS

**2** Os mais velhos, como baby-boomers e a geração X, sensibilizam-se relativamente pouco com as letras E, S e G. Os millenials (nascidos de 1980 até o fim dos anos 2000) são mais receptivos ao tema e os representantes da geração Z (de 1995 para cá) tendem a ser os grandes aliados dos líderes na causa da sustentabilidade, quando não os protagonistas do

processo. Garantir funcionários, fornecedores e clientes nessa faixa etária é particularmente útil.

Como definiu uma pesquisa Box1824, os Z são “comunaholics”, ou seja, transitam por múltiplas comunidades, fazendo a conversa horizontal de que o ESG tanto precisa. Aliás, eles também são definidos como conversadores, conciliadores e avessos à polarização desmedida dos millennials.

Sendo a primeira geração que nunca viveu sem internet, os Z são hipercognitivos, usando a tecnologia e o conhecimento disponível para antecipar e corrigir problemas (previstos ou não) – o que costuma ser excelente para a atuação em ESG. E o maior encaixe de todos: na visão dos Z, as empresas têm de ser “radicalmente éticas”.

### FOCO MAIOR NA CADEIA DE FORNECIMENTO

**3** Todos os stakeholders de uma empresa são importantes num esforço ESG, mas, para fazer as coisas andarem mais rápido, é preciso voltar-se para os fornecedores. Por duas razões: (1) são esses os relacionamentos que a maioria das empresas costuma negligenciar mais – é muito comum as contratações serem feitas com base somente no menor preço, por exemplo – e (2) fornecedores estão entre os pontos de maior vulnerabilidade de qualquer negócio, sobretudo na cada vez mais hegemônica arquitetura de ecossistema, em que a empresa se cerca de parceiros e terceirizados.

Reveja logo todos os seus fornecedores e garanta que tenham sido escolhidos, e sejam mantidos, com base na qualidade do serviço (SLA) e não no preço. Assegure que os prazos de pagamento praticados sejam dignos – algumas empresas levam meses para pagar. Construa com eles um modo de trabalhar colaborativo, e não o “eu pago, eu mando”. Lembre: não basta obrigar seu fornecedor a assinar o termo de compliance; tem de participar.

### CURIOSIDADE *EVEN OVER* PROPÓSITO; CONVERSA *EVEN OVER* CONTROLE

**4** Já falamos bastante neste *Dossiê* sobre os perfis das pessoas que trabalham num departamento de ESG. Mas há características que sobressaem em relação às demais, segundo especialistas ouvidos por **HSM Management**. Uma é a curiosidade, que faz uma pessoa correr atrás do aprendizado. Como

a área é relativamente nova e está em constante mudança, profissionais curiosos são fundamentais, na visão de Elias. Mais que especialistas. Mais que gente com um propósito pessoal que esteja alinhado com a função. “ESG é muito mais importante do que abraçar árvore”, ele brinca. A outra qualidade de destaque é a capacidade de conversar, na visão de Bethlem, porque em ESG tudo é negociado, dentro e fora da empresa. Por isso, inclusive, a área de controle, com estatísticos nerds, não deve ser a protagonista do ESG.

### DE BAIXO PARA CIMA, PARA UM LADO E PARA O OUTRO

**5** Se tem uma lei que rege o mundo corporativo, é a lei da gravidade. O que vem de cima, determinado pela liderança, tem mais chance de ser realizado por todos. Mas algo que acelera a transição ao ESG é haver movimentos também de baixo para cima e lateralmente.

Cuide para que os funcionários sejam evangelizados em ESG – eles e, se possível, suas famílias. Esses colaboradores é que defenderão o ESG perante os colegas de outros departamentos, os stakeholders externos e seus superiores.

### ESG IGUAL A RH E MARKETING

**6** Bethlem, do ICCB, faz uma conta curiosa: se o time de liderança de uma empresa for maior que o número de funcionários das áreas de sustentabilidade, RH e marketing, é um indicativo de que consciência não é o forte do pessoal. Essas três áreas são as que lidam com os principais stakeholders. E há uma lição adjunta a tirar dessa lógica: o departamento do ESG deveria ter status similar ao de RH e marketing – orçamento, reporte, recursos...

### LÍDERES CONSCIENTES E COERENTES

**7** Um líder pode “nascer” consciente ou tornar-se. O ICCB, por exemplo, faz uma certificação de líderes conscientes. Mas não é um curso que se possa comprar; o líder deve ser tornar elegível a ele, percorrendo toda uma jornada. Nem Larry Fink, do BlackRock, escapa da cobrança de coerência. Apesar de ser um defensor do ESG, Fink falha no G de governança, segundo os observadores, ao ocupar os cargos de CEO e chairman da sua empresa; ele acumula poder. ∞

# O CAMINHO ATÉ 2030

EM 10 ANOS, COMO VOCÊ ESTARÁ EM RELAÇÃO A HABILIDADES ESG? E A ESTRATÉGIA DA SUA EMPRESA? E AS PRÁTICAS DA SUA FUNÇÃO OU SETOR? ENTENDER A EVOLUÇÃO PODE AJUDAR NA RESPOSTA

1713

O alemão Hans Carl von Carlowitz cria a expressão “gestão sustentável”, a qual os ingleses logo substituem por “produção sustentável”

1979

A Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) conceitua o “desenvolvimento sustentável”. O Inpe publica um dos primeiros levantamentos do desmatamento na Amazônia

1987

Publicado o documento *Nossa futuro comum* (Relatório Brundtland), que diz: os padrões de produção e consumo vigentes são incompatíveis com o desenvolvimento sustentável

1990

Surge a RSE (Responsabilidade Social Empresarial), como conceito anexo aos negócios. **Dois anos depois**, com a Rio-92, as pessoas começam a se apropriar da RSE. Brasil tem 1º relatório de sustentabilidade em 1997

2000

Ganha força o resultado triplo de John Elkington. O resultado deve ser para a empresa, o meio ambiente e a sociedade; ideia chega ao Brasil via CEBDS. Ataque nos EUA em 2001 expõe interdependência

2004

Pacto Global da ONU publica, com Banco Mundial, relatório *Who Cares Wins*, que cita ESG pela 1ª vez. Relatório Freshfields destaca fatores ESG para avaliar investimentos

2006

Os investidores se envolvem mais, criando os Princípios do Investimento Responsável (PRI – são mais de 3 mil signatários hoje). Em 2007, o IPCC, a grande referência científica sobre a mudança climática, ganha o Nobel da Paz (o brasileiro Carlos Nobre também é vencedor)

2011

Michael Porter defende o valor compartilhado. Em 2012, a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável começa na Rio+20. Em 2013, nasce o Instituto Capitalismo Consciente Brasil

2015

Na Cúpula do Clima da ONU (COP-21), é assinado o Acordo de Paris por mais de 190 países. Aumentam dados sobre a mudança climática, dando origem a governos negacionistas nos anos que se seguem

2017

Legislação de requisitos de ESG aumenta na União Europeia e regulador de fundos de previdência exige que estes se posicionem quanto aos riscos financeiros em ESG. 72% das 250 empresas do *Fortune Global* usam em seus relatórios de sustentabilidade os padrões GRI criados em 2016

2019

Manifesto assinado por 181 CEOs de grandes empresas norte-americanas declara que a responsabilidade socioambiental deve ser mais importante do que o lucro

2020

Capitalismo de stakeholders ganha os holofotes no Fórum Econômico Mundial. Larry Fink, do maior fundo do mundo, o BlackRock, escreve em sua carta anual: “A consciência está mudando muito rapidamente, e acredito que estamos à beira de uma mudança estrutural nas finanças”

2022

Prazo limite para a adoção obrigatória dos relatórios TCFD pelas empresas da Inglaterra, que devem ser rigorosos na descrição de riscos e oportunidades relativos ao clima. Prevê-se um impacto em cadeia

2030?

Deadline dos ODS

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

CURSO ONLINE

APRENDA **COMO USAR SUAS  
EMOÇÕES DA FORMA CERTA,**  
TER FOCO NA RESOLUÇÃO  
DE PROBLEMAS, CONFIANÇA  
E PROTAGONISMO.



**INSCREVA-SE!**

» [hsm.com.br](http://hsm.com.br)

**Condições especiais para empresas!  
Consulte-nos.**

realização:

**hsm** THE POWER  
OF KNOWLEDGE

**Kronberg**  
Mindful Living & Revenue Solutions



# O QUE A FAVELA ENSINA (E APRENDE)

NAS MAIORES COMUNIDADES BRASILEIRAS, COLABORAÇÃO E AGILIDADE SÃO QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA. A PANDEMIA POTENCIALIZOU ESSAS HABILIDADES E JÁ GEROU NEGÓCIOS LOCAIS E LIÇÕES PARA AS EMPRESAS | POR DIOGO ANTONIO RODRIGUEZ







**D**urante a pandemia, a mobilização das comunidades em todo o Brasil foi fundamental para garantir o sustento e a saúde de milhões de pessoas, que se viram obrigadas a agir diante da inação ou da falta de alcance do poder público. De acordo com os institutos Locomotiva e Data Favela, mais de 13,6 milhões de brasileiros moram em favelas. Em tempos normais, essa população já sofre com a falta de assistência do Estado, e com dificuldades econômicas e sociais. O novo coronavírus agravou um cenário que já era difícil, obrigando milhares de negócios a fechar as portas ao limitar a circulação de pessoas e desacelerar a economia.

Uma pesquisa da Rede de Pesquisa Solidária mensurou alguns desses impactos. A crise econômica afetou diretamente a renda das famílias que moram em favelas e periferias brasileiras. Milhões de vagas de emprego formal foram perdidas, e a renda dos autônomos também sofreu com a retração geral, uma vez que foram os primeiros a sofrer cortes. Nas comunidades, grande parte da população sobrevive justamente na informalidade. O auxílio emergencial foi importante, mas nem todos conseguiram desfrutar da ajuda. Cerca de 30% dos moradores desses territórios tiveram problemas ao fazer o cadastro e sacar o benefício.

Além disso, a fome foi identificada como um problema em 68% das comunidades pesquisadas pela rede. Vendo sua renda diminuir, as famílias perderam a capacidade de comprar os insumos mais básicos para sua sobrevivência. Mesmo com o registro de enormes quantidades de doações de empresas privadas, a distribuição dos recursos é sempre irregular.

Tal cenário também dificulta para os moradores desses locais manter distanciamento social. Vendo-se sem fonte de renda, essas pessoas são obrigadas a procurar maneiras de sobreviver. Mesmo os que têm emprego não têm a opção de trabalhar de casa. Grande parte dos trabalhadores está no setor de serviços, em funções que não permitem o trabalho remoto. Por isso, estão mais sujeitos à contaminação pelo novo coronavírus. A renda limitada também torna inacessíveis produtos como máscaras, álcool em gel e outros utensílios necessários para evitar a contaminação.

Em muitas dessas comunidades, não há condições básicas de saneamento e higiene, como, por exemplo, acesso à água limpa. A oferta de serviços de saúde é tão escassa que, em alguns casos, as

## ORGANIZAÇÕES SOCIAIS SE MOBILIZARAM COM CAPACITAÇÃO RELÂMPAGO, CAPTAÇÃO DE RECURSOS E ANÁLISE DE DADOS

favelas precisam cuidar de si próprias. Em Paraisópolis, segunda maior comunidade da cidade de São Paulo, há um serviço interno de ambulância, porque o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) não costuma se aventurar por ali.

Por isso, quem convive com as periferias e favelas brasileiras já conhece de perto a fragilidade que atinge esses territórios. Assim que ficou claro que a Covid-19 era assunto sério e iria paralisar o mundo, líderes comunitários e outros atores começaram a se movimentar para apoiar as milhões de famílias em situação de vulnerabilidade.

Conversamos com três lideranças que viveram e vivem de perto o impacto da pandemia entre a população mais pobre. Cada um encontrou uma maneira de agir, sempre baseada em anos de conhecimento de causa e uma vontade irrefreável de ser mais do que um espectador.

As histórias de Preto Zezé, Elizandra Cerqueira e Marcus Vinícius Massarenti mostram que, mesmo numa situação nova, difícil e assustadora, é possível aprender. Todos usaram o que já sabiam de suas comunidades para, rapidamente, reinventar as instituições e agir no sentido de ampará-las.

Além disso, foi necessário mobilizar recursos tangíveis e intangíveis para equipar os projetos, capacitar o pessoal e mobilizar todas as frentes necessárias. Houve a preocupação de não apenas distribuir doações, comida e outros produtos, mas também de fortalecer as comunidades economicamente, gerando renda e negócios internamente.

Não só vidas foram poupadas, como novas frentes de ação se tornaram novos negócios, com uma gestão mais avançada e embasada em dados, informações e análise.

Conheça a seguir as histórias de três pessoas que transformaram os obstáculos da pandemia em aprendizado. Suas histórias também ensinam as empresas a enfrentar as mudanças.



## LOGÍSTICA E INCLUSÃO DIGITAL

A

Central Única das Favelas (Cufa) existe há mais de 20 anos. Criada no Rio de Janeiro por Celso Athayde, a organização nasceu para “fazer algo para a gente ficar um pouco feliz na favela”, explica Preto Zezé, presidente da Cufa Global. Presente em 26 estados brasileiros além do Distrito Federal, e em países como Bolívia, Alemanha, Chile, Hungria, Itália e Estados Unidos, a Cufa é um polo de produção cultural e prática desportiva, que também oferece cursos e oficinas de DJ, gastronomia, audiovisual, teatro, produção cultural e ações nos campos da educação, esporte, cultura e cidadania, com mão de obra própria.

