

# hsm

management



## SEU REPERTÓRIO É ELÁSTICO?

Deveria ser. O sucesso nos negócios e na carreira depende cada vez mais de um consumo cultural diverso. Mapeamos como os executivos brasileiros estão se saindo nesse quesito e mostramos que é possível evoluir



Acompanhe o reality show



# INFLUENCER DO BEM

**E engaje-se no programa para a conscientização dos jovens sobre a importância da prevenção contra a covid-19, durante e após a vacinação**

Nesse jogo virtual, acompanharemos 1.240 jovens que disputarão a sua atenção com posts nas redes sociais para incentivar o processo de vacinação e fortalecer a importância das medidas de prevenção contra a covid-19 no Brasil. Eles estão concorrendo a prêmios, mas a vitória é de todos os brasileiros na luta contra a covid-19.

Discussões urgentes e necessárias precisam da voz de todos.

**Faça parte dessa conversa!**

 @influencer.dobem @unidospelavacina

Apoio:



eureca.



magalu



# NÃO MAIS CANTAMOS JUNTOS A MESMA CANÇÃO



**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.

“Pensa-se com insistência que ontem era melhor. Não era não. Além do mais, o presente é inexorável. Melhor legitimá-lo, captá-lo em sua nova forma, perceber a imensa chance de viver uma humanidade em nova clave. A música mudou. Não mais se trata de cantarmos juntos a mesma canção, o mesmo clássico da bossa nova, do sertanejo, do standard americano. A música desse novo mundo não busca o consenso... A música atual em vez do consenso prefere articular diferenças. Não se canta junto, mas se dança junto, em movimentos díspares.”

O assinante de **HSM Management** deve estar reconhecendo o texto acima. Ele foi escrito pelo nosso colunista, o psicanalista Jorge Forbes, uma das mentes brilhantes com quem temos a honra de conviver, na revista passada. Em um texto que era intitulado *Estresse*, Forbes continuou: “O novo limite que resolverá a epidemia de estresse já existe; resta saber vivê-lo. Não é um limite como foi o anterior, baseado na famosa assertiva ‘a liberdade de um termina onde começa a liberdade do outro.’ Hoje há que se dizer e viver que a ‘liberdade de um começa com a liberdade do outro’”.

Trago este texto da edição passada por duas razões. A primeira é que fala da nova música destes tempos e da liberdade – a nossa e a do outro. E nosso *Dossiê* traz o conceito de liberdade para o mundo dos negócios, lembrando que o mesmo pêndulo que a filosofia identificou nos seres humanos – aquele que oscila entre o desejo de liberdade e o desejo de segurança – balança nas empresas, embora os gestores nem sempre se deem conta. Se a liberdade (risco, inovação) já é esquecida com frequência em tempos normais, em momentos de crise, então, nem se fala. O *Dossiê* traz uma série de ações práticas de cultura e de finanças para as empresas poderem buscar um equilíbrio entre liberdade e segurança. Afinal, como disse Zygmunt Bauman, segurança sem liberdade é escravidão. E liberdade sem segurança, por sua vez, é caos.

A segunda razão de citar Forbes é ele ser um dos entrevistados da nossa matéria de capa, sobre o repertório cultural do executivo brasileiro. Letramento cultural é o item número 3 da lista de 16 habilidades do século 21 feita pelo Fórum Econômico Mundial e nosso conteúdo inclui, entre outras coisas, uma pesquisa exclusiva feita em parceria com o Talenses Group e dois nudges: os textos dos escritores Fabio Fernandes e Tiago Novaes, respectivamente, sobre livros de ficção científica e de não ficção (mas não negócios também). Dando um leve spoiler, temos um consumo relativamente baixo de produtos culturais e temos espaço para melhoria. A variedade de conteúdos evita que a gente tenda a “reproduzir pensamentos genéricos”, como diz Forbes.

Vale a pena ler essa matéria para as nossas carreiras, assim como vale o *Dossiê* sobre finanças e cultura para as nossas empresas. Boa leitura! ∞

CONTAGEM REGRESSIVA COM

## 6 JOÃO KEPLER

Será que todo executivo deveria se tornar um investidor anjo? Para o líder da micro venture capital Bossanova e autor do recém-lançado *D poder do equity*, a resposta é sim. Não só para ter liberdade financeira; o risco diminuiu e as habilidades gerenciais acabam sendo impulsionadas.

DIRETO AO PONTO

### UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## 10 RISCOS POLÍTICOS NA PAUTA

Pandemia, regimes autoritários, rixas internacionais. Além da empresa, é preciso gerir a geopolítica.

## 12 COMO O RH É PERCEBIDO?

Pesquisa mostra como as pessoas avaliam a área no Brasil – e as críticas que fazem a seus profissionais.

## 13 CIDADE PARA HUMANOS

Oakland, na Califórnia, se reinventou e se tornou mais “orientada a gente” ao enfrentar a pandemia.

## 14 A INDÚSTRIA DO BEM-ESTAR

Saúde, forma física, nutrição, aparência, mindfulness, sono: dimensões de um mercado de US\$ 1,5 trilhão.

## 15 REFUGIADOS EM SUA EQUIPE

Do drama das migrações forçadas podem surgir talentos que merecem a atenção das empresas.

### ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

## 36 AMBIDESTRIA

Dá para escrever com a mão do presente e também com a mão do futuro? Sim, se acionar estrutura e contexto.

## 40 INOVAÇÃO QUE MUDA O MUNDO

As inovações que criam novos mercados podem mudar todo um país. Não é sorte, é estratégia. E a gente ensina.

46

## RENOVAR E A MAIOR CHANCE DE VOARMOS

Cansado de ver o País – e suas empresas – fazerem voos de galinha, o empresário Eduardo Mufarej criou uma escola para formar políticos. E conta a história.

52

## NOVO CAPITALISMO, NOVOS RELATÓRIOS

Em tempos de capitalismo de stakeholders, você tem de adotar formas de prestar contas.

CAPA



56

## UM REPERTÓRIO CULTURAL PARA CHAMAR DE SEU

Pesquisa mostra as facetas do letramento cultural do executivo brasileiro e a necessidade de um repertório elástico para ganhar vantagem competitiva na carreira.

70

## OCIDENTE VULNERÁVEL

Repensar políticas públicas é fundamental, depois que a pandemia expôs as fragilidades do Ocidente.

DOSSIÊ HSM



19

## SEGURANÇA X LIBERDADE: O DILEMA DAS EMPRESAS

De um lado, a necessidade de controle em tempos incertos. Do outro, o imperativo do risco em prol da inovação. Como conciliar segurança e liberdade nestes tempos complexos? Combinando ações de cultura e de finanças de modo complementar e equilibrado. Indicamos medidas práticas.

CONTEÚDO EXCLUSIVO SINGULARITY UNIVERSITY

### 84 INOVAÇÃO DESFOCADA

Especialistas costumam fazer vista grossa aos efeitos da inovação, porque se atêm a crenças

EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

### 88 CHAPTER2U

*Reinvente a seu RH*, de André de Souza, é o livro da edição

### 88 ROLE MODEL

Conheça a alagoana que apoia os nerds nordestinos



QUEREMOS OUVIR VOCÊ!

Qual sua opinião sobre a revista? Aponte para o QR Code e responda a pesquisa.

ASSUNTO PESSOAL

## CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

### 75 HORA DE IMPOR LIMITES

A separação entre vida pessoal e vida profissional é cada vez menor, mas é preciso definir algumas fronteiras.

### 76 COMO SER ATIVISTA

Escolha sua causa e entenda os diversos perfis de ativismo, para melhorar sua abordagem.

### 77 ABAIXO O PERFECCIONISMO

É um mal que só traz frustração. Saiba como acabar com ele.

### 79 O QUE OS ESCRITORES ENSINAM

Esses profissionais do conhecimento inventaram o trabalho remoto e têm muito a nos ensinar hoje.

### 80 IMAGENS FAZEM MAL À SAÚDE?

Podem fazer, reflete Juliana Proserpio, líder do grupo de design thinking Echos, tanto quanto alguns alimentos em nossa dieta. Consciência é tudo.

NOSSOS COLUNISTAS

16 EDWARD TSE *Vale Oriental*

18 ELLEN KISS *Vale Ocidental*

82 THOMAZ GOMES *Lifelong learning*

83 RODRIGO VERGARA *Inteligência coletiva*

86 ADRIANA SALLES GOMES  
*#tbHSM Management*

QUEM É QUEM

### 89 PROFISSIONAIS

Conheça em nosso "carômetro" as pessoas que foram entrevistadas nas reportagens desta edição.

### 90 ORGANIZAÇÕES

Localize em nosso "organizômetro" as empresas que mais te interessam.

JOÃO KEPLER //



# EQUITY TRAZ LIBERDADE

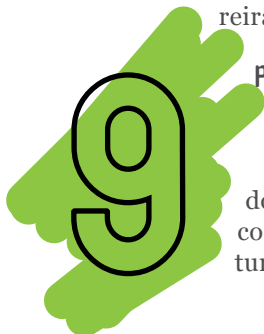
O COFUNDADOR E CEO DA BOSSANOVA INVESTIMENTOS FALA SOBRE SEU NOVO LIVRO, EXPLICA POR QUE TODO EXECUTIVO DEVERIA SER INVESTIDOR ANJO E AVALIA O MARCO DAS STARTUPS QUE FOI APROVADO | POR ADRIANA SALLES GOMES



**Você acaba de lançar o livro *O Poder do Equity*, que é um convite para executivos se tornarem investidores anjo. Todo mundo tem o faro e a tolerância ao fracasso que são necessários?**

É justamente o executivo quem tem uma grande vantagem em se tornar investidor anjo. Quem passou a vida toda fazendo sua carreira chega em um momento em que merece fazer sua inteligência financeira lhe dar liberdade financeira.

O executivo aprende a investir. Eu acredito que todo mundo aprende a ser tudo na vida. Eu, por exemplo, fui puramente empreendedor até 2009, quando fui aprender a investir. E, agora, virei executivo – virei CEO da Bossanova e me reporto a um conselho de administração – e estou aprendendo. Executivos são boa parte dos nossos grupos de investimento na Bossa. E investir é bom para a própria carreira do executivo.

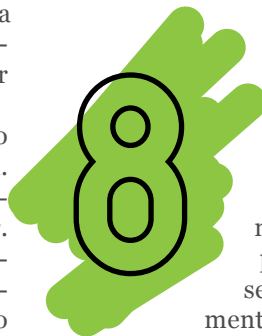


**Por que é bom?**

O nível de consciência faz “bum” ao passa da consciência de executivo para a de investidor. Numa empresa organizada com métodos, processos e estrutura, os problemas em geral são os

mesmos e o que o executivo faz é diminuir riscos de eles ocorrerem. Já o empreendedor faz exatamente o contrário: trabalha com riscos e busca o tempo todo problemas novos para resolver. O investidor é o meio termo disso.

Um executivo com consciência de investidor começa a ver dentro da própria unidade em que ele atua oportunidades que não enxergava antes. E melhora sua performance.



**Então, o executivo passa por uma aceleração... Mas, atuando em grupo, ele não perde um pouco desse aprendizado?**

Não. Vejo só vantagens no grupo. A primeira é que, para um investidor anjo conseguir distribuir seu investimento por dez negócios [como se recomenda fazer para minimizar risco], ele precisa ter R\$ 1 milhão para investir. Já em grupo ele precisa de R\$ 100 mil, pondo R\$ 10 mil em cada negócio.

Em segundo lugar, o importante para haver aprendizado é ter a postura de investidor, e isso é possível no grupo. O sócio é mais parecido com ser executivo; espera dividendos, pró-labore, reduz riscos trabalhistas e tributários etc. Já o investidor entra para construir o valor futuro daquela empresa e, nessa constru-

ção, entra com seus conhecimentos. Também aí é bom estar em grupo, porque, para atender à necessidade de uma startup, ele soma sua competência com a de colegas, de modo complementar. Na Bossanova, isso ocorre no comitê que seleciona startups para investir e nos programas de mentoria; estes não são de participação obrigatória, mas é ruim para o próprio executivo não estar lá.

Hoje a Bossanova tem 30 grupos de investimento em startups de um mínimo de 15 cotistas, em que executivos, empresários, fazendeiros e profissionais liberais se complementam em investimento e expertise. Os grupos se dividem por segmentos – fintechs, edtechs, agro, health etc. –, de startups do Brasil e dos Estados Unidos. Nosso portfólio tem 720 empresas investidas. E buscamos a inteligência dos executivos. Em nosso grupo que investe a área de saúde, por exemplo, temos executivos e donos de hospitais e de planos de saúde e médicos.

Eu já era anjo, investindo sozinho, desde 2009, mas investir ficou muito melhor quando arrumei companhia, de 2014 em diante. Foi quando reencontrei o Pierre Schurmann, trocamos nossas melhores práticas e criamos uma empresa de venture capital nossa em 2015. A Bossa nasceu para investir no estágio pré-seed, com investimento em torno de R\$ 400 mil e R\$ 500 mil, um nicho inexplorado. Copiamos o modelo de investimento em série da SV Angel, criamos nossa tese das mil startups até o final de 2020 [são 720]. Em 2016, a pedido de amigos, abrimos o primeiro grupo de investidores; a Bossa virou administradora.



**Mas, depois do sócio pessoa física, você ganhou um sócio banco, o BMG. Foi bom? Como a Bossa administradora evoluiu?**

Com o grupo, vimos o potencial de abrir um fundo de R\$ 100 milhões. Registramos um Fipe na CVM [Comissão de

Valores Mobiliários] e fui bater na porta das famílias para captar dinheiro. Quando bati na porta da família Guimarães, do BMG, eles disseram: “Não, queremos ser sócios do VC, não só aportar num grupo.” Ficamos com medo de virar empregados de empresa grande, mas limitamos a cota deles a 20% da Bos-

## “SE O MUNDO DAS STARTUPS FOSSE UM CAMPEONATO DE FUTEBOL, O BRASIL JOGARIA NA SÉRIE A”

sa e eles aceitaram, nos dando estrutura – de mesa e cadeira aos serviços financeiro, jurídico, contábil. Pierre e eu fazíamos isso de forma amadora, então foi muito benéfica a parceria. Maseu não sosseguei até ter uma meia dúzia de membros no conselho, para não haver ninguém podendo mandar sozinho na empresa. Trouxe o Thiago Oliveira e o Thiago Nigro, que é o Primo Rico, que eu conhecia de antes da fama. Um tem experiência brilhante como empreendedor, o outro veio impulsionar a distribuição dos produtos e na imagem da Bossa.

O Pierre resolveu sair da presidência, por discordar de algumas coisas e para se concentrar na sua startup nuvini, que está em estágio bem avançado, e vendeu uma parte das suas ações ao Janguê Diniz [controlador da Ser Educacional]. Uma pessoa indicada pelo BMG assumiu, mas não deu certo, e eu virei o CEO. Aí é que tive de aprender a fazer gestão.

Voltando à sua pergunta, a parceria com o BMG foi e está sendo boa. O BMG hoje é muito mais arrojado do que era e eu também sou muito mais estruturado do que início. E quanto à evolução, eu quero fazer um IPO da Bossa, até para dar exemplo às nossas startups. Por isso, temos uma pessoa no board especialista em mercado de capitais.



**Suponha que nosso leitor quer entrar num grupo Bossanova. Como faz?**

Basta nos procurar. Mas, por meio, aceitamos executivos C-level. Não é por causa de ticket de investimento em si – limitamos a três cotas por pessoa e cada cota é R\$ 100 mil –, mas pelos relacionamentos que um C-level costuma ter, para ajudar as startups. Isso não quer dizer que outras pessoas estejam proibidas de entrar. Meu curso Jornada Investidor Anjo funciona meio como boca de funil, por exemplo. Um gerente de produção preparado no curso pode entrar. Só é importante frisar que na Bossa ou sozinho, investidor anjo não entra só com conhecimento, mesmo que receba equity em troca. Isso é advisory, mentoria.

## “O PODER DO EQUITY” É O PLAYBOOK DO ANJO

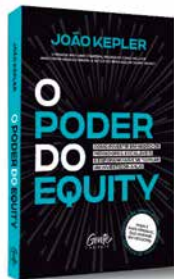
### Investidor evangelista faz livro prático

Quando alguém fala em investidor anjo no Brasil, a primeira figura que vem à mente costuma ser a do paraense João Kepler, anjo e evangelista de anjos. Roda o País evangelizando as pessoas para investirem em startup. Escreveu o best-seller *Smart money*, que ensinou empreendedores a atrair um tipo de capital que traz consigo conhecimentos e relacionamentos, que é o tal “dinheiro inteligente”. Tem um reality show na RedeTV e na Jovem Pan, o *Anjo Investidor*, que acompanha os desafios de um empreendedor seguido de aconselhamentos. Uma vez por mês, faz dois dias de imersão para 30 alunos, a Jornada Anjo Investidor.

Kepler é sócio e CEO da Bossanova Investimentos, que se define como a maior micro venture capital da América Latina, conhecida por aportar a startups em estágio inicial (early stage) investimentos de estágio pré-seed. A tese de investimento dessa micro VC é investir em 1.000 startups digitais e escaláveis para criar um unicórnio (com valor de mercado de US\$ 1 bilhão) em dez anos. Isso porque as pesquisas indicam que a probabilidade de uma startup se tornar unicórnio é 1%.

Agora, o investidor lança *O Poder do Equity*, para ensinar executivos, e outras pessoas fora do mundo das startups, a se tornarem investidoras anjo, a desenvolverem a “mentalidade equity”, a participarem do ecossistema. O livro tem três partes: (1) a trajetória do próprio Kepler, (2) a mentalidade equity e (3) as diretrizes de como investir. Eis alguns números úteis:

- Tempo médio de retenção de equity: 4,5 anos.
- Ganhos maiores (mais de dez vezes o capital investido) exigem mais de 6 anos.
- Taxa de falha [o capital empata ou se reduz] calculada mundialmente é 60%. Na Bossanova, a projeção é 36%, mas é 7% nos últimos 6 anos.
- Cheque de entrada vai de R\$ 100.000,00 a R\$ 300.000,00.
- O anjo médio tem 11 startups, para minimizar risco; o maduro, 14 startups.
- Um bom fundo de investimento anjo tem taxa de retorno interna mínima de 12% ao ano.



Investidor anjo dá o cheque. Outra recomendação é que as pessoas invistam só 10% do seu patrimônio em startups. Eu faço o contrário: coloco 90% em startups e 10% no resto. Mas não sou modelo a seguir.

5

### Certo... e como é a rotina do investidor Bossa?

Existem dois formatos de participação. Num formato, o investidor coloca o dinheiro e participa do comitê que escolhem as startups em que vamos investir e as que não interessam, com base em pitches dos empreendedores.

No outro formato, a pessoa investe o dinheiro, participa do comitê e ainda se coloca à disposição para dar mentoria em um programa de mentores que nós temos, baseado no perfil dele, na característica dele, vendas, marketing, finanças. É na atividade de mentoria que está o maior aprendizado. Você tem que participar, comemorar junto, sofrer junto, estar junto para aprender. Se for o dinheiro pelo dinheiro, é melhor deixá-lo numa aplicação de renda variável.

4

### No livro, você fala da postura de investidor. Em que um gestor precisa mudar para ser investidor? O que é mais desafiador?

Há um processo, que passa por entender a nova economia de verdade, da qual a startup faz parte. A nova economia está dentro da empresa que o executivo atua, inclusive. Tem a ver com aplicar uma camada de serviço a todo tipo de negócio. E a startup geralmente é uma solução para aplicar essa camada de serviço.

No início do ano, saiu a notícia de que 46% das grandes empresas já investiram em startups em 2020. É ótimo indicador de empresas que estão entendendo a nova economia.

Quanto aos desafios, posso falar em três como os principais. Um é não agir como sócio – querendo ganhar dinheiro no meio do caminho, por exemplo. O segundo é não ficar dando ordens – quem quer mandar no empreendedor é um investidor desqualificado.



É relativamente comum o executivo ter o hábito de querer mandar.

O terceiro ponto? É difícil um executivo ser do contra a alguma regra estabelecida dos negócios. Ele está acostumado a seguir a uma cartilha, não a pensar diferente de como a maioria pensa. Vou dar um exemplo bobo, mas que ajuda a entender o que é ser do contra: se o modelo de negócio do gado leiteiro é vender leite e derivados, ser do contra é pensar que a vaca pode ter um perfil em redes sociais. Entende?

**3** **Sim! Você falou das startups americanas do portfólio: são melhores, mais escaláveis, que as brasileiras? E onde o empreendedor do Brasil derrapa?**

O empreendedor brasileiro, graças a Deus, chegou a um nível de maturidade muito grande, o que se vê pelos exits [métrica da liquidez do investimento] e resultados. Se o mundo das startups fosse um campeonato de futebol global, estaríamos jogando na Série A. As startups brasileiras competem de igual para igual com as americanas, que são 250 no nosso portfólio. Quem empreende no Brasil empreende em qualquer lugar no mundo, porque nenhum lugar tem tanto desafio, barreira, problema, dificuldade, falta de qualificação e educação. Temos todo esse cenário e assim, vamos para cima e conseguimos fazer negócios incríveis. Só falta o dinheiro. Aqui ainda é o empreendedor que procura o investidor; o certo é o investidor procurar o empreendedor. Daí meu papel de formação de investidores.

Onde o empreendedor brasileiro derrapa? Eu, pelo menos, perco o interesse quando ele dá carteiraira – “sou amigo de Fulano, meu mentor é Cicrano, estudei em Stanford”. Carteiraira é um dos meus sinais de alerta. Quem precisa se ancorar em algo assim é porque esconde alguma falha em seu business. Claro que ter educação é bom, mas é bom para ele, não para ficar exibindo. Até porque ele tem de continuar aprendendo sempre, não basta Stanford – a vida é lifelong learning. Por outro lado, já investi num empreendedor que falou: “Você não vai investir em mim, porque eu estou no Serasa. Eu mal tenho dinheiro para pagar a conta de luz.” Um cara que começa mostrando a vulnerabilidade eu quero ter do meu lado. Já ter fracassado também é métrica.

**2**

**A Bossanova investe em empreendedores de grupos minorizados? Negros? Mulheres?**

Até o ano passado nós não tínhamos essa preocupação. Hoje nós diferenciamos. Não é por conta do ESG, mas por sentirmos dentro de casa a necessidade de dar valor a mulheres, negros, os de baixa renda e sem formação. Um exemplo dessa mudança é nosso fundo Ladies tem mulheres que investem em mulheres. Das 720 empresas do portfólio, umas 250 têm empreendedoras mulheres.

**1** **Como grand finale, o que você achou de como ficou o Marco Legal das Startups?**

O sandbox regulatório para testar e inovar, a possível contratação de startups em licitação de governo, a startup poder ter até dez anos, tudo isso foi positivo. Hoje temos uma legislação dizendo os tipos de investimentos e contratos do investidor anjo em relação a uma startup e, principalmente, a declaração de que não tem impacto tributário e trabalhista nesse contrato. O risco para o investidor anjo foi, de fato, bastante reduzido.

Mas nós, do grupo Startups Advocacy, não ficamos satisfeitos. Não tem incentivo tributário, nem a possibilidade de uso stock option, coisas bem importantes que outros países oferecem a suas startups. O limite de faturamento anual de R\$ 16 milhões para startup é muito baixo. Então, estamos preparando um novo projeto e temos interlocutores no governo. O grupo Advocacy virou um representante de todo o ecossistema.

Desde 2011 há grupos pedindo uma lei aos deputados e, em 2014, também comecei a fazer isso. Em 2018, consegui, com o deputado conhecido como JHC [PSB-AL], que propusesse um projeto de lei das Startups e o Ministério da Economia do governo atual fez uma consulta pública em cima dele, da qual participei. Mas aí houve dois erros: (1) o que a comunidade propôs de bom foi tirado pelos técnicos, e (2) perdemos mais direitos no Senado e na sanção presidencial. Isso apesar do esforço do deputado Vinícius Poit [Novo-SP], na comissão especial da Câmara dos Deputados. ∞

# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT



## GEOPOLÍTICA NO MAPA DE RISCOS

ARTIGO DA *KNOWLEDGE@WHARTON* APONTA QUE ADMINISTRAR OS RISCOS POLÍTICOS É UM DESAFIO CADA VEZ MAIOR PARA AS EMPRESAS

Pandemia de covid-19. Nacionalismo e protecionismo crescentes. Tensão comercial entre Estados Unidos e China. Insegurança provocada por regimes autoritários. Desde que o fenômeno da globalização ganhou força, nos anos 1990, operar globalmente nunca foi tão complexo para as empresas. Essa realidade está tornando a geopolítica (entendida como a influência da geografia sobre os processos políticos e as dinâmicas de poder entre as na-

ções) uma prioridade para a gestão de riscos das empresas.

O problema é que elas ainda estão aquém do desafio. É o que aponta a segunda edição da pesquisa “Geostrategy in Practice 2021”, apresentada na plataforma *Knowledge@Wharton*. Realizada pelo Wharton Political Risk Lab, em parceria com a consultoria EY-Parthenon, a pesquisa ouviu mais de mil executivos – 25% deles CEOs – proporcionalmente distribuídos

entre Américas, Europa, Oriente Médio, África e Ásia-Pacífico. Metade dos entrevistados representam companhias com mais de US\$ 5 bilhões em faturamento. Alguns resultados foram considerados alarmantes, entre eles: 94% dos executivos relatam que riscos políticos inesperados impactam cada vez mais seus negócios, mas apenas 55% afirmam estar confiantes em sua capacidade de gerenciá-los (contra 74% no ano anterior).

“É dramático”, afirma Witold Henisz, diretor do Political Risk Lab e fundador do ESG Analytics Lab, em artigo da *Knowledge@Wharton*. “Estamos vendo os riscos políticos aumentarem enquanto a confiança na habilidade de gerenciá-los diminui.” Isso não significa que as empresas estejam paralisadas. Quase 70% dos pesquisados informam que suas companhias mudaram a forma como gerenciam os riscos políticos no último ano. Porém, a abordagem é considerada reativa na maioria dos casos.

## O FATOR CHINA

Uma das maiores dificuldades está na gestão das cadeias de fornecimento. Nos últimos 20 ou 30 anos, diversas indústrias buscaram integrar essas cadeias. A pandemia, porém, revelou um efeito colateral desse movimento: o excesso de dependência em relação a poucos fornecedores globais. “A maior preocupação dos executivos é que as empresas precisem ter uma cadeia de fornecimento com base na China e outra fora”, diz Henisz.

Segundo ele, muitas companhias começam a desenvolver estruturas paralelas às atuais para dar conta do crescimento do mercado chinês e do resto do mundo. Isso gera mais custos e desperdício, especialmente em setores muito dependentes de fornecedores chineses, como eletrônicos e telecomunicações.

## DADOS E POLÍTICA

Um risco emergente apontado pelo estudo diz respeito à privacidade e à segurança de dados. “Dados são, cada vez mais, usados como instrumento político”, afirma Henisz. “Muitos executivos falam sobre isso, mas nem todos se dão conta de que política e dados estão se conectando de um jeito novo.” Ele menciona o caso da Apple. De acordo com uma repor-

tagem investigativa do jornal *The New York Times*, a empresa armazena os dados pessoais dos consumidores chineses em data centers, aos quais o governo chinês tem acesso. Há dois anos, durante protestos contra o governo em Hong Kong, a Apple cedeu à pressão da estatal de mídia chinesa e apagou da App Store um aplicativo que permitia que os manifestantes monitorassem a movimentação dos policiais.

A pressão por controle dos dados de companhias multinacionais, assim como por manifestações de lealdade a regimes nacionalistas, também acontece em países como Rússia, Turquia e, segundo Henisz, Brasil. “A tensão entre ser uma empresa global e ser percebida como suficientemente nacional ou fiel [a um governo local] é uma batalha que muitas companhias enfrentam neste momento.” Os executivos ouvidos no estudo relatam uma dificuldade crescente de navegar entre os interesses de lideranças políticas locais e as demandas de ONGs, consumidores e colaboradores.

## A SOLUÇÃO: PROATIVIDADE

Como gerenciar riscos políticos num mundo mais imprevisível? Para o diretor do Political Risk Lab, a solução passa pela proatividade. As companhias precisam identificar os fatores que representam riscos políticos e se antecipar na proposta de soluções. “Trata-se de mudar as contratações, a estrutura de fornecimento ou as operações da empresa de uma maneira que resolva o problema daquelas pessoas que, de outra forma, levantarão barreiras. Você se antecipa na ação e soluciona esses problemas por meio do negócio, e não com um envelope de dinheiro.”

Um bom exemplo é a Anglo-American. A mineradora desenvolveu a ferramenta Socio-Economic Assessment Toolbox (sistema de avaliação socioeconômica, numa tradução livre) para analisar o ambiente político e social de um determinado país ou região antes de iniciar ali um projeto. A análise pode levar de um a dois anos e envolve um mapeamento, feito por antropólogos e outros especialistas, das redes de relacionamentos e das questões críticas daquele lugar. “Não é perfeito e houve casos de implementação incompleta ou mesmo fracasso”, diz Henisz, “mas é um dos melhores sistemas que já vi.” ∞



## QUEM ELOGIA O RH?

PORTAL *FUTURO S/A* REVELA VISÕES DISTINTAS SOBRE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Existe uma enorme diferença na forma como o RH é percebido dentro e fora dos seus muros. A constatação vem da pesquisa “Raio-X do RH”, realizada pelo portal da consultoria Futuro S/A com 487 profissionais do Brasil de todos os níveis (de analistas a CEOs), em companhias brasileiras e multinacionais – 66% deles colaboradores da área de recursos humanos e 34% de outros setores.

Segundo o levantamento, a avaliação sobre o desempenho do RH é muito mais positiva por quem trabalha na área. Em algumas questões – conhecimento do negócio, contribuição para o sucesso e diagnóstico das necessidades da companhia – a diferença na percepção supera os 30 pontos percentuais.

O que explica essa distância? Para André Souza, CEO da Futuro S/A, ela pode ser resultado da dificuldade de mensurar os resultados da área de recursos humanos, do seu desconhecimento das necessidades reais do negócio ou, ainda, de uma desconexão verdadeira com o restante da empresa. “Em determinadas situações, o RH trabalha de forma desconectada das demais áreas e não tem uma visão transversal do que a organização precisa”, afirma. O problema também pode ser falha na comunicação – mesmo que o RH gere alto impacto, suas ações não ganham visibilidade para todos. ∞

### PERCEPÇÃO VS. REALIDADE

A pesquisa “Raio-X do RH” mostra como o RH é avaliado pelos colaboradores

O RH CONHECE MUITO BEM OS FUNDAMENTOS QUE FAZEM A EMPRESA GERAR RESULTADOS

**75%**

dos profissionais de RH disseram “sim”

**36%**

dos profissionais de outras áreas disseram “sim”

O RH TEM ESTRATÉGIAS E AÇÕES RECONHECIDAS PELO NEGÓCIO E QUE AJUDAM A TRANSFORMAR AS ÁREAS E A EMPRESA

**72%**

dos profissionais de RH disseram “sim”

**34%**

dos profissionais de outras áreas disseram “sim”

O RH TEM CLARO O QUE PRECISA MUDAR NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AJUDAR A CRIAR O FUTURO DA COMPANHIA

**76%**

dos profissionais de RH disseram “sim”

**43%**

dos profissionais de outras áreas disseram “sim”



# UMA CIDADE SE REINVENTA

ARTIGO DA REVISTA *WIRED UK* RELATA COMO OAKLAND, NA CALIFÓRNIA, MUDDOU PARA MELHOR NA PANDEMIA

Transformar as grandes cidades em ambientes mais agradáveis para as pessoas é um desafio que ficou mais complexo depois da covid-19. Oakland, na Califórnia, aproveitou esse contexto para se reinventar. Seu exemplo, relatado num artigo da revista *Wired UK*, já serviu de inspiração para outras cidades americanas e poderá permanecer como benchmark de inovação urbana mesmo depois da pandemia.

A mudança começou em abril de 2020. Preocupado com os efeitos da quarentena na saúde física e mental dos cerca de 400 mil moradores da cidade, o governo local lançou o Slow Streets. O programa previa o fechamento gradual de vias públicas para a circulação de carros e a transformação de ruas e avenidas em espaços dedicados ao lazer e à prática de esportes. O método era singe-

lo: cones e placas móveis de sinalização colocados nas esquinas, bloqueando o acesso de veículos, em diversas regiões da cidade. Em bairros comerciais, vagas de estacionamento nas ruas foram transformadas em parklets, pequenas áreas de convivência instaladas como extensão das calçadas.

A meta inicial ambiciosa – de fechamento de 120 quilômetros de vias – não chegou a ser atingida. Mesmo assim, os efeitos foram positivos. Moradores ganharam espaços abertos para lazer próximos a suas casas. O número de parklets na cidade saltou de quatro para mais de 100. Um sistema de fechamento temporário de ruas foi adotado, após a quarentena, para favorecer feiras e reuniões comunitárias ao ar livre.

O projeto também favoreceu a interlocução e a aproximação entre moradores e poder

público. Na região leste, uma das mais carentes de Oakland, moradores que precisavam se deslocar para outros bairros para trabalhar ofereceram resistência ao projeto. A saída foi criar grupos de trabalho com organizações locais para ouvir as pessoas e buscar alternativas logísticas. Desses encontros também surgiram ideias que ajudaram as pessoas a se sentir mais acolhidas – como, por exemplo, incorporar imagens de pessoas negras à sinalização de rua.

Algumas lideranças locais consideram o projeto um laboratório de inovação. “É difícil para o governo inovar”, disse à *Wired UK* Darnell Grisby, diretor da TransForm, uma organização californiana de advocacy pelo transporte sustentável. “Seria bom se o setor público fosse autorizado a tentar e falhar da mesma forma que as empresas de tecnologia fazem.” ∞



# UM MERCADO DE US\$ 1,5 TRILHÃO

AS OPORTUNIDADES DA INDÚSTRIA GLOBAL DO BEM-ESTAR, SEGUNDO O SITE *MCKINSEY.COM*

Passados os traumas e dificuldades da pandemia de covid-19, mais pessoas estarão dispostas a investir em seu bem-estar. Produtos e serviços para atividades físicas, nutrição, sono e até meditação estão no radar de consumidores do mundo inteiro e configuram um mercado de US\$ 1,5 trilhão – e que deverá crescer de 5% a 10% ao ano, segundo a McKinsey. Num levantamento com 7,5 mil consumidores em seis países, a consultoria identificou em todos eles uma tendência de aumento de gastos nessa área. Notou, também, que o conceito de bem-estar está se tornando mais amplo (veja no quadro).