O trabalho foi evoluindo e a organização passou a “trabalhar com formação de lideranças e

construção de agenda positiva nesses territórios que, na maior parte das vezes, só são lembrados como espaços de tragédia”, diz Zezé. “Também começamos a trabalhar em uma agenda pública para pautar empresas e governos. Sempre procuramos nos centrar em soluções.”

Com a chegada da pandemia, a Cufa precisou ampliar suas competências. “Tivemos que fazer o que as empresas chamam de ‘reconversão da matriz produtiva’. No nosso caso, foi uma reconversão da matriz de atuação”, afirma Zezé.

Agir era urgente. “Embora o vírus seja democrático no seu contágio, na tempestade em que vivemos o afogamento é seletivo por uma série de questões. Tínhamos gente morrendo sem qualquer atendimento.”

Pela primeira vez, a central fez ações para “solicitar dinheiro, comida, material”, explica, “porque a pandemia nos obrigou”. O novo olhar começou dentro da própria organização. “A gente foi obrigado a rever uma série de coisas. Por exemplo, afastar muita gente nossa que é do público vulnerável.” O dinheiro que a organização tinha em caixa foi direcionado a essas pessoas, para mantê-las em casa por três meses.

Num primeiro momento, a prioridade era lidar com as emergências. “Começamos a estabelecer três ações importantes”, diz Zezé: “Alimentos, material de higiene e limpeza e recursos financeiros”. As primeiras cestas básicas distribuídas foram reaproveitadas: eram inicialmente destinadas aos alunos dos cursos da Cufa. Uma vez que a pandemia obrigou o cancelamento das turmas, seguiram para as pessoas das comunidades.

“Começamos uma campanha de mobilização na mídia para chamar a atenção sobre o quanto era importante colaborar com as pessoas na favela”, relata. “Como as pessoas iriam manter o isolamento e pagar as contas? A situação da favela era mais grave, já que parte das pessoas não tinha como manter isolamento porque era quem mantinha os serviços essenciais: o cara que limpa a rua, o frentista do posto de gasolina, a menina do supermercado, a massa trabalhadora dos hospitais. Essas pessoas não tiveram o direito de ficar em casa.”

**MOBILIZAÇÃO NA  
MÍDIA E CONTATO DE  
INFLUENCIADORES  
LOCAIS COM  
EMPRESAS  
TROUXERAM  
RECURSOS  
EMERGENCIAIS E  
GERARAM NOVOS  
NEGÓCIOS E MUITOS  
DADOS PARA A  
CUFA E PARA OS  
PARCEIROS**

## CHIPS COMEÇARAM A SER DISTRIBUÍDOS PARA AS MULHERES E HOJE 2,5 MILHÕES DE PESSOAS JÁ ESTÃO CONECTADAS NAS FAVELAS

### MÉTRICAS E INFORMAÇÕES

Para entender em mais detalhes os impactos e os desafios específicos da pandemia nas favelas, a Cufa fez diversas pesquisas com seu Instituto Data Favela e em parceria com o Instituto Locomotiva. Os dados mostraram que “45% das pessoas não tinham nem água nem sabão regularmente”. “Fora isso, estava acontecendo uma campanha de desinformação tremenda, confrontos entre prefeitos e governadores, o governo federal, uma falta total de coordenação de um projeto nacional [para lidar com a pandemia]. Isso gerou o que estamos vendo.”

Passado o susto inicial, a Cufa criou a campanha Mães da Favela. “As mais sacrificadas”, explica Zezé, “são as mulheres”. “A gente começou a operar articulando mais de 5 mil favelas. Estamos concluindo entregas de chips para as mães terem acesso à internet.” Por conta das novas necessidades, a estrutura que a Cufa já tinha “acabou virando um centro de distribuição e logística”. “Nossa sede virou isso: tem cesta básica, álcool em gel, máscara, parece um centro de apoio na guerra.”

O momento de crise nacional e mundial serviu para impulsionar outras iniciativas. “No meio da pandemia, lançamos uma empresa chamada Digital Favela”, conta Zezé. A ideia, explica ele, é oferecer uma plataforma para que empresas e as marcas se comuniquem e gerem negócios diretamente com os influenciadores da favela. “Hoje”, diz, “as empresas pegam



um grande artista, dão seus milhões de reais para que ele dialogue com a favela”. “A Digital Favela é um cadastro de milhares de pessoas nas favelas que têm seus 500, 600, 800 mil seguidores, reais, originais, oficiais, com audiência fiel. Agora a marca dialoga diretamente com quem está no território, sem atravessador.”

Zezé afirma que o novo projeto nasceu de um “aprendizado de uma perspectiva que não é só econômica”. “É uma visão política”, defende. “Estou deslocando o centro de poder de decisão daquele agente externo para que a empresa dialogue diretamente com a favela, suas referências e suas influências.” Segundo a Cufa, mais de 10 mil pessoas já estão cadastradas no Digital Favela.

O que fez a diferença para que a organização tivesse agilidade e capilaridade foi a presença forte que a Cufa já tinha nas favelas. Embora tenha sido um (enorme) imprevisto, a pandemia “apenas acelerou os nossos processos”, afirma Preto Zezé. “Tivemos que desenvolver essa engenharia de distribuição, de logística, para poder atender quem precisava desesperadamente de ajuda,

e conectar essas pessoas a grandes empresas, grandes players que queriam fazer ações em escala com eficiência em curto prazo”, afirma.

“Hoje tudo o que fazemos é gigantesco. Fomos distribuir chips [de celular], começamos com 150 mil, hoje já estamos com meio milhão distribuídos. Tudo nosso agora virou grande escala. Teremos 2,5 milhões de pessoas conectadas nas favelas. Não existe no Brasil um projeto de conectividade deste tamanho.”

## LIÇÕES APRENDIDAS

Agora é hora de transformar as lições em aprendizados duradouros. “Estamos fazendo um recenseamento interno [da Cufa] gigantesco, com uma dessas grandes empresas que apareceram, para sistematizar, diagnosticar e criar um organograma para a gente saber que tamanho temos.” Por conta da atuação intensa durante a pandemia, a organização cresceu. “Somos uma central de realização, de soluções. Nunca tínhamos pensado nessa coisa da gestão. Agora, isso tem que melhorar. Quando você fica grande, você ganha responsabilidades.”

“Nossa intuição é muito boa: 95% da propostas se cumprem. Mas é difícil prever as coisas em longo prazo. Na medida do possível, estamos bem. Estamos montando uma empresa de telefonia celular, ampliando nossos núcleos no Brasil, aproximando as empresas para desenvolver uma diversidade de negócios dentro das favelas. Não posso esperar a pandemia passar para fazer uma retomada [econômica]. Tenho que fazer isso durante a pandemia, não podemos nos dar a esse luxo.”





## DISTRIBUIÇÃO EM GRANDE ESCALA

M

oradora da favela de Paraisópolis, em São Paulo, Elizandra Cerqueira é dona de um negócio social chamado Mãos de Maria. Ali, mulheres em situação de vulnerabilidade social e doméstica recebem capacitação profissional para atuar na área da alimentação.

Por conta da pandemia, o espaço de trabalho que elas mantêm teve de ser fechado. Repentinamente, o faturamento cessou e, com ele, a remuneração e a capacitação das participantes. “Muitas mulheres da comunidade estavam pedindo ajuda, porque tinham perdido o emprego”, diz Cerqueira. “Grande parte trabalha aqui no entorno como diarista, cozinheira, babá, doméstica. Teve gente que começou a mandar foto da geladeira vazia, sem nada para comer.”

“Não tinha muito o que fazer: ou a gente ia para a linha de frente e agir rápido, ou a situação seria pior. O desemprego explodiu de repente. A grande maioria da população [de Paraisópolis] é prestadora de serviços, não tem a possibilidade de home office. A maior parte é composta de mulheres. Fizemos uma mobilização entre amigos e parceiros, acionamos empresários, para que a gente pudesse fazer a distribuição de marmitas durante a pandemia.”

A operação começou com a entrega de 500 marmitas por dia. Mas o número começou a crescer rapidamente. Nos dois primeiros meses, “chegamos a distribuir 10 mil marmitas por dia”, afirma Cerqueira. “Hoje, estamos distribuindo 5 mil marmitas por dia. Entre 23 de março e 16 de outubro, a gente distribuiu na comunidade 1 milhão de marmitas.”

O motivo da capacidade de produzir tantas marmitas em tão pouco tempo, explica Elizandra Cerqueira, vem da necessidade diária de conseguir recursos para sobreviver. “Nas comunidades, a gente enfrenta vários problemas diariamente. Coisas que, para alguns, são simples, para nós não são. Temos essa característica de sempre reinventar, criar alternativas para que a gente possa prestar um serviço ou consumir um produto. A gente precisava reagir rápido. Fizemos um levantamento do que precisávamos, de estrutura,

dos recursos que precisávamos levantar e de todos os custos.”

Outro insight foi a articulação da produção de marmitas com o comércio local, que, segundo Cerqueira, “emprega 20% da nossa população”. “Precisamos ajudar porque se ele quebrar, são mais pessoas quebradas na comunidade. E, diferente das grandes empresas, o comerciante local só tem o cliente da comunidade. Então, fizemos um trabalho de conscientização. Os recursos que a gente levantou para fazer a marmita, compramos no comércio local. Foi uma forma de apoiar.”

O Mãos de Maria apoiou dez restaurantes da comunidade comandados por mulheres. Durante um mês, o projeto comprou marmitas dos estabelecimentos. “Tivemos esse olhar e esse cuidado para um apoiar o outro e assim superar a crise gerada pela pandemia.”

Para continuar a capacitar as mulheres da comunidade, o projeto selecionou 55 mulheres, que foram entrevistadas por videoconferência. “Todas elas ganharam uma cozinha, dada por nós: fogão, geladeira, panelas, para que a gente pudesse ampliar a nossa capacidade de produção. Todos os dias, essas mulheres entregam 550 marmitas, que nós distribuimos na nossa operação diária.”

Como foi possível colocar essa operação em pé em tão pouco tempo? “O fator fundamental foi a

**A OPERAÇÃO  
COMEÇOU COM 500  
MARMITAS POR DIA  
E CHEGOU A 10 MIL  
REFEIÇÕES DIÁRIAS  
PRODUZIDAS  
NA PRÓPRIA  
COMUNIDADE**



gente ter sido muito realista”, explica Cerqueira. “A gente não se colocou como vítima, botamos a cara no sol e fomos atrás de ajuda.”

A distribuição de marmitas faz parte de uma ação maior, coordenada pelo G10 das Favelas, grupo que reúne as maiores comunidades do Brasil para fomentar o empreendedorismo na periferia e desenvolver comunidades e projetos sociais. Além de comida, foram distribuídas máscaras, álcool em gel e outros produtos de higiene.

Na favela de Paraisópolis já existia uma estrutura de governança interna que facilitou o auxílio das famílias. Cada rua, explica Elizandra Cerqueira, tem um presidente, mulheres em sua maior parte. Essas pessoas são responsáveis por acompanhar 50 famílias. “Temos pouco mais de 600 presidentes de rua. São eles que acionam

nossa ambulância. Temos um serviço particular disponível para a comunidade porque temos problema com o SAMU, que não entra em Paraisópolis. Por meio dos presidentes de rua entregamos as marmitas nas casas das pessoas que não podem ir para a fila, distribuimos as cestas básicas e os kits de higiene, máscaras.”

Essa capilarização é uma solução frequente em comunidades, e é o princípio, por exemplo, do Programa Saúde da Família, do SUS, em que mulheres da própria comunidade trabalham nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) como agentes comunitárias de saúde, e visitam mensalmente uma quantidade predeterminada de casas. Foi com medidas preventivas e pontuais como essa que o Brasil reduziu drasticamente a mortalidade materna desde a criação do SUS, em 1988.



## CICLO VIRTUOSO DO NEGÓCIO SOCIAL



O trabalho social de Marcus Vinícius Massarenti começou em 2010, com uma ONG, chamada Um Novo Tempo, “que dava aula de balé e futebol para uma molecada em situação de rua no centro de São Paulo”. O projeto atendia cerca de 200 crianças por fim de semana.

“Eu mais três amigos estávamos colocando recursos do nosso bolso”, relata. “Foi aí que a gente entendeu que a maior dor de ONGs e projetos sociais é a arrecadação, porque elas não podem ter lucros e dependem quase 100% de doações.” Massarenti estima que “de 60% a 80% do tempo de uma ONG hoje é gasto com busca de recursos”. Sobram poucos momentos, portanto, para de fato se dedicar aos projetos.

Uma nova ideia de negócio social surgiu quando ele e seus amigos resolveram fazer hambúrgueres para ajudar a igreja que frequentam a arrecadar fundos. Nasceu o Holy Burger, lanchonete que ganhou fama em São Paulo. “Nosso foco”, afirma, “era gerar recursos para nossos projetos, mas o negócio tomou uma proporção muito grande. Um restaurante de 24 lugares começou a atender quase 9 mil pessoas. A gente não esperava tanto sucesso.” O trio expandiu o negócio inaugurando um delivery em 2015 e, dois anos depois, uma pizzaria e sanduicheria chamada Fôrno.