## SEIS DIMENSÕES DO BEM-ESTAR

O que interessa aos consumidores, segundo a McKinsey

- 1. SAÚDE\*** – Suplementos, dispositivos médicos, monitores de saúde pessoal e serviços remotos de saúde
- 2. FORMA FÍSICA** – Serviços e produtos para a prática de esportes fora ou dentro de casa
- 3. NUTRIÇÃO** – Alimentos funcionais, aplicativos de nutrição, programas de dieta, serviços de nutrição por assinatura
- 4. APARÊNCIA** – Produtos de beleza, vestuário, procedimentos estéticos não cirúrgicos
- 5. SONO** – Medicamentos (como melatonina), monitores de sono, cortinas blackout e cobertores pesados
- 6. MINDFULNESS** – Aplicativos e serviços de meditação e relaxamento

\* Não inclui consultas médicas, medicamentos e seguros.

Nesse cenário de competição crescente, as empresas precisarão ser mais estratégicas para alcançar a atenção e o bolso das pessoas. As principais tendências apontadas pela McKinsey:

**PRODUTOS NATURAIS E/OU NÃO POLUENTES** – São tendência em áreas como cuidados com a pele, suplementos alimentares, produtos para o sono e serviços de nutrição por assinatura. Entre as marcas atentas a essas oportunidades estão a Zarbee's Naturals, de medicações e suplementos naturais, e a Sephora, que vem ampliando seu leque de maquiagens não poluentes.

**MAIS PERSONALIZAÇÃO** – Mais consumidores afirmam estar dispostos a trocar privacidade por personalização. Por exemplo: aceitam informar dados fisiológicos por meio de aplicativos e questionários em troca de orientações personalizadas sobre sono ou atividade física.

**DIGITALIZAÇÃO** – Segundo a McKinsey, a mudança para os

canais digitais acontece à velocidade de “uma década em alguns dias”. Além do comércio eletrônico, as empresas precisarão desenvolver estratégias omnicanal para atender os consumidores onde eles estiverem.

**INFLUENCIADORES** – Eles norteiam as decisões de compra de 55% dos consumidores brasileiros e de 45% dos chineses. A tendência se aplica tanto a influenciadores de grande alcance nas redes sociais (100 mil seguidores ou mais) como de pequeno alcance (menos de 100 mil seguidores). A influência das celebridades, porém, parece estar diminuindo, especialmente no Reino Unido.

**MAIS SERVIÇOS** – Ainda que os produtos representem 70% dos gastos com bem-estar, cresce o espaço para serviços e experiências. A fabricante de bicicletas ergométricas e esteiras Peloton, por exemplo, oferece programas personalizados e monitoramento de performance para os assinantes de seu aplicativo, além de aulas virtuais de ginástica em mais de dez modalidades.

**MENOS FRONTEIRAS** – As empresas buscarão atuar em todos os canais e categorias do ecossistema do bem-estar. Um exemplo é a marca canadense de vestuário Lululemon, que comprou por US\$ 500 milhões a startup americana Mirror, criadora de um espelho inteligente que transmite aulas de ginástica por streaming. “Não se trata apenas de convencer os clientes a comprar roupas”, afirmou Calvin McDonald, CEO da Lululemon, na ocasião. “Trata-se de fortalecer nossa comunidade e nosso relacionamento.” ∞



# SEJAM BEM-VINDOS, REFUGIADOS

PARA A *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*,  
ELES PRECISAM SER VALORIZADOS PELAS EMPRESAS

Visto como um grave problema da atualidade, pelo drama humano e também pelos efeitos secundários em termos de disseminação da xenofobia, o deslocamento forçado de milhões de pessoas merece uma reavaliação por parte das mulheres e homens de negócios. É o que defende um artigo da *Academy of Management Perspectives*.

“Não estamos aproveitando as vantagens potenciais desses indivíduos”, afirma Grace Chun Guo, uma das autoras. “É um imenso desperdício de talento.” Ela se refere a um grupo que não pára de crescer. Em 2017, o número de migrantes internacionais atingiu 250 milhões, mais do que um Brasil – um salto de quase 50% em relação a 2000. Cerca de 25 milhões escapavam de conflitos armados, desastres naturais ou perseguição política ou religiosa.

O artigo menciona que, mesmo em países nos quais a opinião pública é majoritariamente a favor dos direitos dos refugiados, ainda há ceticismo sobre se eles realmente foram forçados a abandonar seus la-

res e dúvidas sobre se podem ser integrados à sociedade. A situação é mais grave em países como Índia e Turquia, onde a maioria da população defende o fechamento das fronteiras.”

Para os autores, as empresas têm um papel central na solução deste problema. Oferecer emprego a essa força de trabalho é isoladamente o maior fator de sucesso na integração dos refugiados.

Muitos têm um nível educacional e de qualificação profissional elevado e podem desempenhar papéis importantes em empresas, governos ou como profissionais liberais. Frequentemente, porém, são obrigados a ficar em campos de refugiados ou são levados a trabalhar em subempregos nas cidades. Os autores apontam que, no caso dos Estados Unidos, refugiados entre 18 e 45 anos pagam US\$ 21 mil dólares a mais de impostos do que recebem em benefícios do governo ao longo de 20 anos a partir do momento em que desembarcam, contrariando o argumento de que são um peso à sociedade. ∞

# DUPLA CIRCULAÇÃO E AS EMPRESAS ESTRANGEIRAS

## A POLÍTICA CHINESA COLOCA O PAÍS NO CENTRO DE SEU MERCADO CONSUMIDOR – O QUE FAVORECE EMPRESAS DE TODO O MUNDO

A “política de dupla circulação” chinesa, anunciada em 14 de maio de 2020 durante a reunião do Politburo Standing Committee, foi incorporada em outubro seguinte ao 14º Plano Quinquenal (2021-2025). De forma simples, essa estratégia visa alavancar os mercados local e externo, com um complementando o outro. A expansão da produção, da distribuição e do consumo domésticos se tornou chave para o crescimento econômico, impulsionando a inovação tecnológica e o avanço de cadeias de fornecimento internas ao país, o que alavancaria a China também nas cadeias globais.

A política de dupla circulação foi criada no rastro de duas questões-chave. A primeira foi o atrito no comércio internacional entre China e Estados Unidos e, em seguida, o impacto da pandemia de covid-19. As relações comerciais provavelmente permanecerão enviesadas de agora em diante. A segunda é o crescimento contínuo do consumo doméstico. Acredita-se que a classe média chinesa tenha chegado a cerca de 400 milhões de pessoas, de acordo com o Bureau Nacional de Estatísticas da China. E não apenas deve continuar a crescer, como também a cesta de produtos deve aumentar de valor, exigindo itens novos e mais sofisticados.

Do lado da produção, o governo chinês continuará a incentivar a consolidação de capacidades ociosas nos setores em que isso couber. A crescente prevalência da tecnologia e da inovação entre setores está puxando a evolução das cadeias produtivas como um todo, o que fortalece a posição do país como um grande hub das cadeias globais.

Uma nova era de globalização está surgindo. Se chamarmos a etapa anterior de 1.0, esta deve ser a 2.0. A diferença essencial é que, enquanto na 1.0 a origem da demanda estava nos EUA e demais países ocidentais desenvolvidos, com a China e outros países em desenvolvimento como fornecedores, na Globalização 2.0 a própria China será um grande consumidor e fornecedor.

Contudo, algum grau de regionalização das cadeias de fornecimento inevitavelmente se mantém, em parte por razões econômicas e técnicas, em parte por razões geopolíticas. Não obstante, o papel da China no mundo se tornará ainda mais importante. Para muitos setores, o peso da China como mercado consumidor e fornecedor global ou regional continuará a crescer. Porém, a evolução do contexto chinês indica que não há lugar para complacência por parte das empresas. O que deu certo ontem pode não funcionar amanhã.

Para empresas estrangeiras, o fundamental é a adaptação ágil tanto da estratégia como da organização de suas operações no país e o ajuste estratégico, tendo a China como centro. A habilidade de lidar com mudança contínua proporcionalmente à demanda do contexto será crítica. A economia chinesa se tornará mais aberta, inclusive às empresas de fora, pois é fundamental para o governo chinês fortalecer sua posição no mercado global e no multilateralismo. As organizações precisarão adaptar suas estratégias segundo essas mudanças. ∞



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*.



# FOME DE CULTURA

OS CULTCASTS DA HSM MANAGEMENT -  
PODCASTS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**E** stá nascendo a podsérie Fome de Cultura, da HSM Management, que vai explorar modelos culturais adotados por empresas brasileiras, entendendo suas fortalezas, investigando seus desafios e necessidades de mudança, observando os papéis da liderança nisso tudo. Cada temporada desenvolverá, em três episódios, um case com muitas lições. Na trilogia de estreia, investigaremos uma cultura organizacional afetiva, relacional e de acolhimento, bem brasileira.



## 1ª TEMPORADA – QUE CULTURA É ESSA? CASE RD - RAIÁ DROGASIL

EP.I

### O QUE CARACTERIZA ESSA CULTURA

Edgar Schein define a cultura de uma organização em três níveis, que vão do visível ao intangível: artefatos (rituais, storytelling, ambientes), normas e valores, crenças ou pressupostos básicos. Vamos fazer um checklist!



EP.II

### COMO ELA SE MANIFESTA

Vamos responder a duas questões: (1) que situações (de negócios ou não) e que comportamentos mais nos revelam essa cultura? (2) como essa cultura se conecta com a competitividade do negócio?



EP.III

### NA PRÁTICA

Vamos ouvir as histórias que os colaboradores contam – algumas divertidas, outras emocionantes, várias delas reflexivas e de aprendizado. São histórias que exemplificam e atualizam a cultura.



# DOS ESCRITÓRIOS- -MODELOS À INCERTEZA

COMO SERÁ O TRABALHO HÍBRIDO NO VALE DO SILÍCIO? NINGUÉM SABE, E ISSO ESTÁ CAUSANDO ANSIEDADE NAS PESSOAS

Após décadas construindo escritórios considerados modelo por vários setores, as empresas de tecnologia do Vale do Silício foram as primeiras a adotar o trabalho remoto – e agora começam a trazer seus funcionários de volta a seus polos presenciais.

A Uber foi a primeira a retornar ao seu novo campus em São Francisco, cuja obra foi concluída durante a pandemia. O escritório abriu com 20% da capacidade, com permissão para retorno voluntário dos funcionários. O Facebook também planeja um retorno em breve, para quem desejar. Sem definir ainda uma data de retorno, o Twitter prevê que a maioria de seus trabalhadores optará por um modelo misto ou híbrido quando os escritórios forem reabertos. E o Google começará a trazer funcionários americanos de volta de forma voluntária, testando um modelo de semana de trabalho flexível, com três dias presenciais e dois dias remotos. O mesmo se aplica à Apple, cujo início do retorno está programado para setembro.

A variedade de cenários que as grandes empresas de tecnologia estão analisando demonstra o nível de incerteza em relação ao retorno ao escritório, mesmo com o aumento do ritmo de vacinação nos Estados Unidos e no mundo. Especialistas acreditam que trabalho remoto será oferecido como um benefício para atrair um pool de talentos mais amplo do que os concorrentes.

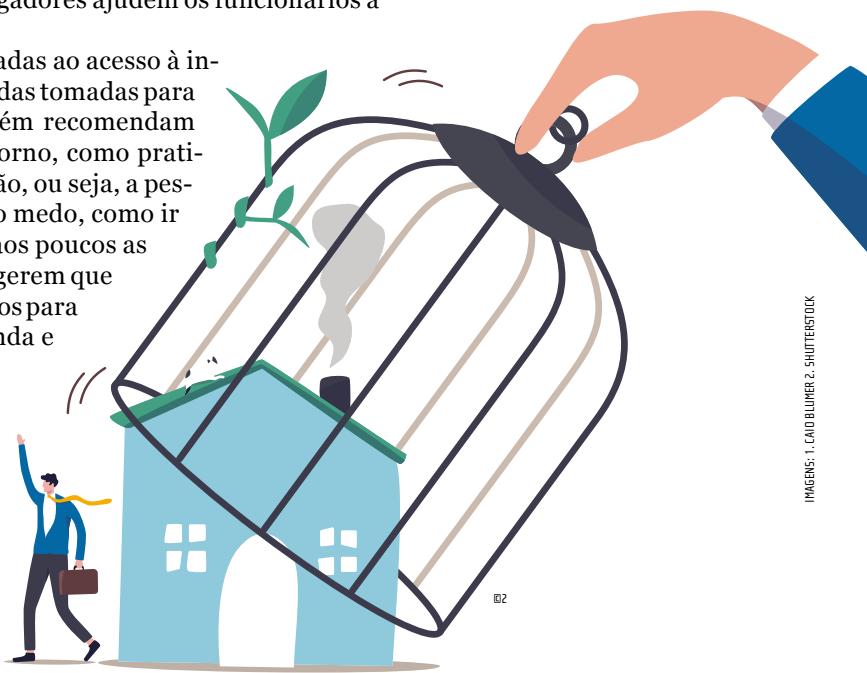
Assim, só uma coisa é certa: as incertezas em relação ao retorno e à variedade nos modelos estão gerando ansiedade nos trabalhadores. Uma pesquisa recente da American Psychological Association apontou que cerca de metade dos funcionários sente-se desconfortável em voltar aos escritórios. Psicólogos afirmam que o sentimento é comum em situações cuja mudança comportamental foi impulsionada pelo medo, como no caso da pandemia. Mudar esse hábito vai exigir que os empregadores ajudem os funcionários a aliviar os sentimentos ruins.

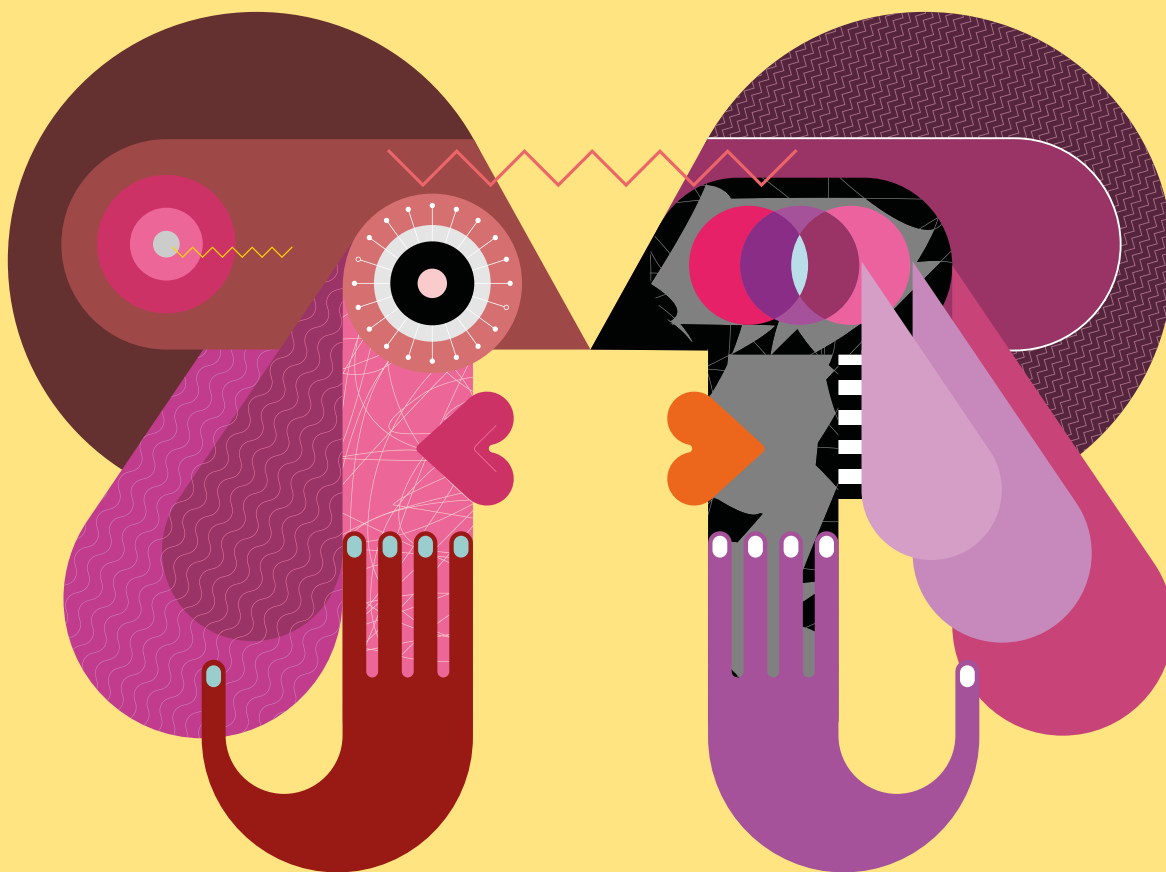
Algumas recomendações estão relacionadas ao acesso à informação, como deixar bem claras as medidas tomadas para garantir a segurança. Especialistas também recomendam iniciativas para minimizar o medo do retorno, como praticar o que é chamado de terapia da exposição, ou seja, a pessoa dá um pequeno passo para enfrentar o medo, como ir ao escritório por um período e aumentar aos poucos as horas e os dias na empresa. Além disso, sugerem que as pessoas pratiquem os métodos conhecidos para alívio do estresse, como respiração profunda e meditação.

O papel da liderança será importante nesse retorno, apoiando e incentivando as pessoas a encontrarem soluções que as façam se sentir melhor. ∞



//////  
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.





# SUA EMPRESA PRECISA DE SEGURANÇA – E DE LIBERDADE

ESTE DOSSIÊ EXPLICA A RAZÃO E MOSTRA COMO FAZER ISSO.  
QUANDO? A CRISE PANDÊMICA PODE SER O MELHOR MOMENTO PARA AGIR.  
QUEM? ALGUNS LÍDERES SÃO MAIS ADEQUADOS PARA O DESAFIO QUE OUTROS

IMAGEM: SHUTTERSTOCK

## Finanças + cultura

**20** Intervenções de cultura e de finanças  
por Sandra Regina da Silva

## Finanças

**26** Troque o corte de custos pela mentalidade turnaround  
por Sandra Regina da Silva

## Cultura

**28** Construa a empresa “Power Ranger”  
por Heinar Maracy

## Finanças

**30** Invista para inovar e impactar  
por Heinar Maracy

## Cultura

**32** Seja mais inclusivo do que nunca  
por Sandra Regina da Silva

## Finanças + cultura

**34** M&A movimentando o mercado  
por Sandra Regina da Silva



# INTERVENÇÕES DE CULTURA E FINANÇAS

A COVID-19 AMPLIFICOU NAS EMPRESAS O DESEJO DE SEGURANÇA, MAS LIBERDADE É NECESSÁRIA; PARA ISSO, COMBINE CULTURA E FINANÇAS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**D**esde que a covid-19 foi declarada uma pandemia, em 11 de março de 2020, até hoje, você deve ter recebido umas mil dicas de como melhorar sua performance individual e os resultados de sua empresa. Certo? Talvez tenha chegado a suas conclusões, talvez não, mas **HSM Management** ousa oferecer a dica de número 1.001, que é uma visão sistêmica sobre a gestão nestes tempos. Para tanto, damos alguns passos atrás.

Todas as decisões dos seres humanos parecem se pautar, consciente ou inconscientemente, por dois objetivos profundos: ter liberdade ou ter segurança. Trata-se de um pêndulo que a filosofia identificou desde a época do Iluminismo e que fica bem visível nos comportamentos individuais do período pandêmico.

Com as organizações – grupos de seres humanos – não é diferente. Vemos startups privi-

legiando a liberdade criativa e correndo riscos, por exemplo, e companhias maduras, cheias de processos e controles, alinhando-se com o que oferece segurança.

No entanto, o filósofo polonês Zygmunt Bauman (1925-2017) já ensinou que é impossível ser feliz escolhendo um só polo: liberdade sem segurança é caos, segurança sem liberdade é escravidão. Vale para pessoas e para organizações. E, em tempos estáveis, as empresas mais sábias agem, mesmo sem saber, de acordo com Bauman, fazendo incursões no lado oposto ao de preferência para construir algum equilíbrio.

Porém, na instabilidade das crises, as propensões naturais são enfatizadas. Empresas que gostam de segurança aumentam sua aversão a riscos, e a turma da liberdade vê tudo como oportunidade para crescer e se atira, um arranjo que costuma funcionar. Na atual crise, muitas organizações estão agindo assim também

– mas será que deveriam? Este Dossiê ouviu especialistas e pretende responder à pergunta.

## ESTA CRISE É DIFERENTE DAS OUTRAS

A pandemia não instalou uma crise como outra qualquer. Tem maior duração, é global e “é multidimensional”, diz Betania Tanure, sócia-fundadora da Betania Tanure Associados (BTA). A razão está em suas múltiplas dimensões: econômico-financeira, sanitária, antropológica e afetiva. A crise atual é percebida como a mais complexa de todas as vividas desde o início do século passado. “Nossas pesquisas indicam que os executivos de 80% das maiores empresas dizem que nunca viveram uma crise tão forte na vida”, diz Tanure.

As duas últimas dimensões são o que diferencia a crise atual das demais – e, em particular, no Brasil. Derivada do distanciamento social e dos períodos de quarentena, a crise afetiva impacta mais os países relacionais, como o Brasil; o Canadá não é tão afetado, por exemplo. “Quarenta e dois por cento dos executivos entrevistados dizem que terminaram seus casamentos, ou estão prestes a se separar, ou ainda que não estão aguentando sua vida afetiva”, afirma Tanure. A dimensão antropológica da crise se refere a mudanças nos valores e no que se deseja da vida – muda o que as pessoas querem consumir, como querem trabalhar e viver no cotidiano. E tais mudanças são significativas – muitos dos péssimos indicadores de saúde mental que são divulgados têm a ver com a disparidade entre o que se quer e o que se tem.

Isso nos leva a duas conclusões iniciais. A primeira é que “a organização precisa revisitar sua cultura, porque talvez ela tenha deixado de ser saudável em razão da crise antropológica”, como diz Tanure. A segunda é que a empresa precisa equilibrar liberdade e segurança em vez de ser extremista. A crise pandêmica pede uma gestão agridoce, abordagem defendida há duas décadas pela BTA, que prega a adoção de medidas acre (azedas) e doces. O acre corresponde a ações de racionalização e, portanto, a segurança. O doce remete a medidas de revitalização, à liberdade.

“Na parte acre, o foco é em redução de custos, seja na diminuição de portfólio, em ser mais eficiente, ou em ter uma cultura mais produtiva”, explica Tanure, advertindo que o acre não significa demitir pessoas. “A mera racionalização faz as pessoas perderem a energia, e por isso não se consegue capturar os resultados positivos. Então,

# O QUE DIFERENCIA A CRISE ATUAL DAS DEMAIS SÃO SUAS DIMENSÕES ANTROPOLÓGICA E AFETIVA

o doce está relacionado ao apoio às pessoas, à vitalidade da cultura organizacional, à inovação, a novos negócios, crescimento”, diz a consultora.

Há um terceiro diferencial nesta crise que é muito importante entender. A instabilidade faz a estratégia perder força. A abordagem clássica de definir uma estratégia e adaptar a cultura a ela para gerar resultado funciona bem em tempos estáveis, mas, em condições de incerteza profunda, a cultura é que manda – ela é que deve dirigir as estratégias de curto prazo. É a cultura que deve calibrar acre e doce.

O que ouvimos de muitos gestores, contudo, é que não estão conseguindo cuidar da cultura; eles são cobrados a colocar toda a sua energia nos desafios financeiros. Sua atenção está devotada a cortar custos e priorizar resultados, no caso das empresas mais afeitas a segurança. (O custo da transformação digital se justifica pelo corte de outros custos e pela geração de resultados, nesse caso.)

Ou o foco está em montar operações financeiras para captar dinheiro – com empréstimos ou venda de participação a investidores – a fim de fazer a aquisição de ativos considerados baratos, para as empresas que gostam da liberdade e do risco. (Muitas vezes, a transformação digital justifica as aquisições, nesse caso.)

O que diria sobre isso a visão sistêmica, que olha para o sistema inteiro de uma empresa, em vez de enxergar só as partes? Diria que cultura e finanças não são excludentes, e sim, interdependentes, e que as relações entre essas duas áreas em especial podem contribuir muito para a restauração do equilíbrio do sistema – equilíbrio esse, lembrando, entre liberdade e segurança.

## CAMINHOS POSSÍVEIS

Visualize um brócolis que você mergulha num bowl de molho agridoce. Essa é a metáfora que sintetiza a 1.001ª dica que o presente Dossiê dá ao leitor: é preciso combinar intervenções cultu-

rais e financeiras que promovam a racionalização e a revitalização em toda a empresa, de alto a baixo, de um lado ao outro. É o modo de responder à complexidade dessa crise, sobretudo a suas dimensões afetiva e antropológica.

Por que o brócolis? O vegetal – que é uma flor – representa o modo como a cultura organizacional deve ser, nas palavras de Eduardo Sampaio, diretor da Tribo, consultoria de empresas especializada em cultura e propósito. “A cultura organizacional vencedora é a que se conecta com a cultura individual das pessoas. Costumo compará-la com um brócolis”, diz. “Conforme vai sendo partido, o brócolis continua parecendo brócolis; do mesmo modo, a cultura de cada uma de suas partes tem de ser igual à cultura do sistema inteiro.” Ou seja, a cultura tem que ser coerente, observável em todos os stakeholders da organização e praticada no dia a dia.

Já o molho agridoce no qual o brócolis deve ser mergulhado remete ao conceito de Betania Tanure que foi citado. Tanto as intervenções culturais como as financeiras precisam promover mudanças que visem liberdade e segurança – nada funcionará se as mudanças penderem para um lado apenas, seja o azedo ou o doce. E ambos os tipos de ações têm de se reforçar mutuamente, dando força e celeridade um ao outro.

### INTERVENÇÕES CULTURAIS

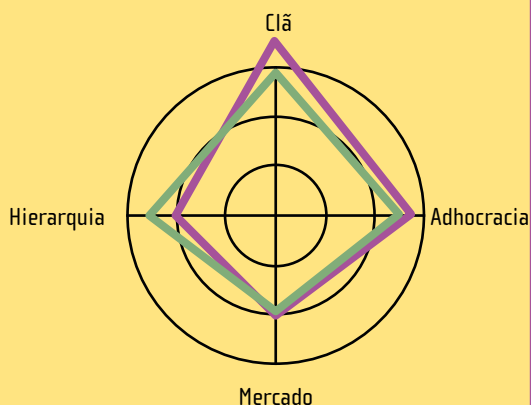
Esqueça que isso é um clichê e pense: a crise atual de fato é uma oportunidade – no caso, de remodelar a cultura para que seja compatível com a lógica digital, ou da nova economia, e adaptável às variáveis que forem surgindo daqui por diante. “Em essência, é a cultura que dá espaço para as pessoas terem maior autonomia, para que possam tomar as próprias decisões dentro do seu contexto. Afinal, ali são elas que sabem mais e podem conseguir os melhores resultados”, diz Sampaio.

Tal autonomia só é possível numa empresa em que as pessoas tomem as decisões de modo coerente com os valores organizacionais, incluindo responsabilidade financeira. Por isso, a cultura adaptável é, necessariamente, uma cultura forte.

E o que é uma cultura forte? Sampaio cita quatro traços. É aquela em que a segurança física e emocional das pessoas é garantida, com um ambiente agradável que promove o trabalho colaborativo, com um propósito por trás do que as pessoas fazem e o compromisso com um papel social. “Quan-

## “EU SOU VOCÊ AMANHÃ” Usando os arquétipos Ocai, a equipe encontra os caminhos para mudar

— atual — desejado



Todas as empresas possuem todos os arquétipos, em maior ou menor grau, mas um tende a ser a cultura dominante. Acima, a linha roxa mostra o que a empresa é; em verde, o que quer ser. Conheça os arquétipos:

**Clã.** Com traços de grande família, baseia-se nas relações, é amigável, mas tem o lado sombra do paternalismo, da dificuldade de demitir. Seu verbo é colaborar.

**Adhocracia.** Orientada à inovação, quer estar na vanguarda, criar mercados a partir de suas inovações. É flexível, dá autonomia e tolera erros. O verbo é criar.

**Mercado.** Olha para a concorrência e quer ganhar market share. Define e cobra metas individuais, estimula a produtividade, é meritocrática. O verbo é competir.

**Hierarquia.** Tem processos muito bem definidos e monitora de perto a gestão. É comum em empresas com alto risco inerente ao negócio. O verbo é controlar.

A Apple passou pelos quatro arquétipos. Nasceu “adhocracia”, virou “clã” na época do time Macintosh, passou a “hierarquia” quando John Scully afastou Steve Jobs, amadureceu e virou “mercado” e, quando Jobs voltou e criou o iPhone, era “adhocracia” novamente.

to mais nobre o papel social, mais forte a cultura e o potencial de perenidade da organização.”

Como dar tração a essa mudança cultural? Tudo começa por mapear a cultura existente, lembrando que cultura é o jeito de fazer as coisas – que

vem do mix de comportamentos (observáveis) e dos valores, crenças e propósito (muitas vezes subentendidos). De acordo com Sampaio, há dois pontos básicos a mapear na empresa: as potências e suas tensões culturais. As potências são o que a diferencia aos olhos de seus integrantes em comparação com outras organizações; elas é que avançam o crescimento da companhia. As tensões culturais são todos os desencaixes entre a realidade observada e a desejada.

A Tribo mapeia seus clientes utilizando uma ferramenta chamada Ocai (sigla em inglês para instrumento de avaliação de cultura organizacional), desenvolvida por Kim Cameron e Robert Quinn, da University of Michigan. Os colaboradores respondem a um questionário e isso resulta num mapa

que situa a empresa em relação a duas variáveis: foco (interno ou externo) e a orientação (à flexibilidade ou ao controle).

Disso resultam quatro grandes arquétipos de cultura – clã, mercado, adhocracia e hierarquia –, que refletem tanto como essa empresa é percebida hoje quanto como as pessoas gostariam de vê-la no futuro, através de seis lentes: características dominantes, liderança, gestão de pessoas, alinhamento, foco estratégico e visão de sucesso. As pessoas identificam a tensão entre o que se é e o se quer ser, propõem medidas pró-mudança e as implementam. *[Veja mapa na pág. à esquerda.]*

Vale dizer que outros autores propõem arquétipos culturais distintos a partir dos quais se pode promover mudanças. Charles Handy fala em cul-

## O FÓRUM DO AMANHÃ LANÇA O MANIFESTO “BRASIL LUMINOSO”

### A cultura brasileira, que influi na cultura das empresas, deve superar traumas da colonização

“Isso de querer ser exatamente aquilo que a gente é ainda vai nos levar além.” Esse foi o desafio de autoconhecimento proposto pelo poeta brasileiro Paulo Leminski no livro *Distraídos venceremos*, de 1987. Se reforçássemos os pontos positivos da cultura brasileira, isso poderia ser uma profecia autorrealizável, já que culturas são mutáveis.

Como a cultura organizacional recebe grande influência da cultura do país onde a empresa atua, as organizações deveriam se preocupar em contribuir para que os aspectos positivos prevaleçam. “Temos muitos aspectos positivos, mas ficam em segundo ou terceiro plano; enfatizamos mais os negativos”, avalia o educador Eduardo Rombauer, da equipe de coordenação do think tank Fórum do Amanhã. Segundo ele, os negativos derivam principalmente dos traumas do Brasil colônia: violência, exploração e ignorância.

Em junho de 2021, o Fórum do Amanhã lançou um manifesto convidando os brasileiros a reunir o que têm de melhor e apostar em sua capacidade de criar outro futuro. “Há um Brasil luminoso a ser revelado pela soma dos nossos brilhos”, diz o texto. O movimento advoga nove virtudes culturais: afeto, alegria, criatividade, fé, flexibilidade, gentileza, irreverência, senso de comunhão, simplicidade.

#### TRÊS EIXOS FUNDAMENTAIS

A consultora Betania Tanure estuda a cultura brasileira há muito tempo e destaca o que mais influencia empresas:

**Ser um povo relacional** é algo que está na base das relações interpessoais, do modelo de negócios, do desenvolvimento das equipes. No lado sol desse eixo, estão a hospitalidade das pessoas, como elas se ligam afetivamente à empresa e colocam a alma e o coração nos projetos. “Isso é muito bom e não podemos perder, porque pode ser uma tremenda vantagem competitiva para as organizações brasileiras.” O lado potencialmente sombrio está na dificuldade de dar feedback, ter conversas difíceis e lidar com conflitos.

**Flexibilidade**, que se subdivide em adaptabilidade e criatividade, é um traço natural na cultura do brasileiro. “É muito positivo, principalmente numa crise como a que vivemos, porque mudamos e nos adaptamos com menos sofrimento do que outros povos, como o alemão, o inglês, o japonês, que têm maior dificuldade de lidar com incertezas e mudanças.” O lado sombrio seria a indisciplina, combinar e não cumprir e, no limite, a falta de ética e a impunidade.

**Como lidamos com o poder.** “As boas empresas vêm tentando ser contraculturais, ao concentrar esforços em mudar a forma como isso se expressa, porque o natural ainda é autoritário, o ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. Isso tem mudado muito e de forma intencional, porque o lado sombrio é não ter protagonismo nas empresas e as pessoas ficarem esperando o chefe decidir, delegando para cima. A inteligência coletiva não é aproveitada.”

## AS EMPRESAS DEVEM ABANDONAR A GESTÃO TRADICIONAL DE CUSTOS, AQUELA QUE FAZ UM CORTE LINEAR DE ORÇAMENTO

tura Zeus (de poder), Atena (de tarefas), Apolo (de papéis) e Dionísio (individualista). Em 2018, Boris Groysberg, da Harvard Business School, defendeu, com coautores, oito arquétipos: cultura de resultado, acolhimento, propósito, aprendizado, prazer, autoridade, segurança e de ordem.