Massarenti continuou interessado no ativismo social e fez diversas viagens pelo Brasil para entender melhor os desafios da população. “Na Amazônia, existem mais de 6 mil comunidades ribeirinhas que não são atendidas pelo governo. Demoramos 18 horas de barco para chegar à primeira comunidade. Foi ali que eu tive um baque com a realidade do povo brasileiro. Comecei a entender que as pessoas não padecem de falta de oportunidade. Existem várias oportunidades de negócio, de conexão, de criar produtos e soluções. O problema é a falta de conhecimento.”

Em 2018, decidiu deixar a sociedade nos restaurantes. “Eu queria criar alguma coisa para que as minhas empresas pudessem gerar conhecimento para as pessoas, para elas entenderem que já têm tudo de que precisam, só não sabem que têm.” Assim nasceu o Movimento Happiness, também uma hamburgueria. Mas, dessa vez, um dos propósitos do negócio é alimentar a fome de aprender de comunidades desfavorecidas.

O primeiro restaurante da nova empreitada veio em 2019, na Mooca, na Zona Leste de São Paulo. “Dez por cento do faturamento da nossa loja é destinado a potencializar projetos sociais das comunidades onde estamos inseridos. Na

Mooca, potencializamos um projeto chamado Lar da Redenção, que cuida de pessoas com necessidades especiais, que foram abusadas e maltratadas fisicamente pelos próprios familiares e resgatadas pelo Conselho Tutelar. Hoje, são 14 pessoas de 9 a 63 anos, que não podem ser adotadas nem voltar para a sociedade.”

Com o sucesso do novo negócio, veio uma oferta. “Em setembro de 2019, recebi a proposta de um investidor de comprar 40% do Movimento Happiness por uma cifra milionária.” Massarenti decidiu não aceitar, porque o investidor “estava focado no negócio, não estava preocupado com os projetos sociais”. Pouco depois, em dezembro daquele ano, “entrou um novo investidor, que tinha como foco ampliar o movimento para impactar mais pessoas”, diz. Isso lhe deu a possibilidade de começar a expansão da nova iniciativa. “Em março de 2020, fundamos a primeira unidade na favela do Heliópolis. Uma semana depois, veio a pandemia e fechou nossos salões.”

Mesmo assim, Massarenti continuou a frequentar a comunidade para ver de perto o impacto da pandemia. “Vi que a realidade começou a ficar maluca. O pessoal recebia cesta básica, mas não tinha dinheiro para o gás, não tinha pão, queijo, carne. A criminalidade estava começando a voltar.”

Esse foi o impulso para que o Movimento Happiness decidisse criar o programa Semeando, em Heliópolis, a maior favela de São Paulo. Quatrocentas famílias receberam o chamado “Happy Voucher”, uma ajuda de R\$ 100 mensais para serem consumidos nos

supermercados locais, “para que a economia girasse dentro da favela”, explica Massarenti.

Para receber o auxílio, o movimento pediu que a pessoa respondesse a um questionário. O objetivo, explica o empresário, era saber qual era “o sonho de empreendimento” da comunidade. “Agora, a gente vai implantar um EAD com parceiros de conteúdo para capacitar as pessoas e gerar empregos.” Quem não consegue colocação recebe apoio para empreender. Outra iniciativa é a instalação de uma escola de tecnologia para crianças entre 6 e 16 anos.

E como uma empresa consegue entrar na comunidade? Massarenti diz que essa é uma dúvida comum. O primeiro passo é procurar uma organização que já trabalhe lá dentro. “Me apresento, pergunto quais são as dores daquela ONG, dos projetos. Digo que não estou ali para dizer o que é verdade, mas para potencializar o que eles já fazem.”

Para o empresário, trata-se de oferecer não só dinheiro, “mas networking, gestão, administração, governança, metas, para que o projeto cresça e possa impactar cada vez mais pessoas”. “Quando fazemos isso, os próprios líderes das comunidades vão falando para as pessoas. Uma empresa como a nossa, que entra na favela, abre um negócio, contrata funcionários CLT, dá educação financeira, benefício. E as pessoas não precisam pegar condução por três, quatro horas, ir trabalhar no centro de São Paulo. Isso devolve o tempo para as famílias.

A comunidade abraça de uma maneira incrível.” ∞



# IDENTIDADE DE MARCA AS A SERVICE

PRÁTICAS ATUAIS APOIADAS EM PERFORMANCE E MELHORES PRÁTICAS DE MERCADO TÊM LEVADO À COMODITIZAÇÃO DAS MARCAS. NOVA FERRAMENTA DIGITAL QUER DAR AUTONOMIA ÀS EMPRESAS PARA GARANTIR A “IDENTIDADE AS A SERVICE” | POR MARCIO TESCHIMA, TIAGO GUIMARÃES E CLARISSA SACILOTTO

**N**o mundo de hoje, um dos maiores desafios de qualquer organização é ser eficiente, ágil e conseguir adaptar suas marcas a cenários cada vez mais competitivos e imprevisíveis. Líderes e equipes que querem usufruir das oportunidades desse con-

texto já começam a entender que a excelência de performance não é suficiente para o sucesso.

Saber quem você é e o seu diferencial, considerando as definições estratégicas da marca, e ter esse significado compartilhado com colaboradores e parceiros, é premissa para um bom fluxo de informações para a tomada de decisões mais



adequadas à organização, desde a aprovação de uma peça de comunicação até a criação de um produto ou de uma estratégia. Essa clareza também é essencial para que surjam insights pertinentes, que habilitem a marca a fortalecer-se, aprender, adaptar-se e entregar resultado (performance), sem abrir mão da diferenciação no mercado e da relevância para seu público. Em última instância, para garantir sua perenidade.

No entanto, consultorias, agências de branding, marketing e comunicação, softwares de monitoramento, integração de dados e automação da gestão de processos e ativos digitais, e outros fornecedores, tentam solucionar esses desafios melhorando a eficiência da gestão de padrões estéticos, da performance e até de inovações, porém sempre com referência às melhores práticas do mercado (de fora pra dentro).

Com o tempo, em vez de ajudar a criar valor e melhorar os resultados, e de facilitar às equipes aprender com suas interações, essas soluções tornam as marcas cada vez mais parecidas, comoditizam suas relações internas e externas, mantendo sua dependência de terceiros e de especialistas para aprender, reduzir o custo de crescimento e inovar.

Nossa experiência nos mostrou que as grandes dificuldades para fazer a gestão de uma marca, entregar resultado e melhorar a percepção de valor não estão em definir uma estratégia de marca com uma estética atraente e contemporânea, fazer comunicação eficiente, com performance ou criativa, cuidar do risco e da reputação, ou mesmo automatizar decisões com base em indicadores NPS.

O desafio é outro. O mais importante é integrar as decisões estratégicas da marca, de negócios e as diversas soluções de marketing, garantindo o nexo e o significado entre tais decisões, os resultados desejados e o processo de criação e gestão da comunicação da marca.

Com essa integração, passamos à segunda fase do desafio: como gerar aprendizados com as boas experiências de maneira ágil e com uma inteligência coletiva compartilhada – que serão peças fundamentais para a linguagem da marca evoluir, inovar e continuar sendo relevante em seu mercado.

Fazer essa gestão integrada, sem abrir mão de entregar performance, construir diferenciação em ambientes marcados por grandes equipes, múltiplos parceiros e alto turnover, é um desa-

## UMA SOLUÇÃO QUE SIMPLIFICA A GESTÃO DE MARCAS

O branding é a competência que permite fazer a gestão da identidade da marca para criar, ao longo do tempo, uma linguagem com significado reconhecível e compartilhado por um grupo de pessoas. Quando essa linguagem se torna relevante, constrói vínculos capazes de reduzir o custo de crescimento e de inovação da marca, conforme a definição da Thymus Branding, uma das mais reconhecidas empresas do setor.

Há três anos, Tiago Guimarães, da própria Thymus, o empreendedor tech Márcio Teschima, e Clarissa Sacilotto, ex-executiva de marca e marketing do Real/Santander do Brasil, se fizeram uma pergunta: como garantir que a gestão da comunicação de uma marca entregue melhores resultados, construa sua diferenciação e a capacite evoluir sua linguagem sem depender tanto dos talentos criativos?

Com prova de conceito patrocinada pela divisão Garagem da IBM, os três começaram a construir uma plataforma a partir da Metodologia de Linguagem Thymus e dos diversos recursos da tecnologia hoje disponíveis, como metadados, IA, machine learning etc. “Queremos entregar ‘diferenciação as a service’, permitindo a qualquer negócio gerar performance e criar marca, não só às grandes empresas”, conta Teschima.

Eles começaram com as big corps, produziram seu projeto há um ano, e nos últimos seis meses, após uma primeira validação do mercado, a plataforma começou a ganhar tração, então vieram as negociações com clientes potenciais. A startup está se financiando na modalidade bootstrapping, ou seja, é bancada pelos fundadores e se aproxima da evolução da sua solução para o modelo SaaS para médias e pequenas corporações.

fiio ainda mais árduo para as empresas. Porém, enxergamos nisso a oportunidade de tornar o branding uma ferramenta de gestão estratégica de toda a comunicação da empresa, com foco em resultado e criação de valor.

### SISTEMA DE LINGUAGEM DE MARCA

Acreditamos que é preciso, mais do que nunca, traduzir as estratégias de marca e negócios

# A PLATAFORMA AJUDA A TRADUZIR ESTRATÉGIAS EM ORIENTAÇÕES DE COMPORTAMENTO E CONTEÚDO CLARAS AOS VÁRIOS STAKEHOLDERS E A DIVULGÁ-LAS

em orientações de comportamento e conteúdo que sejam claras, para garantir entendimento, padrão e indicadores para os resultados da comunicação. Assim, desenvolvemos o Sistema de Linguagem e Inteligência da Marca, que inclui:

- **Mapa de relacionamentos da marca.**
- **Descrição dos significados que a empresa deseja associar à marca.**
- **Organização das informações e dos conhecimentos sobre a marca e sua comunicação para alavancar os aprendizados.**
- **Sistemas de planejamento, gestão, criação e aprovação da comunicação.**
- **Monitoramento dos indicadores definidos.**
- **Compartilhamento dos aprendizados e revisão dos parâmetros da gestão da marca.**

O que chamamos de “inteligência da marca” se forma com a produção de conhecimento e experiências que geram os aprendizados e as boas referências da marca. Quando se tem a ferramenta instalada e compartilhada, decisões são tomadas com mais agilidade, segurança e de modo mais descentralizado.

Como acontece na natureza, a ideia é criar uma inteligência compartilhada, integrada por tecnologia, capaz de se adaptar às circunstâncias para que as marcas continuem a ser únicas e úteis aos seus ecossistemas, como fazem os seres vivos.

Não se trata de uma aventura teórica. Estamos há três anos testando esses princípios no mercado. Primeiro, desenvolvemos uma metodologia que possibilita um grande ganho de eficiência com a automação de todo o processo de comunicação e marketing. Fizemos isso aprimorando componentes já utilizados no mercado, indo além dos benefícios operacionais e de perfor-

mance, considerando a estratégia da marca e o ecossistema de relacionamentos. Ao incluí-los no processo, permitimos planejamentos mais consistentes e relevantes para cada público da marca, bem como uma gestão mais segura e descentralizada da comunicação.

Na esteira da integração de equipes e processos operacionais com o nosso Sistema de Linguagem e Inteligência da Marca, aumentamos a eficiência, a economia e o potencial de diferenciação e criatividade da marca, construindo melhores condições para competitividade do negócio e maior percepção de valor dos resultados da comunicação.

Apesar de a tecnologia, como a inteligência artificial, ajudar muito na melhoria da eficiência e da agilidade na gestão das marcas e em sua comunicação, com sistemas que tornam as soluções mais integradas, fáceis e monitoramentos que geram insights, para garantir condições de diferenciação e evolução rápida é necessária uma “boa configuração dos sistemas”. E isso somente é possível com uma identidade clara, com significados compartilhados e uma inteligência coletiva humana capaz de parametrizar de maneira proprietária o sistema, com visão crítica e atualização constante do sistema.

Tais sistemas, se atualizados constantemente, permitem a criação de experiências de marca cada vez mais audaciosas, descentralizadas, com maior relevância aos seus públicos e a gestão de todo o conhecimento adquirido de maneira compartilhada. ∞



**Marcio Teschima** é conselheiro e mentor de empresas e startups, com mais de 30 anos de experiência em tech. **Tiago Guimarães** participou da formulação da metodologia Upframing da Thymus Branding em 1998 e desde 2016 atua como consultor e diretor. Utilizou a metodologia com sucesso como executivo na Nike. **Clarissa Sacilotto** atua como consultora e mentora, apoiando a construção e a revisão de negócios de todos os portes.





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.

# A PROP 22 E SEUS IMPACTOS

## NO MESMO DIA DAS ELEIÇÕES MAJORITÁRIAS NORTE-AMERICANAS, POPULAÇÃO DA CALIFÓRNIA MANTEVE INDEPENDENTES OS MOTORISTAS DE APLICATIVOS

Além do próximo presidente dos Estados Unidos, as últimas eleições norte-americanas, em novembro, definiram um importante capítulo para o futuro das empresas da nova economia do país, as “gig economy firms”. Os eleitores da Califórnia decidiram no dia 3 que Uber e Lyft não precisam seguir a lei trabalhista estadual. Assim, os motoristas continuam atuando como contratados independentes.

Essa é uma longa discussão, que se intensificou duas semanas antes da eleição, quando um tribunal da Califórnia obrigou Uber e Lyft a reclassificar seus motoristas como funcionários no estado a partir de janeiro próximo.

A contratação desses motoristas representaria uma mudança radical para as empresas gig, que se expandiram a partir da construção de enormes frotas de trabalhadores independentes, sem direito a salário mínimo, horas extras, licença médica remunerada e seguro-desemprego, que é o que a lei trabalhista californiana oferece.

Mesmo com os grandes investimentos que empresas como Uber e Lyft tiveram nos últimos anos, e suas avaliações multibilionárias no mercado de ações, nenhuma delas alcançou a lucratividade. Uma mudança nas relações trabalhistas seria mais um obstáculo nesse sentido.

Assim, uma coalisão formada por empresas da nova economia, incluindo Instacart, DoorDash, Lyft, Uber e Postmates, apresentou a Proposition 22, mais especificamente chamada de App-Based Drivers as Contractors and Labor Policies Initiative (Iniciativa para motoristas baseados em aplicativos como contratados e políticas trabalhistas). A medida cria um regime especial de trabalho para os motoristas de aplicativo, que perdem o direito aos benefícios gerais, mas ganham benefícios específicos, como seguro contra acidentes de trabalho e seguro-saúde para motoristas que trabalham pelo menos 15 horas por semana. Além disso, a Prop 22, como vêm sendo chamada, também promete “rendimentos mínimos garantidos” de 120% do salário mínimo da Califórnia, aplicados em relação ao tempo do motorista engajado no aplicativo, o que em geral é cerca de 30% dos turnos dos trabalhadores contratados.

A campanha da Prop 22 foi a maior da história, e custou US\$ 184 milhões em propaganda às empresas, mostrando a importância dessa decisão para o futuro não só das duas empresas, mas dos negócios da nova economia como um todo. Nos Estados Unidos, qualquer cidadão pode propor um plebiscito, e as empresas investiram pesado contra quem protestava pelos direitos dos motoristas. Novamente, o grande impasse entre a inovação, com flexibilidade e modelos fluidos, e o tradicional, com suas estruturas rígidas.

A Califórnia é o berço das gig economy firms e, se Uber e Lyft vencerem aqui, podem ganhar em outros estados. O resultado também deve influenciar outros aplicativos que utilizam modelos de negócio similares, não só nos EUA, mas em outros países onde essas empresas atuam, como o Brasil. ∞

# A LIDERANÇA NA JORNADA ESG

FUNDOS ESG – QUE LEVAM EM CONTA OS ASPECTOS AMBIENTAL, SOCIAL E DE GOVERNANÇA – SÃO UMA REALIDADE NO BRASIL E NO MUNDO. E FORAM POTENCIALIZADOS PELA PANDEMIA

Durante a pandemia, o mercado de capitais sofreu com a volatilidade e a incerteza geradas pela queda abrupta na produção e no consumo. Em meio a tudo isso, o maior gestor de ativos do mundo, o BlackRock, evidenciou que seus fundos do tipo ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança) estão apresentando melhor performance do que fundos convencionais. Soa música para os ouvidos de quem tem acompanhado o CEO da gestora de investimentos, Larry Fink, e suas cartas ao mercado nos últimos três anos, com uma visão que combina lucro com propósito.

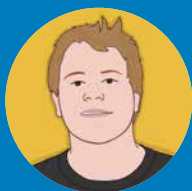
Os investimentos do tipo ESG deram um salto globalmente em 2020. Segundo a Index Industry Association (IIA), até setembro foi registrado um aumento de 40% no número de índices com esse perfil, frente a um aumento de 13,9% no ano anterior. Aliás, segundo a Pesquisa “Realidade Sustentável: 2020 Update”, do Morgan Stanley, que analisou 1,8 mil fundos de investimento e fundos de índice no primeiro semestre de 2020, o retorno médio de fundos de ações com práticas ESG analisados superou em 3,9 pontos percentuais a rentabilidade de outros fundos, reforçando a narrativa capitalista consciente de resiliência das empresas conscientes, em especial em tempos de crise.

Uma pesquisa do HSBC, publicada em outubro, mostrou que 30% dos investidores reconhecem a importância dessa agenda em meio à Covid-19; 41% das empresas emissoras consideram que ser sustentável é importante, e apenas 2% dos emissores e 1% dos investidores dão menos importância às questões ambientais, sociais e de governança devido à pandemia. Uma estimativa da PwC aponta que 60% dos ativos sob gestão serão do tipo ESG até 2025.

## BRASIL ACOMPANHA

O Brasil também segue a tendência mundial. Um estudo da Empresa B GlobeScan, encomendado pelo Instituto Akatu, mostrou que 71% dos brasileiros preferem uma retomada econômica que priorize a redução das desigualdades e a defesa do meio ambiente. Apesar de tantas evidências lastreadas com dados e fatos, a recente demanda quatro vezes superior à oferta de R\$ 582 milhões em debêntures para financiamento da usina termelétrica de carvão da Engie em Pampa Sul – coordenada pelo BTG – nos lembra que ainda temos uma longa jornada e que o risco derivado das transições climáticas ainda é ignorado por parte relevante do mercado.

Nesse contexto, é fundamental que as lideranças estejam preparadas para alinhar o discurso à prática. A seguir, apresentamos exemplos que nos ajudam a ver, concretamente, como aterrissar a agenda ESG nas organizações:



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



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

- **[E] PRÁTICAS AMBIENTAIS:** a Movida, uma Empresa B associada ao Capitalismo Consciente, tornou-se este ano a primeira empresa de soluções urbanas de mobilidade a criar um programa de neutralização de carbono para toda a sua frota. Entre 2020 e 2022 serão plantadas 1 milhão de árvores no corredor de biodiversidade do Araguaia em aliança com a Fundação Black Jaguar, como parte de um projeto único de reflorestamento com 2,6 mil quilômetros de extensão, 1,7 bilhão de árvores por serem plantadas até a sua conclusão e 8% da meta do Brasil no Acordo de Paris. Um passo pioneiro e concreto que precisa ser seguido por mais e mais organizações.
- **[S] PRÁTICAS SOCIAIS:** incorporar práticas de equidade, diversidade e inclusão são um imperativo nas empresas alinhadas com a agenda ESG. O corajoso passo concreto e legal – seguindo a Lei nº 12.288 – da Magalu para abordar a agenda antirracista por meio do programa trainee exclusivo para pessoas negras, com o objetivo de elevar a proporção de pessoas negras em papéis de liderança (16% atualmente) nos próximos anos, e toda a sua repercussão no mercado é um grande exemplo de combate ao racismo estrutural. Com certeza, isso está em linha também com as estratégias na busca por ser uma empresa melhor, capaz de gerar mais retorno aos seus acionistas, conforme declarado pelo CEO Fred Trajano.
- **[G] PRÁTICAS DE GOVERNANÇA:** uma das práticas mais objetivas no Sistema B é a exigência de todas as Empresas B Certificadas para adoção da linguagem legal no contrato ou estatuto social. Em abril de 2015, a Natura aprovou unanimemente na Assembleia Geral de acionistas a adoção das cláusulas B. Trata-se de uma cláusula no objeto social e outra na administração que vincula a responsabilidade dos administradores com a geração de impacto positivo, bem como a consideração dos stakeholders nas decisões de curto e longo prazos. Pode ser considerado um importante compromisso institucional feito pela empresa e seus líderes em linha com a governança para stakeholders. É importante destacar que não precisa ser Empresa B Certificada para gerar esse compromisso. O modelo das cláusulas está disponível em [sistemabbrasil.org](http://sistemabbrasil.org).

O alinhamento do discurso com a prática, mais do que nunca, é crítico. Como Robert Armstrong nos alertou em seu artigo no *Financial Times* em agosto, há evidências de que mais da metade das empresas que firmaram o manifesto da Business Roundtable implementaram nenhuma ou apenas poucas práticas de governança de stakeholders. Poucas coisas fragilizam mais a liderança do século 21 do que a incoerência.

Portanto, essas práticas mostram como, de forma objetiva e concreta, essas empresas estão abordando cada dimensão da tríade ESG. É fundamental, no entanto, sempre pensar o tema de forma integrada. Não cremos que haja uma letra do ESG mais importante que outra. O impacto – seja ambiental, seja social, seja de governança – é simbiótico. ∞

**INVESTIMENTOS  
DO TIPO ESG  
DERAM UM SALTO  
GLOBAL DURANTE  
A PANDEMIA.  
ESTIMATIVA DA  
PWC APONTA  
QUE TODOS OS  
FUNDOS SOB SUA  
GESTÃO SERÃO  
ESG ATÉ 2025**

# REAL SKILLS, AS COMPETÊNCIAS DO PÓS-PANDEMIA

AS HABILIDADES COMPORTAMENTAIS GANHAM IMPORTÂNCIA E PASSAM DE SOFT PARA REAL, CONFORME PRECONIZADO POR SETH GODIN | POR SANDRA REGINA DA SILVA

“A tarefa central da educação é implantar uma vontade e uma facilidade de aprendizagem; não deve produzir pessoas cultas, mas aprendizes. A sociedade verdadeiramente humana é uma sociedade que aprende... Em uma época de mudanças drásticas, são os aprendizes que herdam o futuro. Os eruditos geralmente se encontram equipados para viver em um mundo que já não existe mais.”

O filósofo e escritor norte-americano Eric Hoffer já ressaltava, nos anos 1970, em seu livro *Reflections on the human condition*, a necessidade de as pessoas serem eternas aprendizes para não ficarem obsoletas – e naquele momento as transformações não ocorriam no mesmo ritmo alucinado do mundo atual.

Fomos ainda assolados pela Covid-19, que impôs a necessidade de reinvenção imediata. Enquanto pessoas passaram a buscar organizações mais comprometidas com os aspectos social e

ambiental, empresas têm exercitado um olhar diferente quanto ao que esperam dos atuais funcionários e de futuros candidatos.

**HSM Management** analisou estudos recentes, como o levantamento global do LinkedIn, o relatório de habilidades do Fórum Econômico Mundial e a pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento Robert Half junto a líderes, e ouviu especialistas de carreira e desenvolvimento para descobrir quais são as habilidades mais esperadas a partir de 2021. Os especialistas apontaram 22 características.



## A HORA DAS SOFT REAL SKILLS

A principal conclusão é que o momento exige um conjunto de habilidades híbridas. As chamadas hard skills, relativas ao conhecimento técnico, seguem necessárias, mas deixam de ter peso maior ou exclusivo na contratação. Já as soft skills, reconhecidas como comportamentais, passam a ter o mesmo peso das técnicas.

Contudo, para o norte-americano Seth Godin, criador do altMBA e do Akimbo, blogueiro e escritor, devemos parar de chamar essas competências de “soft”, pois elas são igualmente “real”. Para ele, o termo “soft” minimiza a importância de aspectos fundamentais para o indivíduo e para os resultados.

Como não há uma taxonomia definitiva sobre real skills, Seth Godin considera cinco grandes categorias a serem avaliadas – autocontrole, produtividade, sabedoria, percepção e influência. Para Godin, a cultura sempre vence a estratégia. E as real skills sempre podem ser aprendidas.

Eric Hoffer escreveu sobre aprendizado no século 20, quando o modelo de construção da carreira se baseava quase exclusivamente no conhecimento técnico. Décadas depois do que apregoeou Hoffer, o mundo exige capacidade de aprender, desaprender, reaprender, durante toda a vida. É isso que está no topo das habilidades mais importantes para quem almeja relevância no futuro do trabalho em curto prazo.

O **LIFELONG LEARNING**, ou o aprendizado contínuo, em que a jornada de desenvolvimento nunca cessa, não é a skill número 1 apontada nos recentes estudos sobre competências e habilidades. É por meio dele, porém, que os profissionais vão adquirir ou refinar suas habilidades técnicas e comportamentais para serem desejados pelas empresas.

O conceito vai muito além do que se aprende em cursos. Diz respeito a ter uma mentalidade aberta ao conhecimento. Assim, o aprendizado pode vir de qualquer conversa, livro, filme e até ao observar-se uma cena ou situação qualquer no cotidiano. “O lifelong learning inclui cursos, sem dúvida, mas também envolve a curiosidade e a busca ativa para conectar as coisas e daí extrair o conhecimento”, explica Paulo Lira, gestor acadêmico da HSM University e da Escola Brasileira de Direito. “É uma mudança cultural que acontece aos poucos, começando pelas grandes empresas e cascateando até se tornar realidade.”

O ano de 2020 está sendo um excelente momento para se desenvolver nesse sentido. Desde

## PARA SETH GODIN, O USO DO “SOFT” MINIMIZA A IMPORTÂNCIA DESSAS HABILIDADES. ELE PROPÕE O TERMO REAL SKILLS

o início da pandemia, várias iniciativas de aprendizagem têm sido oferecidas. Um bom exemplo é a parceria entre LinkedIn e Microsoft, que disponibilizou 95 cursos em português gratuitamente até o fim de março de 2021.

Os cursos foram desenvolvidos com base em análise de dados da rede social profissional para oferecer conteúdo com foco nas profissões e nas habilidades mais demandadas atualmente. Os temas são variados, de cientista de dados e gestão de projetos a trabalho remoto, diversidade, inclusão e pertencimento. “Capacidade de aprendizado contínuo é essencial. O que a pandemia nos ensinou foi que o que eu sabia fazer não será suficiente nos novos modelos”, avalia Milton Beck, diretor geral do LinkedIn para América Latina.