### INTERVENÇÕES FINANCEIRAS

A crise atual também é uma oportunidade de as empresas mudarem sua abordagem financeira, pois a transformação cultural precisa de orçamento e apoio da área financeira ou morre na praia.

Isso significa, por exemplo, abandonar a gestão tradicional de custos, aquela que faz um corte linear de orçamento, sem olhar as iniciativas de maneira integrada e sem considerar que, às vezes, um corte de 5% pode matar um projeto que trará um crescimento de 100% no médio ou longo prazo. “Temos visto muito ainda desse corte linear de custos, o que é uma pena”, diz Fábio Carneiro, líder do CFO Program da consultoria Deloitte.

Também significa superar a falta de accountability nas finanças. “Os empresários sempre buscam um vilão de fora quando as coisas não estão bem: o mercado, a pandemia, a crise de 2008, questões regulatórias etc. Mas o problema geralmente está dentro de casa – muitas vezes, na gestão”, diz Pedro Guizzo, consultor especializado em turnarounds e professor da Fundação Getúlio Vargas.

Uma mudança está na distribuição do tempo e energia dos líderes das áreas financeiras. Eles têm quatro papéis, dois mais tradicionais – de controlador (que zela pelos controles, governança, compliance etc.) e de operador dos processos financeiros do dia a dia – e dois mais alinhados com a nova economia, de estrategista e de catalisador. Passar a se dedicar mais aos dois últimos papéis é uma virada de chave, que, segundo Carneiro, já vem acontecendo em várias empresas.

Como estrategista, o executivo-chefe de finanças (CFO) ajuda o CEO e o conselho na tomada de decisões estratégicas. Já como catalisador, ele es-

timula que a companhia aproveite as oportunidades de aumentar eficiência, seja de transformação digital, de gestão de talentos, de uma melhoria etc. – fazendo isso em conjunto com as demais áreas.

Outra mudança diz respeito ao orçamento, que continua a ser um processo moroso, dispendioso do ponto de vista de recursos e com muitos vieses. “Ainda se olha para o orçamento de maneira estática”, afirma Carneiro. As empresas brasileiras precisam atentar mais à importância tanto do planejamento financeiro como do orçamento dinâmico. Para isso, devem usar mais ferramentas tecnológicas e fazer uma gestão de dados para a tomada de decisão dos custos.

A possibilidade de fazer simulações, a capacidade de analisar novos cenários e poder mudar premissas rapidamente empoderam os departamentos financeiros, segundo Carneiro. Quanto aos dados, o especialista da Deloitte diz que frequentemente são negligenciados e, quando existem, não têm qualidade suficiente. Por sua vez, algumas empresas têm excesso de dados, mas pecam por não saber o que fazer com eles. “Elas precisam saber melhor o que procuram: ‘quais são as questões de negócio que precisam que os dados respondam?’”

Alexandre Pierantoni, head de corporate finance da Duff & Phelps no Brasil, traz outra necessidade de mudança à baila: a mudança de mentalidade. “Em vez dos cortes de custos, o foco tem de ser em aumento de produtividade”, afirma. Essa nunca foi a tônica do mercado brasileiro, que é impaciente e quer fazer cortes rápidos para provocar uma mudança instantânea na situação de caixa. “Focar produtividade leva tempo para ter retorno, porém é o que viabiliza crescer”, diz Pierantoni. Vinha havendo uma certa conscientização disso, na esteira da transformação digital, mas a pandemia causou o retrocesso – dispararam a cortar custos.

O que fica claro é que o departamento de finanças precisa, queira ou não, passar por mudanças. “Isso ocorre em função da era digital, de um mundo de novas oportunidades e de novos ecossistemas, que fortalece os novos papéis dos executivos de finanças”, diz o executivo da Deloitte. E mudar finanças – veja só – depende de mudar a cultura. Carneiro ensina: “O comportamento na área tem de ser o de pensar grande, começar pequeno, fazer os testes ao longo do processo, saber abandonar (um projeto que não é bem-sucedido) e capturar toda essa gama de aprendizado, o que requer uma cultura de gestão do conhecimento



gigantesca”, diz. Como ele afirma, é desafiador, até porque precisa de um time de finanças de alta performance, mas tem grande valor.

## OS RESPONSÁVEIS

Falamos do quê, como, quando, onde e por quê. A questão agora é quem. Os especialistas que entrevistamos são unânimes em dizer que as mudanças devem estar nas ações cotidianas de todas as pessoas da empresa, desde as que estão nos conselhos de administração e presidência, passando pelos grupos executivos e indo até quem se encontra na base.

Porém, para Betania Tanure, o ato de cuidar de cultura e finanças cabe principalmente ao conselho de administração da companhia. Os conselheiros deveriam ser o guardiões de ambas as áreas. “Não é o diretor financeiro, de inovação ou de gente. Para se sustentar, o tom de uma transformação assim tem de ser dado por quem está na mais alta posição de poder. Deve-se começar pelo conselho de administração e cascatear para presidente, top management e os líderes dos outros níveis.”

No caso do presidente, Tanure cita um perfil do melhor guardião. “É o dirigente que tem, ao mesmo tempo, o lado hard (o da competência, que vai trazer o resultado financeiro) e o lado soft (o da cultura).”

A especialista também adverte, contudo, que a mudança não acontece só porque o topo decidiu. “Como sempre se lida com pontos sensíveis, feridas, assuntos proibidos, é preciso haver método para ir fazendo a calibragem e garantir que as pessoas não tenham rotas de fuga”, explicou Tanure. Por exemplo, Carneiro joga luz sobre o desdobramento do board e do CEO para o CFO: o líder das finanças deve ser cobrado e estimulado a uma mudança de mindset. E ele deve fazer crescer seu papel de catalisador – usando a habilidade de influenciar. “Ele se torna um influencer”, diz o consultor da Deloitte.

## CASOS REAIS

Há empresas equilibrando muito bem a gestão financeira com a cultura organizacional, o acre com o doce. Tanure cita dois exemplos de empresas de grande porte – uma é a Gol, que atua num setor que vai mal, e outra, a Magalu, de um setor em ascensão.

“Podemos dizer que a Gol está andando no deserto. No mundo inteiro, a aviação comercial teve ajuda de governos, só no Brasil que não. O presidente da Gol diz que é a cultura que está ajudando a companhia a atravessar esse período de prejuízo financeiro por não ter voos e ter custo fixo alto.”

O Magazine Luiza, por sua vez, faz questão de equilibrar o acre e o doce, apesar de crescer num ritmo excepcional, com o boom do e-commerce. “No início, mesmo tendo um caixa enorme, reduzimos a remuneração do conselho e dos executivos, porque achávamos que tínhamos que sustentar a cultura e os resultados ao mesmo tempo”, conta ela, que integra o board da Magalu. “O Fred [Frederico Trajano, CEO] é a própria expressão da gestão agrídoce.”

Os dois exemplos citados por Tanure são de empresas de grande porte, mas Eduardo Sampaio, da Tribo, fala de uma companhia média, o e-commerce de camisetas Chico Rei, que faturou R\$ 20 milhões em 2020. Em seu caso, o compromisso social durante a pandemia foi uma ação de fortalecimento da cultura. A empresa instalou uma unidade de produção de suas camisetas na penitenciária masculina Professor Ariosvaldo Campos Pires, em Juiz de Fora (MG), capacitou detentos em costura e eles passaram a cuidar de parte da produção de camisetas. O valor do trabalho é dividido: 50% vai para a família do preso, 25% ficam em uma conta judicial acessada quando ele ganha a liberdade e 25% vão para o Estado, sem contar outros ganhos como o aprendizado de nova profissão e a ressocialização. Além disso, a cada três dias trabalhados, os presos têm um dia de remição da pena.

Especialistas apontam ainda um setor que não percebeu o impacto da crise antropológica sobre seus negócios: os bancos. Enquanto isso, vemos várias fintechs desenvolverem visão mais apurada nesse quesito.

**ESQUEÇA TUDO O QUE APRENDEU SOBRE TRADE-OFF ENTRE LIBERDADE E SEGURANÇA.** Ou sobre priorizar as finanças em detrimento da cultura em crises. As duas coisas são necessárias. Nas próximas páginas, detalhamos como sua empresa, e mesmo a sua carreira, podem fazer o movimento pendular e manter o equilíbrio nos aspectos mais cruciais da nova economia. Este Dossiê é um prato cheio de brócolis que vão sendo mergulhados no bowl de molho agrídoce. ∞

# TROQUE O CORTE DE CUSTOS PELO TURNAROUND

A MENTALIDADE DE REESTRUTURAÇÃO PODE SER A MELHOR SAÍDA PARA AS FINANÇAS CORPORATIVAS ATUALMENTE | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**O** episódio se repete: sempre que se deflagra uma crise, as empresas começam a programar corte de custos de imediato, sem a devida análise do que de fato será impactado. Em outras palavras, não há um planejamento bem estruturado.

Essa constatação é feita por Pedro Guizzo, professor da Fundação Getulio Vargas em São Paulo, consultor e autor do livro *Turnarounds*. Como ele diz, em um momento de crise, não dá para ignorar que a empresa precisa sobreviver no curtíssimo prazo. “Infelizmente, não dá para ser idealista e não abrir mão de alguns sonhos, tomando medidas para garantir a sustentabilidade e o futuro. Mas também não pode não ter sonho algum, perder a perspectiva de construir algo para o futuro, senão não consegue trazer o melhor das pessoas.”

Na atual crise, muitos gestores perderam o sono e os sonhos, mas o comportamento empresarial foi melhor do que o usual, conforme Guizzo. Estabeleceram-se prioridades sobre onde economizar – primeiramente negociando dívidas, depois atacando os gastos recorrentes. “Algumas empresas demoraram mais do que deveriam para lidar com esses gastos recorrentes, é verdade, mas isso não se deu necessariamente por má gestão. Todos demoramos a perceber a extensão da crise – ninguém imaginava uma segunda e uma terceira onda da pandemia, ou isolamento este ano”, diz.

Ainda assim, adotar uma mentalidade de reestruturação – ou turnaround, como o processo é conhecido –, e não de corte de custos, pode ajudar o gestor a planejar com precisão e a manter sonhos.

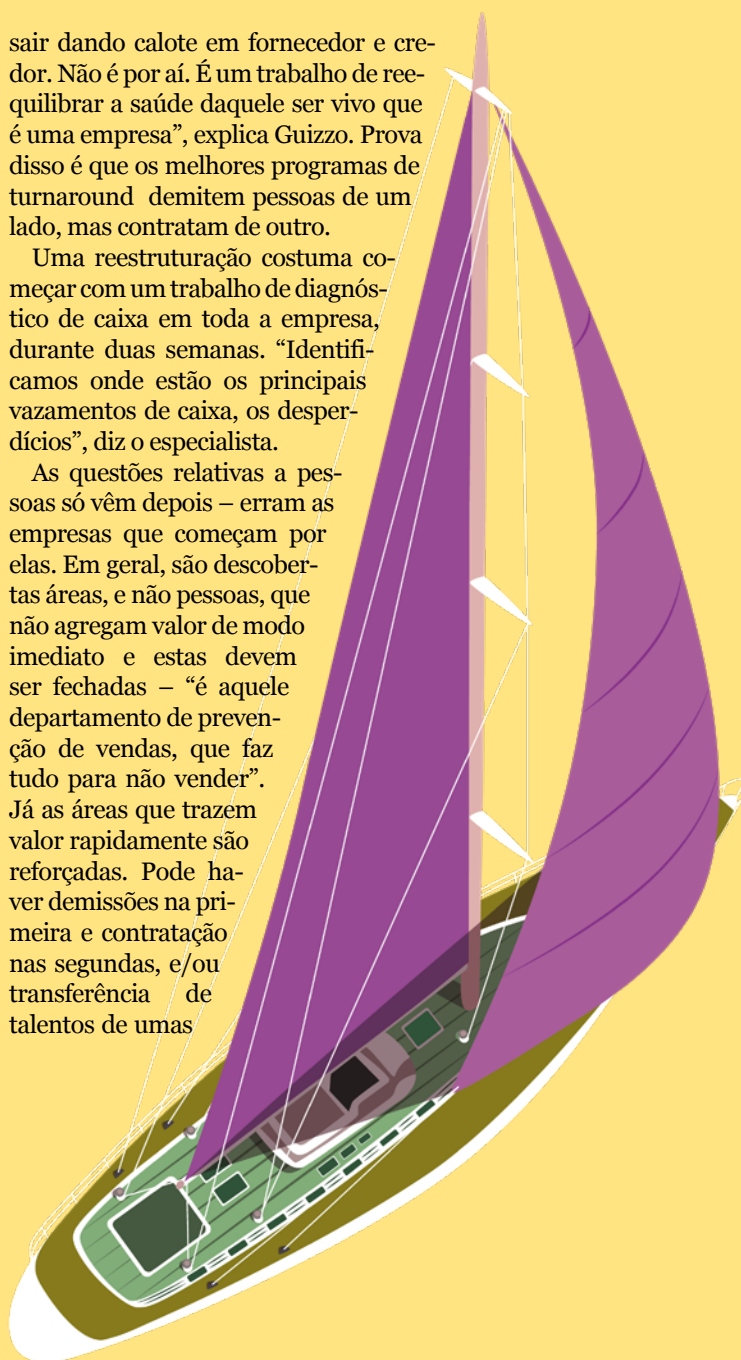
## NÃO É PARA CORTAR; É PARA REBALANCEAR

“O mercado ainda enxerga o turnaround como o corte de tudo, do cafezinho aos benefícios, e de

sair dando calote em fornecedor e credor. Não é por aí. É um trabalho de reequilibrar a saúde daquele ser vivo que é uma empresa”, explica Guizzo. Prova disso é que os melhores programas de turnaround demitem pessoas de um lado, mas contratam de outro.

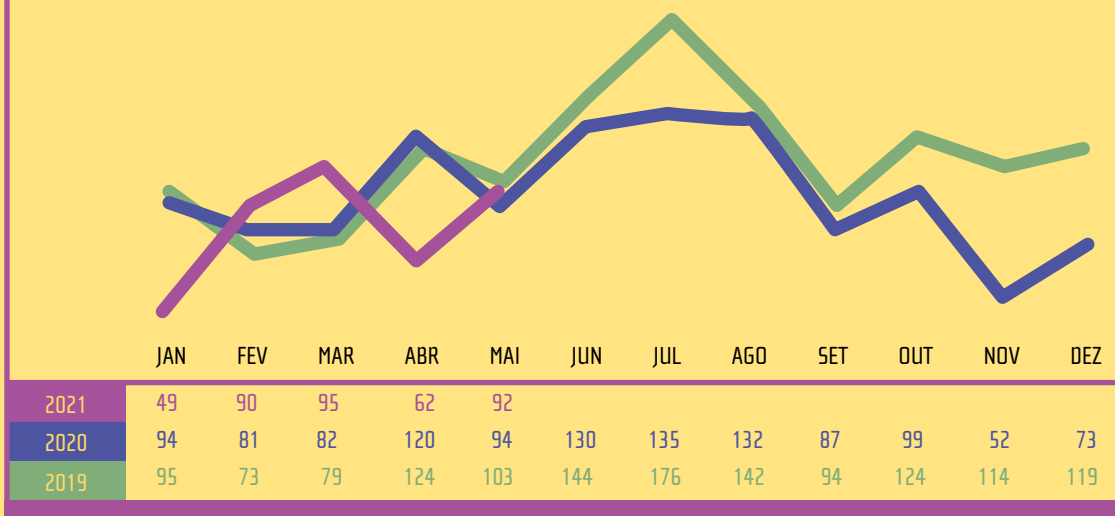
Uma reestruturação costuma começar com um trabalho de diagnóstico de caixa em toda a empresa, durante duas semanas. “Identificamos onde estão os principais vazamentos de caixa, os desperdícios”, diz o especialista.

As questões relativas a pessoas só vêm depois – erram as empresas que começam por elas. Em geral, são descobertas áreas, e não pessoas, que não agregam valor de modo imediato e estas devem ser fechadas – “é aquele departamento de prevenção de vendas, que faz tudo para não vender”. Já as áreas que trazem valor rapidamente são reforçadas. Pode haver demissões na primeira e contratação nas segundas, e/ou transferência de talentos de umas



## AMADURECIMENTO FINANCEIRO

É o que revela a evolução do número de pedidos de recuperação judicial entre as empresas do país



FONTES: SERASA EXPERIAN

para as outras. “O importante é garantir que as pessoas certas estejam nos lugares certos, e ajustar os incentivos.”

Um dos capítulos seguintes diz respeito aos fornecedores. Um dos maiores erros é crer que é preciso economizar ao máximo com todos os fornecedores. “Não dá para sair apelando com esses stakeholders, especialmente os muito sensíveis para o negócio; isso pode significar um risco grande demais”, diz o professor da FGV. Ele cita como exemplo de risco o episódio que culminou com a morte de João Alberto Silveira Freitas por seguranças terceirizados no Carrefour em Porto Alegre, em novembro do ano passado. Outro caso que serve de alerta é o de baratear serviços de manutenção preventiva, o que pode levar a tragédias como os dos estouros de barragem da Vale em Brumadinho e Mariana (MG).