## UM MOVIMENTO PRESENTE

Em todas as pesquisas conferidas por **HSM Management**, as real skills ganharam os holofotes, e não por acaso. Segundo Tatiana Iwai, pesquisadora e professora de comportamento organizacional e liderança no Insper, a pressão do mercado exige mudanças e reinvenção de negócios, trazendo a necessidade de profissionais com habilidades consideradas mais humanas. São essas competências (soft ou real) inclusive que nos farão imprescindíveis quando as máquinas ocuparem muitos postos de trabalho. “Os robôs farão tudo o que não depende da capacidade humana, e não só as tarefas repetitivas. Assim, as pessoas farão o que depende do talento, o que agrega valor, o que é inovador. As habilidades únicas do indivíduo não serão substituídas por máquinas; e um time terá de ser a soma dos talentos individuais”, prevê Neivia Justa, sócia e diretora geral da C-Level Diversity.

Para Beck, quem se deu melhor durante a pandemia foram aqueles com habilidades que estão



em evidência, como a **CRATIVIDADE**. “Muitas empresas precisaram mudar radicalmente seus modelos de negócio, e não me refiro somente a negócios sofisticados”, diz o diretor do LinkedIn.

Para ilustrar, ele contou que passou a comprar frutas de um feirante pela internet, o qual tem se destacado no relacionamento. A **RESILIÊNCIA** o levou a continuar vendendo mesmo com as feiras impedidas de funcionar, e a **EMPATIA** o fez entender como garantir a satisfação de seu cliente – ambas habilidades consideradas comportamentais e, portanto, real skills.

“Quando se é exposto a uma realidade muito difícil, quando enfrentamos as turbulências, vamos criando cascas e, assim, a resiliência aflora”, avalia Iwai. Justa, por sua vez, acredita que a empatia, no sentido de querer entender a realidade do outro, de como ele se sente e de como ajudá-lo, é o que as pessoas vão precisar exercitar mais: “não é possível ter empatia por algo que não se conhece”.

## AS NUANCES DA COMUNICAÇÃO

A pandemia também mostrou a importância da **COMUNICAÇÃO** entre os stakeholders das empresas. Caio Arnaes, diretor de recrutamento da Robert Half, comentou quão desafiador é se comunicar, principalmente em home office. “A comunicação a distância é mais difícil, até porque, para se comunicar bem, tem que entender como a outra pessoa está recebendo a mensagem, o que é facilitado com o olho no olho”, avisa ele.

Para Marcelo Pimenta, sócio-fundador e líder de inovação do Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores e fundador da Liga dos Inovadores, o maior problema no quesito comunicação é o tom de voz. “A comunicação não violenta tem que ser voltada à conexão, ao entendimento”, diz.

Neívia Justa concorda, mas lembra que a comunicação não verbal também causa grande impacto. Ela cita a importância da **ESCUTA ATIVA** no processo de entendimento e de compreensão verdadeira entre as pessoas.

Para Paulo Lira, a habilidade de comunicação tem de ser forte também para os líderes: “não é só saber se comunicar, mas se aproximar e entender o que cada um do time pode corroborar. Até pode haver resistência das pessoas no início, mas as barreiras caem, para então se criar uma conexão entre elas e o líder. Isso eleva a relação de confiança e a motivação, resultando em engajamento”.

Pimenta é enfático ao dizer que um gestor não

consegue mais liderar ou motivar a equipe apenas com um bom salário. Para manter o engajamento, a motivação e criar sinergia, “três botões precisam estar ligados: além da empatia, **EXPERIMENTAÇÃO/PROTOTIPAÇÃO** e **COLABORAÇÃO**. Esses são os pilares que vão sustentar o time”.

“Já era um desafio presencialmente e, quando o trabalho remoto foi adotado, enroscou”, continua. Para ele, a saída está no **DESIGN CENTRADO NO SER HUMANO**, pois as atitudes esperadas têm a ver com design organizacional. “O time tem que ser ágil, como em uma corrida de revezamento. É esse o espírito de time que se espera.”

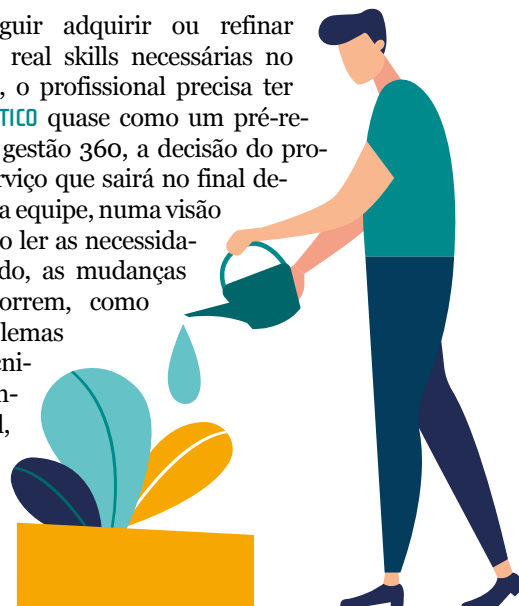
A capacidade em **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**, num período em que barreiras e contratempos não faltaram, como acentua Milton Beck, e a **ADAPTABILIDADE**, que foi colocada à prova a partir do momento em que o escritório físico foi substituído pelo trabalho remoto, também estão no radar das empresas. “São os tempos mais difíceis que nos levam ao desenvolvimento”, afirma Arnaes.

Como quase todos os negócios tiveram sua rentabilidade prejudicada pelo distanciamento social, situação que deve se estender ainda por 2021, as empresas precisaram – e continuarão precisando – de profissionais com expertise em **INOVAÇÃO** e **CRATIVIDADE**. “Não no sentido de se inventar algo, mas fazendo diferente, mais barato e melhor”, explica o diretor da Robert Half.

Aqui entra também a **AGILIDADE**, ou seja, fazer o que tem de ser feito, mas de forma mais rápida. Para amarrar todas essas competências, destaca-se quem é habilidoso em **PENSAMENTO ESTRATÉGICO**. “Como os recursos são escassos, onde estrategicamente deve-se apostar?”, enfatiza Arnaes.

## DESENVOLVIMENTO E CONSCIÊNCIA

Para conseguir adquirir ou refinar tantas hard e real skills necessárias no pós-pandemia, o profissional precisa ter **PENSAMENTO CRÍTICO** quase como um pré-requisito. “Com gestão 360, a decisão do produto ou do serviço que sairá no final depende de toda a equipe, numa visão holística. Como ler as necessidades do mercado, as mudanças ágeis que ocorrem, como resolver problemas não só com técnica ou inteligência emocional,



## EXPLOÇÃO DE EMPREENDEDORES CEOS

Quem passeia pelo LinkedIn percebe que houve um crescimento no número de pessoas em cargos de CEO. A plataforma não faz essa medição, mas Tatiana Iwai, professora no Insper, concorda que essa impressão é real e a justificativa para ela pode estar no surgimento de startups “como uma grande onda”. Assim, muitos desses novos CEOs são empreendedores de empresas de um funcionário só, ele mesmo.

Essa onda teve início antes mesmo da pandemia, e nela já surfavam pessoas que queriam empreender e que, talvez, não tivessem encontrado propósitos claros nas empresas, pela percepção de Iwai. Com a chegada do novo coronavírus, a onda ganhou um empurrão final, aliado ao contexto econômico, que elevou o nível de desemprego. E empreender passou a

ser a alternativa para muitos profissionais.

Para destacar a resiliência desses profissionais, Iwai dá cinco dicas de como o desenvolvimento das competências pode trazer vantagens e atrair negócios e clientes:

- 1. Mindset de crescimento:** saber lidar com os erros, não se desmotivar com fracassos iniciais.
- 2. Autoeficácia:** ser capaz de realizar uma tarefa específica.
- 3. Força de vontade:** ter garra para tocar o negócio, sem esmorecer diante dos obstáculos.
- 4. Plano de negócios:** um conjunto técnico de que não se pode abrir mão.
- 5. Treinamento formal:** buscar conhecimento onde há *gaps* em competências indispensáveis ao negócio, tanto *hard* como *real skills*.

sem pensamento crítico?”, questiona Paulo Lira, da HSM University. No ritmo da competitividade, afirma ele, a dupla pensamento crítico e criatividade de leva à tão almejada capacidade de inovação.

Talvez uma das maiores mudanças trazidas pela Covid-19 seja o entendimento de que alguns comportamentos, antes vistos como fraquezas, agora são desejados. Entre eles, a capacidade de mostrar as **VULNERABILIDADES** quando o profissional, e também o líder, reconhece seus pontos fortes e fracos; e a **COMPAIXÃO** com relação ao outro, já que não dá mais para fechar os olhos “diante de tantas desigualdades no mundo”, conta Pimenta.

Para Justa, colunista de **HSM Management**, a vulnerabilidade é um desafio maior para líderes homens do que para mulheres, porque “o modelo mental instalado é que se tem que ter todas as respostas e certeza de tudo, e que não se precisa de ajuda. Mas no mundo VUCA precisamos ser vulneráveis e nos mostrar como seres humanos”.

A boa notícia é que qualquer skill pode ser desenvolvida. E nunca na história tivemos tanto conhecimento disponível, até mesmo a um clique de distância. Justa vai além, acreditando que tudo começa na **CONSCIÊNCIA COLETIVA**. “No Brasil, somos individualistas. Com um planeta mais conectado, se não houver consciência coletiva, não se vai muito longe. Para mim, a consciência coletiva é a base, é onde começam as *soft skills*.”

Tatiana Iwai, do Insper, porém, chama a atenção para um ponto importante. “A pandemia não

é igual para todos”, diz, se referindo, por exemplo, aos recursos que cada um tem disponível. “Alguns passam por ela em um barquinho ou em um bote salva-vidas, outros seguem em um transatlântico.”

### HARD SKILLS MAIS DESEJADAS

Segundo o último levantamento do LinkedIn, de outubro de 2020 – que apontou a retomada do nível de contratações no Brasil ao período pré-pandemia, embora não deva compensar o aumento do desemprego –, as **HABILIDADES DIGITAIS** se destacam nos pré-requisitos de diversas vagas expostas na rede social.

As cinco profissões mais requisitadas no momento são consultor de negócios, engenheiro de software Java, desenvolvedor front-end, vendedor e desenvolvedor dotnet, ou seja, três das cinco são ligadas ao setor de tecnologia. Milton Beck, com base no levantamento do LinkedIn, dá destaque para as competências em **GESTÃO DE NEGÓCIOS** e em **CIÊNCIA DE DADOS**.

De acordo com Beck, as empresas intensificaram sua atenção para as tomadas de decisão baseadas em dados, o que já havia começado antes mesmo da pandemia. “Às vezes, os dados em quantidades absurdas estão dispersos e desorganizados. Como transformar toda essa selva em informações que sejam importantes para tomar decisões de negócio?”, diz ele. É onde entra a ciência de dados. ∞

# REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM  
LÁ NO NOSSO SITE: [WWW.REVISTAHSM.COM.BR](http://WWW.REVISTAHSM.COM.BR)  
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

# eXtra

#EXTRACAST

## 10 HORAS DE LIÇÕES SOBRE MARKETING

COM 12 EPISÓDIOS, A PRIMEIRA TEMPORADA DO EXTRACAST EM PARCERIA COM A MAKERS CHEGA AO FIM. MAS OS APRENDIZADOS PERMANECEM | POR GABRIELLE TECO

O que acontece quando executivos à frente de grandes marcas se encontram para falar sobre comunicação, branding, consumo e outros assuntos de marketing? Além de ótimos insights, o resultado pode ser uma temporada inteira do eXtracast – podcast da **HSM Management** –, realizada em parceria com a Makers.

De dicas sobre experiência do cliente, relatadas por Renata Lamarco, CMO do Outback, aos desafios de gerir uma marca no setor da saúde

em tempos de pandemia, como abordou Vanessa Amorim, head de marketing do Hospital Israelita Albert Einstein, a temporada está repleta de ideias e lições para profissionais de marketing e comunicação. Vale a pena maratona. ∞



Ouça a primeira  
temporada do  
#eXtracast



| Episódio | Convidado   | Empresa                  | Tema                                       |
|----------|---|--------------------------|--|
| #01      | Gabriela Onofre, CMO  | Acesso Digital           | O que tira o sono do CMO                   |
| #02      | Loraine Ricino, diretora de marketing                                 | Gol                      | Replanejar na crise                        |
| #03      | Marcelo Trevisani, head de marketing B2B                              | Vivo                     | Marca onipresente                          |
| #04      | Danielle Sardenberg, superintendente de marketing                     | Santander                | Comunicação na crise                       |
| #05      | Priscila Salles, diretora de marketing e CRM                          | Banco Inter              | O banco que virou startup                  |
| #06      | Antonio Santos, diretor de marketing                                  | Localiza Hertz           | Aprendizados na pandemia                   |
| #07      | Renata Lamarco, CMO   | Outback                  | A experiência do cliente na pandemia       |
| #08      | Vanessa Amorim, head de marketing                                     | Hospital Albert Einstein | Desafios do branding no setor da saúde     |
| #09      | Felipe Michelotti, VP de marketing de Tic Tac para a América do norte | Tic Tac/Ferrero          | O consumo por impulso na América do Norte  |
| #10      | Simone Cesena, diretora de marketing e ouvidoria                      | Cielo                    | Cielo e a inovação em tempos incertos      |
| #11      | Gustavo Zobarán, gestor de marketing, conteúdo e performance          | Porto Seguro             | A transformação para além do digital       |
| #12      | Mariana Rhormens, head de marketing e comunicação                     | Havaianas                | Marketing de influência e o case Havaianas |

#ROLEMODEL YOUNG LEADERS

## MAIS DIVERSIDADE NO SETOR FERROVIÁRIO

Nascida em Divinópolis, cidade de Minas Gerais que conta com ferrovias desde o fim do século 19, Rayane Silveira Fraga cresceu encantada pelos trilhos. Formou-se em engenharia e seu sonho de trabalhar na área se tornou realidade ainda muito cedo, aos 20 anos. Hoje, aos 29, Fraga reside em Santos, lidera um time na empresa Rumo Logística e luta para trazer mais diversidade para o setor. “Meu propósito é contribuir para que o sistema ferroviário seja cada vez mais eficiente, sustentável e impacte ainda mais nosso País, e isso passa por termos mais diversidade no segmento”, explica Fraga sobre o que a motivou a fundar o movimento “Ferrovias por elas”. Parte da comunidade Young Leaders desde 2018, Fraga conta o que a inspira e como pretende continuar engajando outras mulheres na sessão #RoleModel.



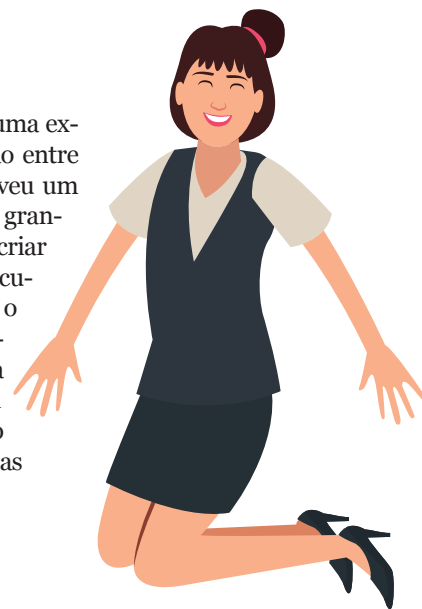
Assista à entrevista completa com a Rayane, gravada em vídeo



#CONVERSASCORAJOSAS

## CARGO: CHIEF HAPPINESS OFFICER

Depois de viver um trauma – um assalto em 2010, relatado por ele como uma experiência de quase morte –, Vinicius Kitahara começou a estudar a conexão entre felicidade e lucro, e fundou uma escola de felicidade corporativa. Desenvolveu um método que contribui para a prática da felicidade, implementou projetos em grandes empresas, e hoje tem um novo desafio: ajudar organizações brasileiras a criar um cargo de chief happiness officer, um papel de alto escalão no mundo executivo com foco em felicidade. Embora ninguém negue a importância do tema, o assunto segue nebuloso. Vale a pena investir? Tem indicadores? Não é modismo? Decidimos ter essa conversa corajosa com Kitahara e o resultado você confere em nossas plataformas digitais.



Assista ao novo episódio da websérie #ConversasCorajosas



#OLHOMÁGICO

## MÚSICA ELETRÔNICA E CRIPTOATIVOS

Formado em administração pelo Insper, o envolvimento de Paulo Boghosian com a música passou de hobby a profissão quase que naturalmente. Depois de vencer uma competição que revelava novos DJs para o cenário da música eletrônica, ele recebeu convites para tocar nas principais casas noturnas e em festivais nacionais e internacionais. Boghosian empreendeu uma carreira artística, mas não só. Ele também investiu em startups e decidiu fazer um mestrado em finanças com foco em criptoativos, depois de ser apresentado ao bitcoin. Hoje, mantém uma empresa que desenvolve trilhas sonoras para estabelecimentos comerciais e dá aulas sobre criptomoedas.



Confira o novo episódio da websérie #OlhoMágico



IMAGENS: SHUTTERSTOCK



# ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## EXCESSO DE TRABALHO, JOGO DE PERDE-PERDE

COLABORADORES E EMPRESAS EMPATAM NOS PREJUÍZOS QUANDO O TEMA É EXCESSO DE TRABALHO, DIZ ARTIGO DA *INC. MAGAZINE*

Especialista em liderança, Jeff Steen relata em sua coluna na *Inc. Magazine* uma conversa que teve com um pequeno empresário de Seattle sobre os desafios do empreendedorismo. Falta de talentos, alta rotatividade e nenhum tempo para criar um programa de treinamento estruturado eram as principais queixas. “A lista continuava, mas um tópico parecia dominar a conversa: a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, diz.

Cada vez mais, jovens profissionais desejam manter a vida pessoal separada do trabalho. E isso não é novidade: a mídia vem publicando matérias a respeito desde que as gerações Y e Z começaram a entrar no mercado de trabalho. A reação dos veteranos, no entanto, muitas vezes é a demissão dos jovens. “Alguns dos primeiros a estabelecer limites foram chamados de preguiçosos.”

Na visão de Steen, a progressão na carreira é conhecida: baixos salários e expectativas, com empregos envolvendo pouco mais do que a repetição mecânica de tarefas; em seguida, lenta progressão

na escala de responsabilidades, com aumento proporcional no pagamento. Nada animador.

Para o autor, o salário deve se basear em desempenho, experiência, habilidades, treinamento e educação. Só que, para manter um resultado financeiro enxuto, os gestores passam a exigir ainda mais dos colaboradores, sem contratar gente nova. “Tudo isso desmorona quando a demanda absurda leva à rotatividade.” Os empregadores gastam até três quartos do salário de cada funcionário perdido contratando e treinando um novato. Ao mesmo tempo, a produtividade cai e a inovação estanca. Continue assim, argumenta Steen, e você terá funcionários exaustos, frustrados e sem tempo para atividades pessoais enriquecedoras, que melhoram não só indivíduo, como a sociedade.

A boa notícia é: jovens empresas podem partir de uma nova visão estratégica e definir limites. “Isso deve ser afirmado com clareza, e os líderes devem ser exemplos.” Entre os benefícios, estão boa saúde física, com menos licenças médicas; mais foco e qualidade; boa saúde mental, que traz engajamento e motivação para inovar; e boa saúde emocional, receita de bons relacionamentos. ∞







# UMA ESPOSA PARA CHRIS MORGAN

BABÁ MULTITAREFAS PÔS FIM À PREOCUPAÇÃO COM QUESTÕES DOMÉSTICAS E PERMITIU A ADVOGADA DECOLAR NA CARREIRA

“Eu contratei uma esposa. E minha carreira decolou.” É dessa forma que a advogada norte-americana Chris Morgan relata, em um bem-humorado texto no agregador de blogs *Medium*, por que contratou uma profissional, misto de babá, empregada doméstica e cozinheira – atributos que, para muita gente, ainda são associados ao ideal de esposa. A partir daí, Morgan pôde se dedicar como um “homem” ao trabalho.

Luisa, a babá multitarefas, é uma jovem de 20 e poucos anos, sorridente, calorosa, linda, segundo Morgan. A moça tinha uma carga horária de no mínimo 25 horas e cobrava um salário robusto. Embora estivesse com o orçamento apertado, a advogada concordou. “Foi uma das melhores decisões que já tomei.”

Ela conta que sua jornada de trabalho é longa, muito estressante e o que se espera de seu trabalho é nada menos do que a perfeição. Algo impossível de conciliar com a vida familiar. “Eu tenho filhos pequenos. Eles precisam de mim por perto.” Mas, para Chris, ser uma ótima advogada e uma ótima mãe ao mesmo tempo era um objetivo inatingível.

Então Luisa chegou. “Ela tornou isso possível. E me devolveu a capacidade de concentração.” Morgan conta que não precisava mais se preo-

cupar com a jornada de uma hora e meia para chegar em casa a tempo de levar a filha à aula de dança. Ou para levar o filho ao jogo de beisebol. “Nada de arrumar os quartos das crianças, levá-las para comprar roupas, fazer supermercado ou preparar o jantar.”

Com tempo e espaço extras no cérebro, a advogada se dispôs a trabalhar mais, sem estresse. E foi além. “Em poucos meses me dediquei a viagens e reuniões de desenvolvimento de negócios. E assumi um papel de liderança”, comemora.

Ter a liberdade adquirida com a presença da babá a fez pensar que os homens seguem tendo vantagens no mercado de trabalho simplesmente porque têm mais tempo para focar a carreira, sem distrações ou divisão de tarefas. “Claro, isso não se aplica a todos os homens, mas acho que essa é a realidade de muitos deles.” É a realidade também de mulheres no Brasil, onde o abismo social torna mais acessível a contratação de outras mulheres para esse tipo de trabalho.

Mas justamente quando sua trajetória ascendente parecia irrefreável, a babá decidiu retomar a faculdade. “Sem ela, voltou a sensação familiar e esmagadora de inviabilidade. Meu ímpeto diminuiu. Eu quero minha esposa de volta.” ∞



## ESTRESSE NO HOME OFFICE

NO BRASIL, PESQUISA DA TORABIT MOSTRA COMO ANDA O DESEJO PELO TRABALHO REMOTO, INSTITUÍDO PRATICAMENTE À FORÇA PELA NECESSIDADE DE DISTANCIAMENTO SOCIAL

Segundo dados do IBGE de junho de 2020, 8,8 milhões de brasileiros aderiram ao home office em razão da pandemia. A partir desses dados, a plataforma de monitoramento digital Torabit verificou como os usuários de redes sociais estão encarando o trabalho remoto.

Entre os meses de maio a setembro, a Torabit analisou aproximadamente 635 mil menções ao tema “home office” nas principais plataformas de mídias sociais – Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.

A pesquisa foi feita por inteligência artificial, e revelou que a maioria das postagens é neutra. Há compartilhamento de piadas e de notícias a respeito do assunto. Entre os contra e a favor, 27% defendem a continuação do trabalho remoto, e 20% são contrários à ideia. Para os demais, é indiferente.

As piadas foram o assunto mais frequente, com 28% das menções. Na sequência, apareceram questões envolvendo equipamentos de trabalho (15%), produtividade (14%), carga horária (7%) e acesso à internet (5%).

Os temas que geraram maior percentual de menções positivas foram vagas de emprego (80%), vestuário (75%) e legislação (50%). Entre os assuntos que mais produziram críticas, estão trabalho doméstico (67%), acesso à internet (62%), saúde (60%) e carga horária (59%).

Depois de quatro meses seguidos com mais de 100 mil posts sobre o tema nas redes, setembro apresentou queda, com 89 mil menções, o que pode estar relacionado à reabertura física de muitos dos escritórios. Em relação ao gênero, a maior parte das menções foi feita por mulheres, 56% do total.

Os problemas mais citados foram:

**EQUIPAMENTOS DE TRABALHO** – A cadeira foi o item mais citado, com relatos de problemas na coluna provocados por equipamentos inadequados.

**PRODUTIVIDADE** – As principais reclamações dizem respeito à quantidade de reuniões e às questões domésticas, como preparo das refeições, limpeza e os cuidados com filhos.

**CARGA HORÁRIA** – 59% das menções foram negativas. Usuários trabalharam mais em home office.

**INTERNET** – 62% das menções foram negativas, com reclamações por instabilidade na rede ou queda no serviço, o que impossibilita o cumprimento do trabalho.

**VESTUÁRIO** – A não obrigatoriedade de se arrumar e a libertação do uso de sutiã foram vistas como positivas pela maioria das pessoas.

**VAGAS** – A divulgação de vagas em regime de home office foi muito compartilhada nas redes sociais.

**LEGISLAÇÃO** – Há comentários sobre a falta de regras e de fiscalização do trabalho remoto.

**TRABALHO DOMÉSTICO** – 67% dos comentários foram negativos. Há relatos de cansaço com as atividades domésticas, muitas vezes realizadas nos intervalos entre reuniões.

**SAÚDE** – A maior parte das menções é relacionada a reclamações por estresse ou dores nas costas.

**HORÁRIO DAS MENÇÕES** – A maior parte concentrou-se no horário comercial, com crescimento a partir das 10h e queda forte a partir das 18h.

**UF** – São Paulo foi o estado com a maior quantidade de menções (28%), seguido por Rio de Janeiro (18%), Minas Gerais (8%), Paraná (6%) e Rio Grande do Sul (5%).

## QUEM SOFRE MAIS?

Outra pesquisa, realizada por especialistas da University of Texas, em Austin, procurou avaliar que tipo de pessoa sofre mais em home office, pois muito se falava sobre a dificuldade dos extrovertidos, distantes de seus colegas.

O site da revista *Fast Company* divulgou a pesquisa do Texas, e a conclusão é que os extrovertidos estão bem, obrigado. Os pesquisadores acompanharam cerca de 700 profissionais a cada duas semanas desde o início do isolamento. Eles descobriram que extroversão ou introversão não eram indicadores de sucesso no home office. Mas outros fatores eram.

# PESSOAS ALTAMENTE CUIDADOSAS E CONSCIENTES, MAS QUE FICAM ANSIOSAS E COM MEDO SOB PRESSÃO, TAMBÉM TIVERAM MAIS PROBLEMAS PARA SE ADAPTAR AO TRABALHO TOTALMENTE VIRTUAL

Sofre mais, por exemplo, quem é mais gentil e empático. “Esse traço é associado à tendência de um indivíduo para manter relacionamentos positivos, sentir as emoções dos outros”, diz Andrew Brodsky, professor assistente de administração da University of Texas. Pessoas altamente cuidadosas e conscientes, mas que ficam ansiosas e com medo sob pressão, também tiveram mais problemas para se adaptar ao trabalho totalmente virtual.