Quando a escassez de caixa é muita, entanto, a empresa pode ter de escolher entre pagar salários ou fazer manutenção, segundo Guizzo. É fundamental fazer a análise de riscos para dar suporte a essa decisão. Mas, independentemente disso, “os líderes da empresa têm de ser capazes de responder por suas escolhas e de lidar com as consequências”. A liderança, inclusive, é chave para um turnaround ser bem-sucedido, na visão de Guizzo. “Faz-se a liderança de exemplo. Ela pode gerar um comportamento social e uma cultura inadequados. Ou inspirar o comportamento e a cultura certos”, diz ele. Se os líderes não esti-

verem dispostos a se transformar no processo, a vulnerabilidade é imensa.

### MAIS MATURIDADE

É preciso festejar a maturidade das empresas, confirmada pelas estatísticas de inadimplência. O índice, que atingiu o ápice em março de 2020, com quase 6,3 milhões de empresas inadimplentes, caiu no decorrer do ano passado, e fechou com 5,8 milhões com contas atrasadas, segundo a Serasa Experian. Ainda que tenha voltado a subir em 2021, com 5,9 milhões de empresas nessa situação em março, não foi o cenário ruim que se projetava. “Não vimos o aumento exorbitante de pedidos de recuperação judicial previsto”, afirma Guizzo. Para ele, isso é resultado da maturidade dos agentes devedores e, principalmente, dos credores. “As partes se sentaram e negociaram, o que não acontecia uma década atrás. Isso é um aspecto positivo.”

EM 2020, AS EMPRESAS GANHARAM FÔLEGO COM INICIATIVAS DO GOVERNO como o auxílio emergencial e o Benefício Emergencial (BEm), que permitiu acordos de redução de salários (com o governo bancando a diferença para o trabalhador), e o controle dos juros. Mas, mesmo com menos ajuda, a situação atual é melhor que a de 2020. De janeiro a maio, houve 388 pedidos de recuperação judicial, ante 471 no mesmo período de 2020 [veja gráfico acima]. É o amadurecimento financeiro. ∞



//////  
CULTURA

# CONSTRUA UMA EMPRESA MAIS “POWER RANGERS”

BENCHMARKING E PRINCÍPIOS AJUDAM A INTRODUIZIR MAIS AGILIDADE, FLEXIBILIDADE E COLABORAÇÃO NA CULTURA CORPORATIVA | POR HEINAR MARACY

O futuro das organizações é ágil e colaborativo – times multidisciplinares montados *ad hoc*, por projetos, trabalham em ciclos de entregas pontuais cada vez mais rápidos, dispersando-se em seguida

para tocar outras demandas. O futuro das organizações também é flexível – elas vão depender do trabalho colaborativo de pessoas espalhadas pelo mundo, trabalhando de casa, na rua, na praia, na fazenda, e também no escritório central.

Se cada vez mais líderes empresariais dizem concordar com essas duas tendências, por que as empresas não estão aproveitando o motivo de força maior epidemiológico, em que o trabalho remoto é imperativo, para investir numa transformação de cultura que incorpore esses traços? O futuro é agora. Só que a postura vem sendo reativa – de reduzir os eventuais danos do distanciamento sobre a cultura –, quando deveria estar

sendo criativa. Deve-se investir em uma mudança cultural para o ágil e o flexível. A seguir, expomos alguns princípios que podem ajudar.

## MUDAR O OLHAR INICIAL

A colaboração é uma unanimidade, mas ninguém nega que agilidade e flexibilidade têm um lado ruim – até para efeitos colaborativos – que deve ser minimizado. O modelo de trabalho híbrido não permite a troca e a confraternização que acontecem quando todos estão no mesmo local. Não tem cafezinho, não tem caminhada das turmas até a praça de alimentação na hora do almoço. E isso pode, de fato, ser um problema para a disseminação da cultura da empresa.

Porém essa fase de diagnóstico não pode negligenciar três aspectos importantes, como tem acontecido. O primeiro é que nem todas as cultu-

## AS PESSOAS QUE SE SENTIRAM LIVRES NA PANDEMIA NÃO VÃO QUERER VOLTAR AO QUE ERA ANTES

ras são vulnerabilizadas do mesmo jeito. A ameaça é maior a organizações que têm a cultura de resultado ou de mercado, conforme os arquétipos citados na introdução deste Dossiê.

Nesses casos, os relacionamentos que já eram proporcionalmente pouco priorizados esvaziam-se mais facilmente com a distância física. Além disso, o fato de as equipes se dissolverem rápido após a entrega de um projeto pode dificultar a construção de vínculos entre as pessoas e até fazer com que elas individualmente sintam solidão, o que acaba prejudicando justamente o que mais definia a cultura – o resultado.

O segundo ponto é aceitar agilidade, flexibilidade e colaboração como um caminho sem volta, diz Erica Isomura, consultora, coach sistêmica e sócia da Corall. E o terceiro é não vê-las como limitador da cultura, e sim como vetor de aprendizado e de uma nova e mais evoluída cultura. “Pensemos nisso como um desafio: como ajudar times híbridos a estabelecer conexões, fazendo com que uma pessoa saiba mais sobre a outra, providenciando para que as relações vão além do espaço profissional?”

### FAZER BENCHMARKING

Depois do novo olhar, deve vir o benchmarking com empresas que são nativas ágeis e nativas híbridas, ou seja, que já nasceram com a cultura de squads e de home office. “Nós temos a vantagem de ter a cultura de home office antes da pandemia e, agora, nosso trabalho tem sido tentar transmitir essa cultura para nossos clientes”, conta Jeane Campelo, diretora de people and culture da Cadastra, consultoria em transformação digital.

Nesse esforço de benchmarking, o que fica claro é que as “práticas de cultura” – as quais incluem construção de vínculos entre as pessoas – têm de ser explícitas, regulares e seguir como regra máxima a criatividade sem fim dos líderes e/ou facilitadores. Campelo oferece um exemplo que muitos têm adotado. “Não tem mais happy hour? Fazemos um happy hour online, separando uma hora do expediente de sexta-feira para isso e enviando salgadinho e cerveja para a casa dos colaboradores”, diz. Nesse momento, contar histórias do dia a dia alinhadas à cultura empresarial ajuda, bem como um jogo online entre equipes.

O benchmarking com empresas de cultura ágil e flexível também ensina que o apoio psicológico é fundamental, porque as pessoas precisam lidar com ansiedades represadas, antes resolvidas pre-

sencialmente e com os mesmo colegas de sempre. “Facilitar isso é algo valiosíssimo”, diz Campelo.

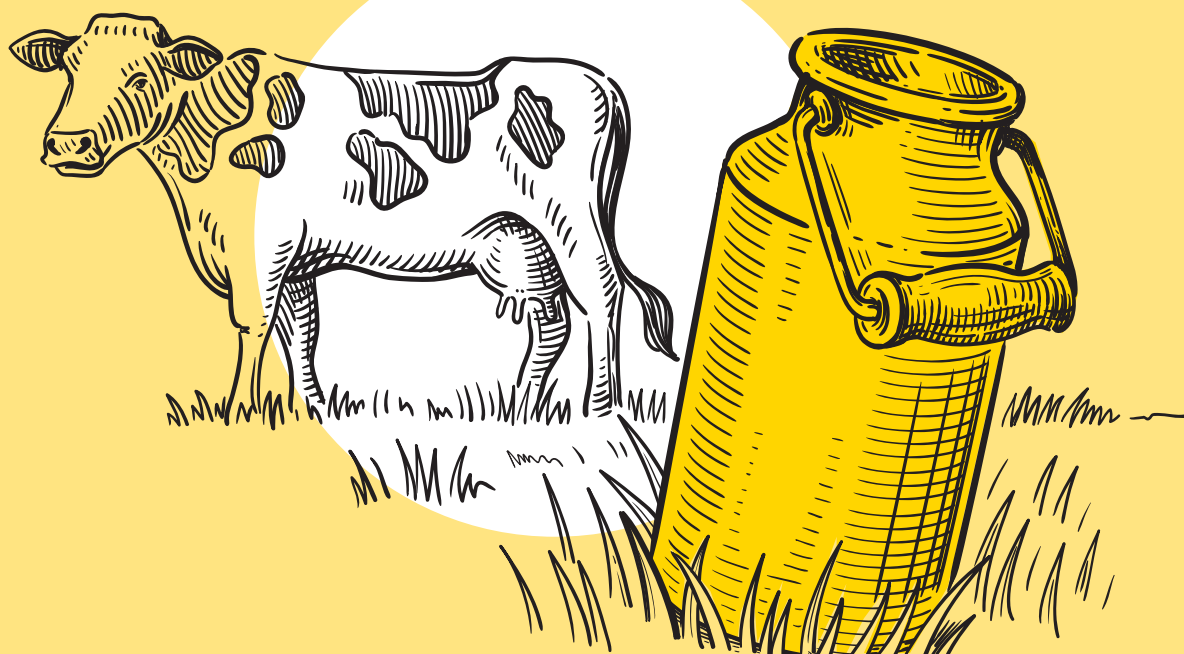
### DOIS PRINCÍPIOS FACILITADORES

Além das inspirações do benchmarking, não há boas práticas do que deve ser feito para incorporar culturalmente agilidade e flexibilidade. “Não tem receita de bolo, é algo inédito”, afirma Isomura. Mas das colocações dela podemos tirar dois princípios facilitadores.

Um diz respeito à comunicação intensa da grande vantagem do modelo de trabalho híbrido sobre os demais: ele facilita o equilíbrio de liberdade e segurança abordado neste Dossiê. “O trabalho híbrido respeita mais nosso tempo. Não consigo imaginar as pessoas que experimentaram essa liberdade durante a pandemia querendo voltar ao que era antes”, diz Isomura. Também se pode falar em liberdade de expressão (em reuniões virtuais, cada pessoa acaba tendo a palavra garantida) e na liberdade vinda da variação de projetos da adhocracia – as pessoas não ficam repetindo tarefas, são menos máquinas. E os momentos presenciais entram com a segurança, ao reforçarem a ligação das pessoas entre si, com o empregador e com a cultura. E é segurança afetiva também. “Como seres humanos, temos essa necessidade do toque, do olhar”, diz Isomura. O presencial não pode ser o dia a dia; é especial.

Dar o exemplo é outro princípio para conduzir essa mudança cultural colaborativamente. “Eu abriria espaço para que pessoas interessadas de múltiplas áreas pensassem nisso. Um comitê com gente do marketing, da comunicação, obviamente engajando as lideranças que tomam decisões, porque tudo isso tem custo, com o RH envolvido.”

AS EMPRESAS COM CULTURA ÁGIL, FLEXÍVEL E COLABORATIVA SÃO MAIS “POWER RANGERS”, com o perdão da metáfora millennial. No dia a dia, cada membro faz suas rotinas com liberdade. Para desafios complexos, todos são chamados a colaborar de forma integrada, ativando a inteligência coletiva da empresa. ∞



FINANÇAS

# INVISTA PARA INOVAR E IMPACTAR

ESPECIALISTAS DIZEM QUE, AO CORTAR CUSTOS, É PROIBIDO CORTAR VALOR. PARA ISSO, DEVE-SE OLHAR PARA O FUTURO – EM ESG E INOVAÇÃO | POR HEINAR MARACY

E

m tempos de vacas magras, a ordem é cortar custos, certo? Sim, mas não se pode esquecer de outra ordem que vem em seguida: é proibido cortar valor em vez de custo. A confusão entre custo e valor ainda acontece com bastante frequência em organizações brasileiras. Não acomete apenas empresas, mas certamente toda empresa precisa preservar e até iniciar certos investimentos, sob pena de sair da crise bem pior do que entrou.

Porém, com o dinheiro mais curto, quais investimentos devem ser priorizados? A resposta já está na ponta da língua de muitos gestores: aqueles em valor futuro e que, por isso, aumentam a reputação e o valor presente. São os aportes em negócios inovadores, como startups e empresas digitais, e em iniciativas socioambientais, o E e o S da sigla ESG. Em um futuro com liberdade e com segurança.

O volume de dinheiro aplicado nessas duas áreas foi às alturas durante a pandemia. No primeiro quadrimestre de 2021, as startups brasileiras receberam aportes de US\$ 2,3 bilhões – cerca de 66% do que foi investido em todo o ano de 2020, segundo dados da Distrito, e 79% do total de 2019. (Note o leitor que houve aumento entre 2019 e 2020.)

“Inovar é a nova forma de se manter relevante”, explica Bruna Losada, professora e vice-dean da Saint Paul Escola de Negócios e autora do livro *Finanças para startups*.

O mesmo se verificou na frente ESG. “O investimento social privado, que mobilizava entre R\$ 3 bilhões e R\$ 4 bilhões por ano no Brasil, saltou para R\$ 7 bilhões nos últimos 12 meses”, diz Marcel Fukayama, diretor-executivo do Sistema B Internacional e sócio do Grupo Anga & Din4mo. O Sistema B certifica empresas comprometidas com questões sociais e ambientais.

**HSM Management** detalha a seguir os porquês e comos desse investimento em valor futuro.

### AS EMPRESAS ADEREM AO BLENDED FINANCE

Existem três vetores que estão levando as empresas a abraçar práticas ESG. O primeiro são os consumidores, que estão cada vez mais informados, conscientes e responsáveis. Depois, os colaboradores, cuja atual geração é motivada principalmente por atuar em empresas de impacto positivo – e os maiores talentos cada vez mais escolhem seus empregadores. Por fim, mas não por último, os investidores, que cada vez mais alocam seu capital em iniciativas que gerem impacto social e ambiental positivo. Ou seja, empresas que não se adequarem a esse modelo correm o risco de perder mercado, talentos e capital.

Além disso, o que acontece no mundo sempre influencia o que acontece no Brasil, e o investimento ESG vem crescendo expressivamente em todo o mundo. De acordo com dados da Bloomberg Intelligence, ele hoje está ao redor de US\$ 30 trilhões e pode chegar a US\$ 50 trilhões em 2025.

Também está havendo um amadurecimento dos gestores em relação ao ESG. Como diz o diretor-executivo do Sistema B, percebe-se que “não basta ter uma gestão de risco ambiental, social e de governança; ela precisa ser complementada com a geração de impacto positivo por meio do aporte de recursos para geração de impacto positivo previsto no modelo de negócio da empresa”. Fukayama explica que a geração de impacto é o que complementa as práticas ESG na companhia e lhes dá consistência. “Sem gerar impacto positivo, o ESG acaba sendo um voo de galinha, um greenwashing 2.0.”

**A GERAÇÃO DE IMPACTO É O QUE TORNA CONSISTENTES AS PRÁTICAS ESG DAS EMPRESAS. SEM ELA, É UM GREENWASHING 2.0**

Isso explica a ascensão, no mundo e no Brasil, da modalidade “blended finance” de investimento – o financiamento misto, em que as empresas combinam seus recursos com investimentos públicos e filantrópicos para impulsionar projetos sustentáveis. O blended finance permite multiplicar a escala do capital alocado e seu impacto. Ao tornar as fragilidades sociais e ambientais mais visíveis a todos, “a pandemia favoreceu a expansão de investimento desse tipo”, diz Fukayama.

O Sistema B propõe às empresas, inclusive, mudar o estatuto social para incorporar uma linguagem legal ESG no objeto social, vinculando a responsabilidade de dever fiduciário dos administradores com a geração de impacto positivo.

### E CRESCE O “VENTURE CAPITAL” CORPORATIVO

O vetor que está fazendo as empresas investirem em startups é o impacto da crise sobre os hábitos de consumo e o estilo de vida. “A transformação rápida provocada pela pandemia alertou as empresas para a importância de se pensar no novo para se manter relevante”, diz Bruna Losada.

O impacto também foi no jeito de pensar no novo. O investimento nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento internos deu lugar, em grande medida, à aquisição de startups. Afinal, em parceria com elas, é possível gerar resultados mais rápidos, além de despende menos recursos – mesmo que se ganhe menos no futuro. Têm sido utilizados, para esse propósito, os corporate venture capitals (CVC), fundos de investimento corporativo dedicados a utilizar verbas das empresas para investir em inovação. “A pesquisa e desenvolvimento interno vai continuar existindo sempre, mas inovar por meio de aquisições acelera o processo e faz com que, em menor espaço de tempo, seja possível trazer mais inovações para dentro de casa, o que aumenta a competitividade da empresa no curto prazo”, diz Losada.

O MERCADO DE VENTURE CAPITAL CORPORATIVO JÁ VEM CRESCENDO muito há uma década no mundo, mas, no Brasil, esse desempenho é mais recente. Liderando o ranking das empresas compradoras no País está o Magazine Luiza, que adquiriu seis startups este ano, seguido por Locaweb e Nuvini. O velho M&A (sigla em inglês para fusões e aquisições – veja artigo na pág. 34) deu origem ao segmento CVC e virou uma estratégia de inovação. ∞



///////  
CULTURA

# SEJA MAIS INCLUSIVO DO QUE NUNCA

**DIVERSIDADE TRAZ COMPLEXIDADE; CRISE PEDE SIMPLICIDADE. AINDA ASSIM, É PRECISO CONTINUAR A BUSCAR UMA CULTURA MAIS DIVERSA | POR SANDRA REGINA DA SILVA**

“O cliente pode ter o carro da cor que quiser, contanto que seja preto.” Lembra-se dessa icônica frase de Henry Ford, fundador da Ford Motors Company, no início do século 20? Sua explicação é que a não diversidade no Modelo T tornava muito mais fácil gerenciar a operação. Por muito tempo, as empresas aplicaram essa ideia de Ford também na gestão de pessoas e, quando ela caiu por terra, perceberam: é muito mais desafiador manter a coesão cultural numa equipe de pessoas diferentes entre si do que entre semelhantes.