No que diz respeito aos extrovertidos, eles sabem que precisam de conexões. “Aparentemente, usaram os recursos à disposição para conseguir o que precisavam”, diz Brodsky.

Há alguns desafios gerais que muitos profissionais estão sentindo, independentemente do tipo de personalidade. Primeiro, há mais pressão de tempo. Os sinais de que você fez um bom trabalho – feedback sobre o progresso, elogios – não estão presentes como no escritório. Portanto, pode ser difícil avaliar se você está trabalhando o suficiente ou atendendo às expectativas. Se essas dúvidas surgem, é um bom momento de conversar com seu gestor.

Para os pesquisadores, ao contrário de apenas se sentir infeliz com uma situação, o ideal é estar ciente do que está causando esses sentimentos ou emoções. ∞

# O MUNDO É UM ESPELHO

COMO PODE O MUNDO SE APRESENTAR PARA CADA PESSOA DE FORMA TÃO DIFERENTE?

Tenho observado o ambiente ao meu redor se fragmentar em diferentes mundos, milhões de mundos, tantos quantos são os habitantes da Terra. E assim como cada Ser é único, seus mundos também o são.

Pandemia, medo, isolamento, contração e ansiedade poderiam ser percepções comuns, já que o mundo inteiro atravessa essa mesma crise. Todavia, conversando com pessoas de diferentes lugares e culturas, encontro percepções de mundos em que há crescimento, saúde, alegria, expansão, amor e renovação...

Então me pergunto: como pode o mundo estar passando por uma crise global sem precedentes enquanto, simultaneamente, alguns vivenciam bençãos e outros, desgraças?

O mais interessante foi constatar que o mundo percebido está sempre em perfeita sincronia com as emoções que estão sendo vivenciadas naquele momento, por aquela pessoa em seu universo particular. É como se o conteúdo interno viesse para fora e contagiasse todo o entorno.

Então me dei conta de algo grande: a experiência externa é sempre um reflexo da experiência interna, sem exceções. Isso vai ao encontro do que tenho estudado nos últimos 12 anos: criamos a nossa realidade vibracionalmente e vivenciamos experiências compatíveis com o que vibramos. Isso quer dizer que as frequências que geramos com os nossos pensamentos e as nossas emoções criam padrões de onda que

se conectam com experiências externas ressonantes, ou seja, com frequências similares.

Perceba o paradoxo: nós experimentamos caos porque refletimos o caos interno de nossas vidas, perpetuando a experiência. Mas se, apesar do caos ao nosso redor, vibrarmos na esperança e no otimismo, então produziremos uma vibração mais elevada que entrará em ressonância com experiência de padrões vibracionais compatíveis, criando experiências mais elevadas. Precisamos crer para ver.

Parece mágico, mas é pura ciência.

O mundo é um espelho e somos nós quem decidimos o que será refletido. Pense nisso! ∞



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.





Thomaz Gomes  
é gerente de  
conteúdo da HSM.

# ADEUS, ANO VELHO

PARA MUITOS, 2020 FOI UM ANO PARA ESQUECER. MAS FIM DE ANO É TEMPO DE REVISAR AS LIÇÕES APRENDIDAS E PENSAR NAS PRÓPRIAS VULNERABILIDADES

Mesmo com um 2020 que muitos de nós gostaríamos de esquecer, finais de ano sempre têm aquele ar meio nostálgico. Saudades do que vivemos (e do que não vivemos, como diria o poeta).

Em meio a uma pandemia global, aprendemos a trabalhar a distância e a conviver com nossas crianças em casa 24 horas por dia. Descobrimos que não precisamos atravessar cidades (ou até países) para fazer figuração em reuniões. Também percebemos que podemos contar mais uns com os outros. O distanciamento social, olha só que ironia, nos obrigou a reforçar nossos vínculos de confiança e redes de colaboração.

Foi mais pela dor do que pelo amor. Mas aprendemos que o futuro está em modelos abertos, inclusivos e compartilhados. Com alguma sorte, o saldo final deste ano pode vir a ser uma conscientização sobre essa nova realidade. Tendo em vista as perspectivas que se apresentavam há alguns meses, não será pouca coisa. Sobretudo em um mundo que parece cada vez mais ameaçado por movimentos autoritários, dogmáticos e segregacionistas. Pode ser o espírito otimista das festas de fim de ano falando. Mas já podemos ver alguns ventos soprando nessa direção. As últimas eleições americanas mandam uma mensagem poderosa nesse sentido.

No meu balanço pessoal, posso dizer que chego aqui com algumas conquistas na bagagem. Meio combalido, exausto e chacoalhado. Mas com lições importantes para começar o ano que vem. Abrir mão do controle talvez seja a mais importante de todas. Os últimos meses não foram para candidatos a super-heróis, mas para quem se mostrou disposto a mostrar suas próprias vulnerabilidades. Confiar nas pessoas é uma

arte que andava meio esquecida. E que tem se mostrado cada vez mais essencial para lidar com esse período de incerteza que deve continuar nos acompanhando durante algum tempo.

Acredito na máxima de que se conselho fosse bom não seria de graça. Mas gostaria de encerrar a última coluna do ano com algumas lições aprendidas que pretendo incluir na minha lista de promessas para 2021. Confiar mais, ajudar mais e pedir mais ajuda. E, antes que eu me esqueça, uma última dica. Lembre-se: existe um lugar especial no inferno para quem marca Zoom na hora do almoço. ∞

IMAGENS: 1. CAIRO BLUMER. 2. SHUTTERSTOCK

02



//////  
PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



**ADRIANA MURATORE**  
PDeC  
página 16



**ADRIANE DE ALMEIDA**  
IBGC  
página 16



**EMILIO BURLAMAQUI**  
ACTIB  
página 16



**FERNANDO CARNEIRO**  
Spencer Stuart  
página 16



**GEOVANA DONELLA**  
Donella & Partners  
página 16



**LUIS LOBÃO**  
HSM  
página 16



**LUIS RASQUILHA**  
Inova  
página 16



**PAULA BELLIZIA**  
Google  
página 16



**PAULO ISERHARD**  
Inova  
página 16



**PEDRO MELO**  
IBGC  
página 16



**RACHEL MAIA**  
RM Consulting  
página 16



**WANDERLEI PASSARELLA**  
Celint  
página 16



**GIOVANNI GUIDO CERRI**  
InovaHC  
página 24



**GUILHERME WEIGERT**  
Conexa  
página 24



**MARCO BEGO**  
InovaHC  
página 24



**THIAGO JULIO**  
Dasa  
página 24



**VITOR ASSEITUNO**  
Sami  
página 24



**ALESSANDRA CARDOSO**  
Fundo inglês  
página 36



**AMAURY OLIVA**  
Febraban  
página 36



**ARMINIO FRAGA**  
Gávea  
página 36



**CLAUDINEI ELIAS**  
Bravo GRC  
página 36



**DENISE HILLS**  
Natura  
página 36



**FABIO  
ALPEROWITCH**  
Fama Investimentos  
página 36



**GABRIELA REIS**  
Fundação  
Dom Cabral  
página 36



**PEDRO PARO**  
Humanizadas  
página 36



**RENATO DORETTO**  
Sicoob Credisul  
página 36



**SONIA  
FAVARETTO**  
especialista em  
sustentabilidade  
página 36



**ANDREA SZTAJN**  
Omega  
página 49



**FREDERIC  
DE MARIZ**  
UBS  
página 49



**LUCIA  
RODRIGUES**  
Microsoft  
página 49



**LUIS PITA**  
Atlas  
página 49



**SYLVIA  
BRASIL  
COUTINHO**  
UBS  
página 49



**GLEICE  
DONINI  
DE SOUZA**  
B3  
página 58



**JOÃO PAULO  
PACIFICO**  
Grupo Gaia  
página 58



**MARCO GORINI**  
Din4mo  
página 58



**ELIZANDRA  
CERQUEIRA**  
Mãos de Maria  
página 68



**MARCUS  
VINÍCIUS  
MASSARENTI**  
Movimento  
Happiness  
página 68



**PRETO ZEZÉ**  
Cufo Global  
página 68



**CAIO ARNAES**  
Robert Half  
página 82



**MARCELO  
PIMENTA**  
Laboratorium  
Projetos  
Inovadores  
página 82



**MILTON BECK**  
LinkedIn  
página 82



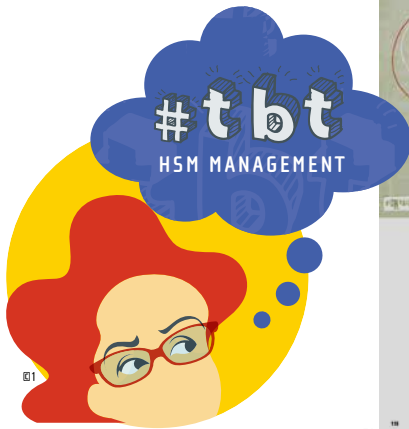
**NEIVIA JUSTA**  
C-Level Diversity  
página 82



**PAULO LIRA**  
HSM University  
página 82



**TATIANA IWAI**  
Insper  
página 82



# TOM PETERS: 13 COISAS MAIS ESTRATÉGICAS QUE A ESTRATÉGIA

EM 2005, TOM PETERS LISTOU AS QUESTÕES QUE CONSIDERAVA MAIS IMPORTANTES PARA OS GESTORES SE FAZEREM. CONFIRA SE AINDA VALEM HOJE | POR ADRIANA SALLES GOMES

Estratégia é importante, mas, nas empresas, há questões mais “estratégicas” do que ela, garantia o especialista em administração Tom Peters 15 anos atrás. Questões essas que devem obrigatoriamente estar na agenda de todos os executivos, para que eles não sejam “economicamente burros”, acrescentava.

## AS PERGUNTAS QUE PETERS FEZ EM 2005

### 1. VOCÊ TEM TALENTOS INCRÍVEIS POR TODA PARTE? ESTIMULA ESSES TALENTOS EM MISSÕES AUDACIOSAS?

Les Wexner, fundador da Limited, virou empresário para valer quando começou a sentir tanto prazer em escolher pessoas como sentia em escolher roupas descoladas. Depois de escolher, o que fazemos com essas pessoas? Dê a elas missões inspiradoras! O problema de 99 entre cem organizações é que as pessoas quase nunca são “livres” para “dar o melhor de si” e “descobrir grandeza”.

### 2. SEU POOL DE TALENTOS ESTÁ CHEIO DE PESSOAS MARAVILHOSAMENTE PECULIARES QUE OUTROS CHAMARIAM DE PROBLEMÁTICAS?

Você já deu uma espiada no livro de história de seu filho? Um almanaque de desajustados. Alexandre, o Grande. Napoleão. Drake. Nelson. Joana D’Arc. De Gaulle. Churchill. Jefferson. Hamilton. Copérnico. Gates. Só encrenqueiros! Precisamos importar o que achamos natural em um livro de história do ensino médio para nossas empresas:

bern-vindos, fazedores da história! E se pergunte: como você classifica a si mesmo na Escala dos Desajustados-Pioneiros?

### 3. SEU BOARD É TÃO “DESCOLADO” QUANTO SEUS PRODUTOS?

Sexo. Cor. Idade. Escolha qualquer parâmetro, e a composição do conselho de administração será uma vergonha. Espere, retire o que disse. Substitua a palavra “vergonha” por “burrice”. Como na expressão “economicamente burro”. “O gargalo fica na parte de cima da garrafa”, lembra-nos o “guru” de estratégia Gary Hamel.

### 4. SUA META PRINCIPAL É CRIAR UMA “CULTURA” QUE PRIVILEGIE A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO?

Seth Godin disse: “Você não consegue ser notável se seguir alguém notável”. Paul Goldberger, da *New York Times Magazine*, vê um fenômeno da imitação que ele chama de “a mesmice das coisas”. “Embora tudo possa ser melhor, tudo está cada vez mais a mesma coisa.” E o toque final vem de Kjell Nordström e Jonas Ridderstråle: “A ‘sociedade do excesso’ tem um excesso de empresas semelhantes, que empregam pessoas semelhantes, com bagagens educacionais semelhantes, que vêm com ideias semelhantes, produzem coisas semelhantes, com preços e qualidade semelhantes. Para obtermos sucesso, temos de parar com essa porcaria de ser-

mos normais”. O problema: para isso, é essencial uma “mudança de cultura” de primeira ordem.

#### **5. AS RECOMPENSAS FINAIS CABEM AOS QUE EXIBEM UM INQUEBRANTÁVEL “VIÉS PARA A AÇÃO”.**

John Boyd, que foi piloto de caça na guerra da Coreia, criou os “ciclos OODA”, sigla que significa Observar-Orientar-Decidir-Agir. Quem tivesse os ciclos OODA mais rápidos desorientava o inimigo. Nos termos do ex-boxeador Muhammad Ali: “Deve-se flutuar como uma borboleta e ferroar como uma abelha”. Isso é um “viés para a ação”. Toda empresa precisa ter.