“A diversidade exige escolhas difíceis e dedicação constante; ela consome tempo e energia. Porém, não é mais opcional”, diz Eduardo Sampaio, diretor da consultoria Tribo, especializada em cultura e propósito. E, ele acrescenta, não voltou a ser apenas um item “nice to have” porque vivemos uma crise. Em sua visão, a falta de diversidade

de pode agravar a crise, inclusive, à medida que concorrentes mais diversos ganham terreno. “Em crises, aumenta a competição por talentos, clientes e fornecedores, e os três públicos têm usado o critério da diversidade para escolher”, afirma Sampaio.

Jaques Haber, sócio-fundador da Igual Inclusão e Diversidade e chief impact officer da Equal-Web Brasil, explica a vantagem dos concorrentes diversos: ao trazer visões diferentes para o negócio, aumenta a capacidade de inovar, o que vale ouro em tempos de rápidas mudanças na sociedade. “Estudos já comprovam que também melhora o desempenho financeiro”, diz Haber.

## MÉTODO, PÚBLICO E LIDERANÇA

Enquanto alguns de nós dormíamos, parece que a diversidade virou mesmo item de sobrevivência empresarial. Mas como lidar com a camada de



complexidade que ela acrescenta à gestão, especialmente em crises que exigem mudança cultural?

Em primeiro lugar, a transformação deve ativamente buscar uma cultura inclusiva. “Lembre que a diversidade é um fato, mas a inclusão é um ato”, diz Haber. Então, o uso da metodologia certa facilita a transformação – a Tribo, por exemplo, usa a abordagem Ame. De modo simplificado, a Ame consiste em trabalhar a ideia nova – como a inclusão – com um pequeno grupo de pessoas da empresa que sejam líderes e influencers, para que percebam que faz sentido e comecem a atuar de acordo. Assim, influenciam os demais ao seu redor e esse movimento vai cascateando no dia a dia.

“Em paralelo, a estrutura precisa ir mudando junto”, explica Sampaio, da Tribo. Exemplo? Se a cultura deve ser mais colaborativa e inovadora, as reuniões não podem continuar a só repassar números – “é contracultural”. As novas reuniões deixam espaço para as pessoas trocarem ideias.

Programas de desenvolvimento, eventos e nova identidade visual são algumas das ferramentas do processo de transformação. E o olhar distanciado de especialistas externos costuma fazer bastante diferença – ainda que se possa tentar algo caseiro.

Segundo a Deloitte, um dos erros comuns em abordagens de mudança cultural é não envolver

todo o ecossistema de força de trabalho. Privilegiam-se os funcionários contratados, e os terceirizados são esquecidos. Isso foi apontado por 87% dos entrevistados no relatório “Futuro da força de trabalho”, realizado por Deloitte e *MIT Sloan Management Review*, de abril de 2021.

Outro erro é subestimar o impacto dos líderes em programas de mudança cultural. “A alta liderança precisa enxergar a dor de cada grupo minorizado”, diz Jacques Haber. Sem isso, nem exigências legais adiantam. Para o especialista, isso explica por que pessoas com deficiência (PcD) ocupam só 1% dos postos de trabalho no Brasil – 0% em se tratando de postos de liderança –, apesar da Lei de Cotas. Explica ainda por que menos de 1% dos websites é acessível a quem tem dificuldade visual.

QUER SE INSPIRAR NUMA EMPRESA INCLUSIVA? OLHE PARA A APPLE. Seus notebooks podem ser configurados para necessidades específicas. As Apple Stores empregam gente diversa – Jacques conta que já foi atendido por uma funcionária com deficiência visual (com cão-guia) e com problemas auditivos em uma. E a diversidade ali não está só na base, mas no topo – o CEO, Tim Cook, é LGBTQIA+. ∞

## OS SEIS ATRIBUTOS DOS LÍDERES INCLUSIVOS

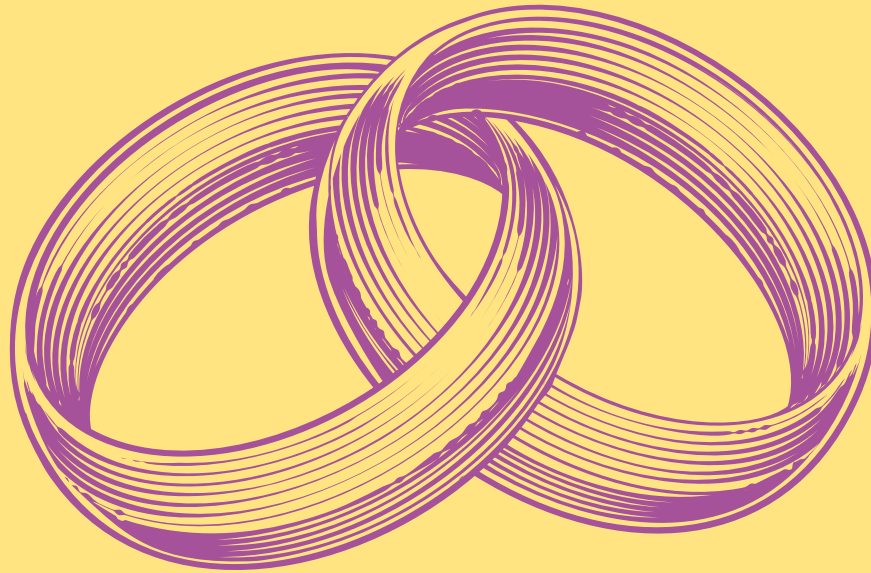
Framework da Deloitte pode ser usado como checklist em todos os níveis da empresa

Num mundo caracterizado pela diversidade de pessoas, de ideias, de clientes e de mercados, o mínimo que se espera de um líder empresarial – em geral, responsável por dar o rumo dos negócios e influenciar e inspirar pessoas – é que adote um mindset e um comportamento inclusivo.

“Compreender e ser adepto da liderança inclusiva é o que ajudará os líderes a prosperar em seu ambiente cada vez mais diversificado”, já dizia em 2016 Juliet Bourke, quando comandava a prática de consultoria em diversidade e inclusão da Deloitte na Austrália.

Na época, Bourke propôs um framework com os seis traços que definem líderes inclusivos *[veja ao lado]*, em termos do que pensam e do que fazem. Isso ainda é usado como uma referência.





FINANÇAS + CULTURA

# M&A MOVIMENTA O MERCADO

O BOOM DE INICIATIVAS FINANCEIRAS DE EMPRESAS COMPRANDO EMPRESAS TAMBÉM MUDA O PANORAMA CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL | POR SANDRA REGINA DA SILVA



o mês de junho de 2020, em pleno distanciamento social devido à covid-19, foi o marco da retomada das atividades de fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês)

no Brasil. E, no primeiro trimestre de 2021, a tendência de alta persistiu – houve aumento de 71,2% no número de operações sobre o mesmo período do ano anterior, somando 363.

Quem tem recursos está ousando e acelerando seu crescimento, como diz Alexandre Pierantoni, diretor-executivo de corporate finance no Brasil da Duff & Phelps no Brasil. Quer crescer ao ganhar escala, ao ficar mais inovador ou ao entrar num novo mercado. Também quer se proteger, com mais eficiência em custos graças a sinergias.

A atividade não para de registrar recordes e tudo indica que deve se estender pelos próximos meses, avalia o especialista. “É animadora a constatação de que, no acumulado do ano, se sobressaíram os investidores nacionais”, destaca Pierantoni. Essas empresas responderam por 297 dos 363 negócios, um crescimento de 69,7% em relação ao mesmo período de 2020, e um montante de R\$ 113,2 bilhões, que é 104,5% superior.

Outro jeito de olhar a questão é que empresas brasileiras receberam mais recursos de investidores financeiros (private equity, venture capi-

tal e family offices) no ano passado, e resolveram investir mais na economia real. “Eles aportaram mais de R\$ 24 bilhões em 1,15 mil operações.” A maioria dos fundos private equity é do exterior.

## UM PEDAÇO MENOR DO BOLO

A efervescência de M&A sinaliza ao menos três mudanças culturais importantes. A primeira é que a agenda ESG está bem mais presente nas transações. “Fica claro que já é uma pauta mandatória”, afirma Pierantoni.

A segunda tem a ver com a vontade de transformação cultural em direção ao digital – afinal, a promessa tecnológica foi o que mais atraiu investimentos, envolvendo e-commerce, logística, saúde, educação etc. Se as integrações derem certo – o que nem sempre é fácil – empresas menos digitais serão influenciadas pelas parceiras mais digitais.

FAZER ALIANÇAS E ATUAR EM ECOSISTEMA É A TERCEIRA MUDANÇA CULTURAL IMPORTANTE. “Parece que todo mundo entendeu que é melhor ter um pedaço menor de um bolo do que ter o bolo só para si e a receita não dar certo. Estamos aprendendo a vencer juntos e a compartilhar conhecimento”, diz Pierantoni. ∞

# Aprenda novas competências e comportamentos de liderança consciente!

Aplique as boas práticas em **Governança Ambiental, Social e Corporativa** que estão tornando as empresas mais éticas, sustentáveis - e valiosas!

## jornada

# ESG

> **inscreva-se**

início > **24.08**

curso online e ao vivo

para mais informações:  
jornadaesg@hsm.com.br  
11 98712 0901

acesse:



**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

[hsm.com.br](http://hsm.com.br)



# AMBIDESTRIA *RELOADED*, UM NOVO MODELO DE GESTÃO

É POSSÍVEL FAZER SUA EMPRESA COMEÇAR A EXECUTAR A ESTRATÉGIA DE HOJE  
SIMULTANEAMENTE COM A DE AMANHÃ | POR FAUSTO FERREIRA, LUIS RASQUILHA E MARCELO VERAS

**S**ua empresa está atolada? Muitas estão. Sabem que precisam manter o negócio rentável e saudável hoje e, ao mesmo tempo, prepará-lo para o amanhã, num conceito conhecido como “ambidestria organizacional”. O conceito existe há anos, mas a luta para aplicá-lo ainda é grande, segundo todas as evidências.

Por quê? A abordagem padrão, mais recomendada, para a ambidestria requer investimento e oferece vários riscos – consiste em criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades, as que cuidam do presente e as devotadas ao futuro.

E, sem estruturas separadas (uma startup gerada na empresa, por exemplo), os contextos existentes não apoiam efetivamente a ambidestria e o alto desempenho. Os desafios de curto prazo sugam tanta energia, que fica difícil pensar em algo que está longe, não gera resultados visíveis e é incerto.

Ao longo dos anos, temos trabalhado bastante com isso e vemos alguns pontos comuns entre as iniciativas que têm sucesso, que compartilhamos neste artigo. Acreditamos que a ambidestria deva ser vista como um novo modelo de atuação que coloca frente a frente contextos aparentemente antagônicos, tornando-os complementares.

# A AMBIDESTRIA ESTRUTURAL CORRESPONDE A UMA PRÓTESE, ENQUANTO A CONTEXTUAL É ENSINADA. AMBAS DEVEM ESTAR NO RADAR DA LIDERANÇA

## ESCOLHENDO UMA FORMA DE AMBIDESTRIA

O termo “ambidestria” aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo e deriva do latim: “ambi” significa “ambos” e dext, “certo”, e chegou mais especificamente em dois papers, em 2004. “Building Ambidexterity into an Organization”, de Julian Birkinshaw e Cristina Gibson, publicado na *MIT Sloan Management Review*, apresentou abordagens para os gestores lidarem com o dilema de cuidar do negócio e da estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

De lá para cá, a abordagem que se tornou padrão foi a de criar ambidestria estrutural, ou seja, criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades e iniciativas. Por exemplo, as unidades de negócios centrais recebem a responsabilidade de criar alinhamento com os produtos e os mercados existentes; e o departamento de P&D e o grupo de desenvolvimento de negócios têm a tarefa de prospectar novos mercados, desenvolver novas tecnologias e acompanhar as tendências emergentes do setor. A separação estrutural é necessária, porque os dois conjuntos de atividades são tão diferentes, que não podem coexistir efetivamente.

Existe outra abordagem, no entanto, que ganhou menos tração que a estrutural, mas é tão relevante quanto: a ambidestria contextual. Ela se manifesta no nível dos indivíduos que fazem parte da organização e seus comportamentos; relaciona-se com o contexto de atuação da empresa e seus colaboradores. Ela difere da ambidestria estrutural em muitos aspectos importantes, mas as duas abordagens são mais bem-vistas como complementares.

Se pensarmos no corpo humano, a ambidestria estrutural é como se a pessoa destra acrescentasse uma prótese eletrônica ao braço esquerdo para conseguir escrever com a mão esquerda. E, se jogasse futebol, poderia acrescentar uma prótese similar à perna esquerda, para chutar tão bem com ela como com a perna direita. O canhoto instalaria as próteses do lado direito. Já a ambidestria contextual seria como se, desde a escola, os alunos fossem estimulados a escrever com ambas as mãos e, nas aulas de educação física, a chutar com ambas as pernas no treino de futebol.

Idealmente, os dois tipos de ambidestria devem ser acionados pela liderança, justamente por sua complementaridade. Mas, de muitas maneiras, a ambidestria contextual pode ser mais fácil de apli-

car – ensinar em vez de ter uma prótese eletrônica – e pode ser o ponto de partida das empresas.

## GESTÃO DO CONTEXTO

Como os gestores podem começar a pensar sobre a construção de ambidestria contextual em suas organizações? Sumantra Ghoshal e Chris Bartlett definem contexto como o conjunto frequentemente invisível de estímulos e pressões que motivam as pessoas a agir de uma determinada maneira.

Com essa linha de pensamento, os gestores moldam o contexto organizacional por meio dos sistemas, incentivos e controles que implementam, e pelas ações que realizam no dia a dia (gestão de desempenho). Em seguida, o contexto é reforçado pelos comportamentos e pelas atitudes das pessoas em toda a organização (suporte social).

Embora os fatores de gestão de desempenho e suporte social não criem diretamente alto desempenho, eles moldam os comportamentos individuais e coletivos que, com o tempo, permitem ambidestria, o que leva a um desempenho superior.

Quanto mais uma empresa enfatiza a gestão de desempenho e o suporte social, mais provável é que seus funcionários se comportem de maneira ambidestra – alinhados e adaptáveis – e mais provável é que a organização alcance alto desempenho. Uma deficiência de gestão de desempenho ou apoio social criará contextos menos ideais para a ambidestria.

No contexto que dá ênfase à gestão de desempenho, os sistemas de apoio social são negligenciados ou nunca implementados. E o desempenho acaba sendo prejudicado, pois os funcionários, exaustos e desencantados, não têm capacidade nem incentivo para executar ou inovar. Já o contexto no qual há um forte sentido de apoio e confiança, mas ninguém trabalha muito, e um desempenho medíocre

# COMPORTAMENTO AMBIDESTRO NA PRÁTICA

Conheça exemplos reais de quatro comportamentos contextuais ambidestros:



## 1. TOMAR A INICIATIVA E ESTAR ALERTA PARA OPORTUNIDADES ALÉM DE SEU TRABALHO.

Um gerente regional de vendas de uma grande empresa de informática, em discussões com um cliente, percebeu a necessidade de um novo módulo de software que nenhuma empresa oferecia. Em vez de tentar vender algo diferente ao cliente ou apenas passar para a equipe de desenvolvimento, ele se encarregou de elaborar um caso de negócios para o novo módulo; assim que recebeu o sinal verde, passou a dedicar-se ao desenvolvimento do produto.



## 2. SER COOPERATIVO E BUSCAR OPORTUNIDADES PARA COMBINAR SEUS ESFORÇOS COM OS DE OUTROS.

A gerente de marketing de uma grande empresa de bebidas para a Itália estava envolvida no apoio a uma subsidiária recém-adquirida. Frustrada com a falta de contato com seus colegas em outros países, ela iniciou discussões que levaram à criação de um fórum europeu de marketing. O grupo se reunia trimestralmente para compartilhar as melhores práticas e colaborar nos planos de marketing.



## 3. SER CORRETOR, SEMPRE PROCURANDO CONSTRUIR VÍNCULOS INTERNOS.

Em uma visita à matriz em St. Louis, um gerente de uma unidade fabril no Canadá de uma empresa de produtos de consumo ouviu uma conversa sobre planos de investimento de US\$ 10 milhões em uma nova fábrica. Em seu retorno, ligou para um gerente regional em Manitoba, que estava procurando maneiras de expandir seu negócio. Com apoio do governo local, o gerente licitou e, no fim, levou o investimento.