#### **6. SEU LEMA É “RECOMPENSAR OS FRACASSOS EXCELENTES E PUNIR OS SUCESSOS MEDIÓCRES”?**

Pode me chamar de ingênuo. Mas estou convencido de que qualquer atividade, mesmo que aparentemente humilde, pode se tornar uma magnífica obra de arte. Jim Collins acha que são necessárias para isso BHAGs (suas Metas Grandes, Audaciosas e Cabeludas, em inglês). Beleza! Steve Jobs, da Apple, exorta a equipe de um novo produto: “Vamos deixar uma marca no universo”. Beleza!

#### **7. VOCÊ CONCORDA COM O DITADO “NÃO QUEREMOS SIMPLEMENTE SER OS MELHORES EM ALGO; QUEREMOS SER OS ÚNICOS”?**

Isso vem de Jerry Garcia, da banda Grateful Dead. Eu abomino quem não consegue entender isso.

#### **8. VOCÊ APRIMORA O DITADO DE GARCIA ACRESCENTANDO: “ADOTAMOS O LEMA DO MELHOR FORNECEDOR”?**

Vou plagiar o mestre irlandês Charles Handy, que disse anos atrás: “As empresas ainda terão importância no mundo, mas como ‘organizadoras’, não como ‘empregadoras’”. Eu fico imaginando como montar uma empresa farmacêutica minha baseada na terceirização.

#### **9. VOCÊ ABRAÇA AS NOVAS TECNOLOGIAS COM O ENTUSIASMO DE UMA CRIANÇA E O EMPENHO DE UM REVOLUCIONÁRIO?**

Sistemas e tecnologias de informação são meras “ferramentas” – mas têm o poder de realizar muitíssimo mais, reinventando setores industriais por completo e virando do avesso a ordem das coisas, se... o chefe tiver visão e garra. “Cuidado com a

tiranía de fazer pequenas mudanças em coisas pequenas. Ao contrário, faça grandes mudanças em coisas grandes”, já disse um ex-CEO da Pepsico.

#### **10. VOCÊ APENAS “ATENDE” E “SATISFAZ” OS CLIENTES? OU “FAZ DAS TRIPAS CORAÇÃO” POR ELES?**

O dinamarquês Rolf Jensen diz: “O sol está se pondo na sociedade da informação mesmo antes de nos termos ajustado a suas exigências como indivíduos e como empresas. Estamos diante de outro tipo de sociedade: a sociedade do sonho. Os produtos futuros terão de apelar a nossos corações, não a nossa mente”, escreve em *The Dream Society*. Isso exige uma cultura de fazer das tripas coração.

#### **11. VOCÊ ENTENDE – EM SUA MEDULA – QUE OS DOIS MAIORES MERCADOS SUBATENDIDOS SÃO AS MULHERES E OS IDOSOS?**

Novas ferramentas como o marketing um a um não deveriam ser uma desculpa para ignorar burramente algo muito maior: o potencial de realinhar a empresa para atender melhor as mulheres e os idosos.

#### **12. OS LÍDERES DE SUA EMPRESA SÃO ACESSÍVEIS? IMPORTAM-SE COM OS FUNCIONÁRIOS?**

Talvez o “Nós nos importamos” não tivesse relevância para a empresa industrial tradicional, e o mantra do velho chefe fosse algo como “Venha trabalhar. Bico calado. Ou passe fome”. Mas agora, sem moralismo, a atitude “Nós nos importamos” não é opcional. Uma pesquisadora disse que passamos pela era agrícola até a industrial, e à era da intensificação da informação, e vemos no horizonte a era da intensificação da criação. E esta se encontra o mais distante possível do velho chefe. O mantra do chefe atual (chefe?) é mais do tipo: “Socorro! Por favor, empenhe seu coração, sua alma e sua imaginação aqui!”

#### **13. VOCÊ ENTENDE O MANTRA Nº 1 DOS NEGÓCIOS DESTA DÉCADA DE 2000: “NÃO TENHA COMPETIR EM PREÇO COM A WALMART NEM EM CUSTO COM A CHINA?”.**

### **AS PERGUNTAS QUE NÓS FAZEMOS EM 2020**

A não ser pela competitividade da Walmart em preços, por usar o termo “terceirização” em vez de “ecossistema” e por falar de marketing um a um em vez de martech, alguma coisa lhe parece fora de ordem nesse artigo de 2005? ∞



## Organizações citadas nesta edição

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| Accenture..... 16  | Columbia University..... 89  | Grupo Gaia..... 36, 58   | Locomotiva..... 68   | RM Consulting..... 16                             |
| Acesso Digital..... 86   | Conexa..... 24   | Havaianas..... 86  | Lojas Renner..... 58   | Robert Half..... 82                               |
| Afya..... 24   | Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)..... 36 | HeartMath Institute..... 92  | Lyft..... 79   | Rotman School of Management..... 49, 64           |
| Aldi..... 9  | Credito Suisse..... 44   | Holy Burger..... 68  | Madero..... 58   | Rumo Logística..... 86                            |
| Algorithmic Justice League (AJL)..... 9  | Cubo Health..... 24  | Hospital Israelita Albert Einstein..... 86                         | Mães da Sé..... 49   | S&P Global..... 9                                 |
| Amazon..... 9, 24, 28  | Cubo Itaú..... 24  | HSM..... 3, 16, 93   | Magalu..... 80   | Saint Paul Escola de Negócios..... 16             |
| Anbima..... 36   | Danone..... 9  | HSM University..... 82   | Makers..... 86   | Samarco..... 58                                   |
| Anheuser-Busch..... 9  | Data Favela..... 68  | Humanizadas..... 36, 58  | Mãos de Maria..... 68  | Sami..... 24                                      |
| Apple..... 24, 28  | Digital Favela..... 68   | Ibama..... 36  | Massachusetts Institute of Technology..... 16                              | Santander..... 58, 86                             |
| Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima)..... 32 | Dim4mo..... 58, 80   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)..... 32, 89 | Microsoft..... 9, 32, 49, 82   | Saudi Aramco..... 49, 58                          |
| Associação dos Conselheiros TrendsInnovation do Brasil (ACTIB)..... 16                     | Disclosure Standards Board..... 44   | IBM..... 9, 76   | MIT..... 9   | Stoob Credisul..... 36                            |
| Ateliê da Luz..... 92  | Docpass..... 24  | iClinic..... 24  | Monashees..... 24  | SimpliPhi..... 9                                  |
| Atlas Renewable Energy do Brasil..... 49   | Dominion Energy..... 9   | Ilumeo Data..... 28  | Morgan Stanley..... 80   | Singu..... 36                                     |
| AXA..... 24  | Donella & Partners..... 16   | Science Company..... 28  | Morningstar..... 36  | Singularity University..... 3, 32                 |
| B3..... 16   | DoorDash..... 79   | iMedicina..... 24  | Movida..... 80   | Sol Systems..... 49                               |
| Banco Inter..... 86  | Engie..... 58, 80  | Index Industry..... 80   | Movimento Happiness..... 68  | Spencer Stuart..... 16                            |
| Barbara Brennan School of Healing..... 92  | Escola Brasileira de Direito..... 6  | Instituto Akatu..... 80  | Multi-Connect..... 49  | Starbucks..... 16                                 |
| Bayer..... 16  | ExxonMobil..... 6  | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)..... 16, 36  | Natura..... 6, 36, 80  | SulAmérica..... 58                                |
| BCG Henderson Institute..... 9   | Facebook..... 44   | Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB)..... 36, 64, 66, 80 | Nestlé..... 9  | Sustainability Accounting Standards Board..... 44 |
| BlackRock..... 16, 64, 66, 80  | Fama Investimentos..... 36, 58   | Instituto de Defesa do Consumidor (Idec)..... 58                   | New York University..... 44  | Suzano..... 58                                    |
| Boston Consulting Group..... 9   | Faro Energy..... 58  | Intelligent Voice..... 28  | NextEra Energy..... 6  | TerraChoice..... 58                               |
| Box1824..... 64  | Federação Brasileira dos Bancos (Febraban)..... 36                                 | Inter-American Development Bank Group..... 49                      | Nike..... 76   | The Wharton School..... 9                         |
| Bradesco..... 32   | Fórum Econômico Mundial..... 82  | International Integrated Reporting Council..... 44                 | Odebrecht..... 58  | Thymus Branding..... 76                           |
| Bravo GRC..... 36, 64  | Fundação Black Jaguar..... 80  | IPCC..... 66   | Omega Energia..... 49  | Tic Tac/Ferrero..... 86                           |
| BRF..... 16  | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe)..... 32                          | Itaú-Unibanco..... 36  | ONU..... 32  | Tim..... 32                                       |
| BTG Pactual..... 58, 80  | Fundação SOS Mata Atlântica..... 49  | Kobo360..... 9   | Órama..... 58  | Torabit..... 89                                   |
| Business Roundtable..... 9   | G10 das Favelas..... 68  | KPMG..... 16   | Organização Internacional do Trabalho (OIT)..... 44                        | Twitter..... 16, 32                               |
| C-Level Diversity..... 82  | Gao Feng Advisory Company..... 79  | Laboratorium Projetos Inovadores..... 82                           | Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE)..... 49 | Uber..... 9, 79                                   |
| Carbon Disclosure Project..... 44  | Gávea Investimentos..... 36  | Lafarge..... 9   | Outback..... 86  | UBS..... 49                                       |
| CB Insights..... 24  | Georgia Tech..... 9  | Liga dos Inovadores..... 82  | Pebrmed..... 24  | Um Novo Tempo..... 68                             |
| CelintBra..... 16  | Global Reporting Initiative..... 44  | Limited..... 96  | PepsiCo..... 96  | Unilever..... 9, 64                               |
| Central Única das Favelas (Cufa)..... 68   | GlobeScan..... 80  | Localiza..... 86   | Pernambucanas..... 24  | University of Pennsylvania..... 9                 |
| Centro de Educação Janela para o Mundo..... 49   | Gol..... 86  |  | Peugeot..... 32  | University of Texas..... 89                       |
| Cielo..... 86  | Goldman Sachs..... 9   |  | Porto Seguro..... 86   | Vale..... 58                                      |
| Citibank..... 36   | Google..... 16, 24   |  | Postmates..... 79  | Valor Capital Group..... 24                       |
| Closed Loop Partners..... 49   | Governance Solutions..... 16   |  | PUC Minas..... 58  | Vanguard Group..... 58                            |
| Coalition for Environmentally Responsible Economies..... 44                                | GPTW..... 58   |  | PwC..... 36  | Vivo..... 86                                      |
|  | Green Swans Observatory..... 6   |  | Real/Santander..... 76   | Volkswagen..... 58                                |
|  | GRI Regional Hub..... 58   |  | Rede Brasil do Pacto Global..... 36  | Walmart..... 6                                    |
|  | Grupo Anga..... 80   |  | Reputation Institute..... 58   | WayCarbon..... 58                                 |
|  | Grupo Dasa..... 24   |  |  | Women Corporate Directors Foundation..... 16      |
|  |  |  |  | World Resources Institute..... 36                 |
|  |  |  |  | XP Investimentos..... 36                          |

### fevereiro

Futur.e Me (SU Brazil)

Dia 2

RH Ágil

Dia 22

Digital on Board

Dia 22

### março

Executive Program SU Brazil

De 21 a 25

Informações:



hsm.com.br



(11) 4689-6666

## Nosso conselho editorial

- Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • 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 INTERINA: Lizandra Magon de Almeida

## 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

Diretora de novos negócios: Gabrielle Teco gabrielle@revistahsm.com.br

Publicidade: Pedro Nascimento pedro@qura.com.br

Central de atendimento: revistahsm.com.br/faq

Serviço de assinaturas: revistahsm.com.br/assinatura

### revistahsm.com.br

Editora interina: Lizandra Magon de Almeida  
 lizandra@revistahsm.com.br

Editora assistente: Angela Miguel  
 angela@qura.com.br

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

Colaboradores desta edição: Adriana Salles Gomes, Alexandra Gonzalez, Carlos de Mathias Martins, Diogo Antonio Rodriguez, Fabio Congiu, Gabrielle Teco, Gaby Nunes, Heinar Maracy, Luis Andrade, Sandra Regina da Silva

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

**ânima**  
 EDUCAÇÃO

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



# CONTE-NOS SE A NOSSA RALAÇÃO TEM VALIDO A PENA PARA VOCÊ!



Todo dia, a gente rala, rala e... rala de novo. Queremos fazer desta revista uma experiência inesquecível para nossos leitores. Não só algo que proporcione habilidades e competências que façam você brilhar mais, como também uma fonte de insights de liderança e negócios que impulsionem você em direção ao seu sonho.

Mas a gente precisa saber se o nosso esforço está dando certo, se estamos ajudando você em sua carreira.

## Você contaria pra gente?

Preparamos um questionário rápido para descobrir – leva 5 minutos para você responder, no máximo. Afinal, num mundo movido a dados, a gente precisa deles aos montes. E num mundo de centralidade no cliente, precisamos muito da sua visão.

Topa nosso convite? Então é só acessar a pesquisa por meio do QR Code abaixo para respondê-la!

**hsm**  
management



**RH** **Ágil '21**  
digital

## Seja o líder de que sua empresa precisa!

Formação e mindset digital para  
profissionais de Recursos Humanos!

Nova turma em **fevereiro**.

**INSCREVA-SE!**

- Encontros On-line
- Especialistas Renomados
- Laboratórios Temáticos
- Metodologias Ágeis
- Curso pioneiro e consolidado no mercado



 11 98712-0901  
[hsm.com.br](https://www.hsm.com.br)

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

**Great  
Place  
To  
Work.**