## 4. SER MULTITAREFAS E SE SENTIR CONFORTÁVEL USANDO MAIS DE UM CHAPÉU.

O gerente de operações na França de um grande distribuidor de café e chá foi encarregado de fazer a fábrica funcionar da maneira mais eficiente possível, mas se propôs a identificar novos serviços de valor agregado para seus clientes. Ele desenvolveu um papel duplo para si mesmo, gerenciando as operações quatro dias por semana e no quinto desenvolvendo um módulo eletrônico promissor que relatava problemas iminentes em uma máquina de venda automática de café. (F.F., M.V., L.R.)

é tolerado, pode ser tão disfuncional quanto apresentado anteriormente. Muitas agências governamentais, universidades e estatais, por exemplo, caem nessa categoria, mas não apenas elas.

## CAMINHOS PARA A AMBIDESTRIA

Para executivos que buscam construir uma organização ambidestra, existem cinco lições principais que emergem de nosso trabalho.

**1. Diagnostique seu contexto organizacional.** Antes que uma organização possa dar passos em direção a um contexto de alto desempenho, ela deve descobrir onde está atualmente em termos de gestão de desempenho, suporte social e o equilíbrio entre os dois. Uma ferramenta de diagnóstico simples que envolve respostas de um grande número de pessoas em toda a empresa produzirá uma análise quantitativa básica e útil. Pode ser complementada com uma discussão mais qualitativa do contexto na organização.

Na medida em que as duas análises se reforçam, surge uma imagem confiável de quais mudanças precisam ser feitas ao longo de quais linhas para mover a organização rumo ao alto desempenho.

**2. Concentre-se em algumas alavancas e aplique-as de maneira consistente.** Não há evidências de que alavancas organizacionais específicas, como remuneração de incentivos ou gerenciamento de risco, estejam consistentemente vinculadas ao sucesso. Existem muitas maneiras de construir um contexto organizacional que possibilite a ambidestria.

As empresas de melhor desempenho, no entanto, são aquelas que se concentram consistentemente em apenas algumas alavancas. Quanto mais consistentemente elas forem aplicadas, mais fácil será para os funcionários de toda a organização entender as mudanças em andamento. A consistência é crucial, uma vez que o contexto organizacional não cria, por si só, alto desempenho, mas permite a ambidestria em nível individual que, com o tempo, leva ao alto desempenho.

**3. Construa o entendimento sobre ambidestria em todos os níveis da empresa.** Quanto mais baixo um colaborador está na hierarquia corporativa, menos valor ele dá às características ambidestras da organização e menos ele as cultiva – um padrão que é chamado de “efeito erosão”.

# GESTÃO, PROPRIEDADE E CONSELHO DEVEM ESTAR ALINHADOS NA EDUCAÇÃO SOBRE A AMBIDESTRIA E EM SUA JORNADA PESSOAL DE DESENVOLVIMENTO

**4. Use a ambidestria estrutural como complemento.** A ambidestria contextual não é uma alternativa à ambidestria estrutural, e sim um complemento. A separação estrutural pode às vezes ser essencial, embora temporária; é um meio de dar a uma nova iniciativa o espaço e os recursos para começar. O objetivo final deve ser a reintegração com a organização dominante o mais rápido possível. A ambidestria contextual pode melhorar os processos de separação e reintegração.

Quase todas as pesquisas sobre ambidestria enfocam a separação estrutural entre atividades orientadas para o alinhamento e atividades orientadas para a adaptabilidade. Muitas grandes empresas estabeleceram unidades de risco corporativo para fomentar novas ideias de negócios. Mas há um perigo: o de essas unidades se tornarem isoladas e irrelevantes para a estratégia da empresa.

**5. Veja as iniciativas de ambidestria contextual como “impulsionadoras da liderança”, não como “orientadas para a liderança”.** A ambidestria surge não apenas por meio da estrutura formal ou das declarações de visão de um líder carismático. Em vez disso, é alcançada em grande parte por meio da criação de um contexto de apoio no qual os indivíduos fazem suas próprias escolhas sobre como e onde concentrar suas energias.

A liderança, em outras palavras, torna-se uma característica de todos na organização. O ímpeto rumo à ambidestria às vezes pode ser impulsionado por iniciativas de cima para baixo, mas o objetivo é permitir que a liderança surja na organização em todos os níveis e que a liderança emergente e onipresente seja inerentemente ambidestra.

## ALINHANDO OS RESPONSÁVEIS

Por fim, três stakeholders têm a responsabilidade maior de garantir o que chamamos de “ambidestria corporativa” – a gestão, a propriedade e o conselho. Trata-se de um desafio, porque nem sempre essas três entidades estão alinhadas nesse sentido. Às vezes até estão alinhadas quanto à importância de ser ambidestro, mas não do timing em que os movimentos precisam ser feitos. E conflitos de agenda são inevitáveis quando nem todos têm a convicção de que (ou quando) a ambidestria é necessária, o que pode ser uma armadilha.

O elo entre os interesses desses três pilares deve ser um só: a longevidade. Para conseguir cumprir

com sucesso uma agenda de ambidestria alinhada com os pontos citados, são necessárias duas frentes de atuação. Esses três stakeholders devem trilhar juntos uma jornada de educação no tema de ambidestria com foco em contexto e gestão de mudança, metodologias e ferramentas.

Cada um, individualmente, deve trilhar também a sua jornada pessoal de desenvolvimento, pelo coaching de ambidestria, cujo principal objetivo é fazer uma avaliação individual para identificar e atacar modelos mentais que possam prejudicá-lo na adoção desse modelo. O processo dá suporte e prepara o indivíduo para o enfrentamento dessa nova abordagem estratégica para trabalhar, simultaneamente, as funções de exploitation (construção de capacidades e recursos para gerenciar o presente) e exploration (construção de capacidades e recursos para o gerenciamento do futuro) de sua organização.

O FUTURO EXIGIRÁ NOVAS ESTRATÉGIAS E AÇÕES que precisam ser pensadas e planejadas hoje, sob pena de sermos pegos de surpresa por um novo paradigma que não nos permita, a tempo, preparar a organização e fazer o movimento.

Não é fácil definir e implementar uma jornada de ambidestria, mas ela pode ser a distância que separa uma organização do sucesso e da longevidade – ou do insucesso e da falência. ∞



FAUSTO FERREIRA é coach de ambidestria. LUIS RASQUILHA é CEO da Inova Consulting. MARCELO VERAS é CEO da Inova Business School.



# INOVAÇÃO PELA PROSPERIDADE

DAR ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS FAZ A DIFERENÇA PARA EMPRESAS E PARA O PAÍS. SEIS ESTRATÉGIAS MOSTRAM COMO CRIÁ-LOS | POR EFOSA OJOMO E LINCOLN WILCOX



É verdade que a inovação tem papel fundamental no desenvolvimento econômico das nações. Mas a inovação que cria mercados, democratizando o acesso a produtos e serviços antes tidos como exclusivos, vai além: ela garante a prosperidade de países ricos e é essencial para a construção de um futuro próspero para economias emergentes.

Para promover esse tipo de mudança, as organizações precisam não só criar um produto que atenda às necessidades de seus clientes: também têm de criar postos de trabalho e infraestruturas que não seriam necessárias se a organização estivesse mirando mercados já existentes.

Como criar esse tipo de mercado, porém, é algo ainda considerado um mistério. Tentativas bem-sucedidas são muitas vezes atribuídas à sorte e ao



# AS EMPRESAS QUE CRIARAM NOVOS MERCADOS FORAM ALÉM DO TIMING E DO TRABALHO ÁRDUO: ELAS UTILIZARAM ESTRATÉGIAS PARA VENCER BARREIRAS

timing do empreendedor. Assim, iniciar novos empreendimentos, especialmente em regiões muito carentes, parece excessivamente arriscado, o que desestimula empreendedores e investidores.

Para desvendar esse processo, estudamos 100 organizações que identificamos como “bem-sucedidas”, ou seja, cujos esforços resultaram na criação de mercados sustentáveis para atender populações de consumidores antes ignoradas.

Apesar da diversidade das organizações estudadas, os resultados revelaram que as bem-sucedidas têm muito mais em comum do que simplesmente sorte, timing ou o trabalho árduo dos inovadores por trás delas. Os resultados encorajadores mostram que as organizações têm muito mais controle sobre o processo do que se imaginava.

A pesquisa revelou seis estratégias comumente empregadas por essas organizações, que se enquadram em três tipos de desafios: 1. Como projetar um produto que os clientes adotarão; 2. Como criar um mercado do zero; e 3. Como gerenciar um ambiente de negócios hostil. E as estratégias, baseadas nesses desafios que os empreendedores enfrentam ao criar mercados, são:

- 1. Redução das barreiras ao consumo:** 95% das organizações estudadas reduziram mais de uma das seguintes barreiras: dinheiro, tempo, acesso ou habilidade.
- 2. Uso de tecnologia disruptiva:** 55% usaram modelos de negócio que empregavam novas tecnologias não utilizadas convencionalmente na indústria.
- 3. Desenvolvimento de nova cadeia de valor:** 100% redefiniram suas atividades e sua estrutura de custos para alcançar novos consumidores.
- 4. Integração interna:** 84% internalizaram operações convencionalmente terceirizadas.
- 5. Integração externa:** 47% realizaram projetos tipicamente executados pelo Estado.
- 6. Gestão das relações governamentais:** 57% dedicaram tempo e energia significativos à gestão das relações com o governo.

Nossa pesquisa se concentrou em uma única questão: que estratégias comuns os pioneiros têm empregado para reduzir o risco inerente à criação de mercado e aumentar suas chances de sucesso? Para entender melhor as circunstâncias e estratégias do processo, estudamos organizações e inovações ao longo do tempo e em vários locais.

As datas de criação dessas organizações remontam ao início de 1700, e representam uma série de setores (*veja na próxima página*). Algumas ajudaram a moldar potências econômicas com o surgimento dos países mais prósperos do mundo, enquanto outras são pioneiras em nosso tempo e se apresentam como promessa para economias emergentes atuais. As seis estratégias estão atreladas aos três desafios anteriormente apresentados:

## DESAFIO I: PROJETAR UM PRODUTO QUE OS CLIENTES ADOTARÃO

A fim de convencer os não consumidores a adotarem uma nova solução à qual não estão acostumados, organizações bem-sucedidas fazem um esforço conjunto para entender e reduzir as barreiras enfrentadas por seus potenciais clientes, às vezes com a ajuda de tecnologias inovadoras.

### ESTRATÉGIA 1. REDUÇÃO DAS BARREIRAS AO CONSUMO

Pesquisas anteriores determinaram que há quatro principais barreiras ao consumo. Entre as organizações que estudamos, todas precisavam superar pelo menos uma delas, enquanto 95% tinham de vencer várias ao mesmo tempo. Como em todos os aspectos do processo de criação de mercado, as circunstâncias importam.

As barreiras relacionadas ao dinheiro foram as mais encontradas, independentemente do nível de renda do país em que atuam. As outras três barreiras – acesso, tempo e habilidade – em geral se provaram igualmente importantes.

O processo de descoberta e redução das barreiras de consumo requer uma compreensão aguçada dos problemas enfrentados pelos potenciais consumidores e, muitas vezes, um nível de tentativa e erro. Considere como a MicroEnsure, que fornece seguros para pessoas na África e na Ásia, superou,

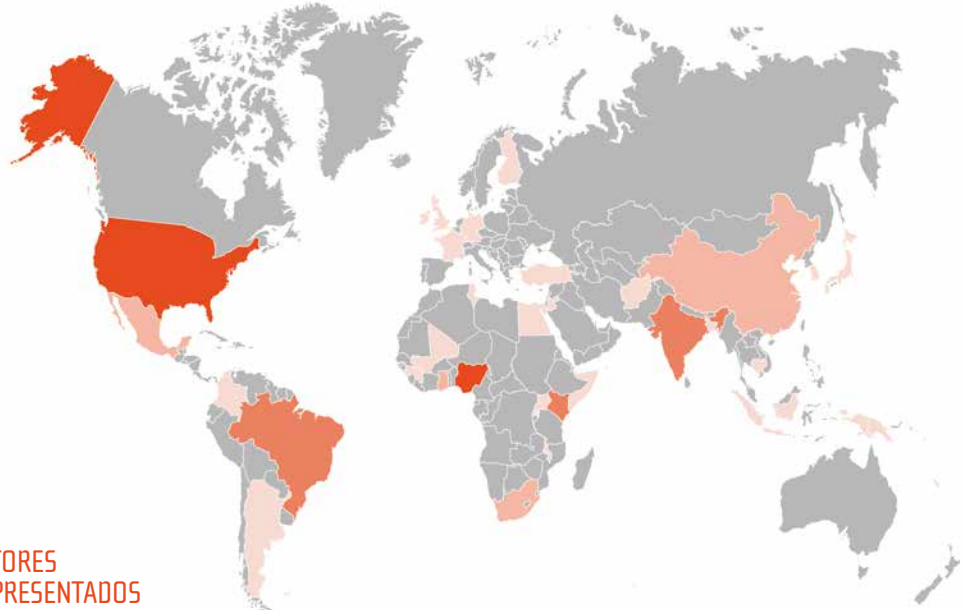
## ESCOPO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

Conheça o que fazem e onde operam as empresas inovadoras do estudo

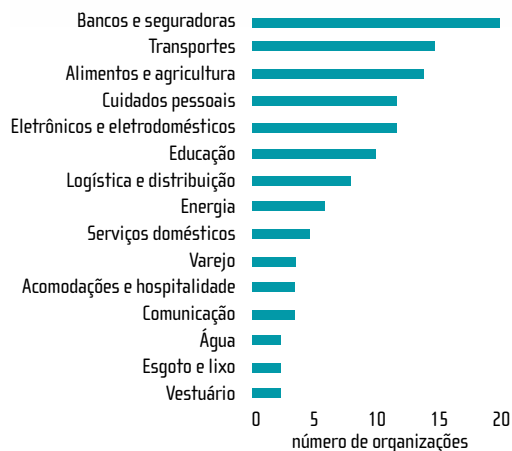
### PAÍSES EM QUE OPERAM

número de organizações

1 19



### SETORES REPRESENTADOS



### POR NÚMEROS

Organizações pesquisadas

100

Países representados

33

Ano em que foram fundadas

1706-2018

no início dos anos 2000, as quatro barreiras em seus esforços para criar um mercado que a ajudasse a mitigar seus já graves problemas financeiros diante de imprevistos.

Mais da metade dos países da África Subsaariana têm uma taxa de penetração de seguros inferior a 1%. Globalmente, mais da metade da população mundial não pode pagar cuidados essenciais de saúde. Richard Leftley, fundador da MicroEnsure, assumiu a solução desse problema como sua missão de vida.

Duas barreiras que impediam o consumo de seguros eram óbvias para Leftley: era um produto de alto custo e de difícil acesso. Ele superou essas barreiras com parcerias com empresas de telecomunicação móvel já estabelecidas em vários mercados emergentes. Em vez de exigir que os clientes comprassem seguros de uma rede de vendedores que levaria anos para ser montada, Leftley e seus parceiros desenvolveram um modelo que permitia comprá-los com seus planos de celular. A incorporação das vendas na estrutura das empresas de te-

lefoneia móvel permitiu que a MicroEnsure alcançasse clientes em locais convenientes, superando assim a barreira de acesso.

Os clientes ganharam seguro básico gratuitamente na compra de créditos móveis, e podiam adicionar membros da família ou aumentar sua cobertura por uma pequena taxa. A MicroEnsure recebia uma comissão dessas vendas, operando como intermediário entre as seguradoras tradicionais, que ganharam novos clientes, e as operadoras de celular, que ganharam um novo fluxo de receita. Todas as partes se beneficiavam.

No entanto, as barreiras de acesso e de dinheiro não eram os únicos obstáculos ao consumo; tempo e habilidades estavam em jogo também. Muitos clientes que a MicroEnsure esperava atender não conseguiam ler contratos longos, e muitas vezes não tinham as documentações necessárias. Isso tornou o cadastro complexo e demorado.

Primeiro, Leftley e sua equipe resumiram o processo a três perguntas que levavam menos de um minuto para responder: nome do cliente, idade e parentes mais próximos. Mesmo assim, muitos ainda tinham dificuldade. A MicroEnsure acabou se concentrando em uma única informação: o número de telefone do cliente.

Os benefícios de simplificar o cadastro superavam em muito o risco para a MicroEnsure, que registrou 1 milhão de novos clientes no primeiro dia em que ofereceu um novo produto de seguro de vida na Índia. Dezenas de milhões aderiram desde então, mais de 85% dos quais nunca haviam usado um produto assim antes. Além disso, a MicroEnsure tornou-se lucrativa em 80% dos mercados em que passou a atuar, e contribuiu ainda com receitas de impostos para os governos locais. No entanto, foi só quando eliminou as quatro barreiras de consumo que a empresa conseguiu criar um novo mercado para seguros.

#### ESTRATÉGIA 2. USO DE TECNOLOGIA DISRUPTIVA

A inovação costuma ser associada à tecnologia de ponta, mas apenas 55% das organizações estudadas implementaram tecnologias consideradas disruptivas em seus setores na época.

A pesquisa trouxe insights valiosos sobre por que a tecnologia inovadora é benéfica, bem como em que momento é desnecessária. Em geral, tende a ser útil quando impacta radicalmente uma barreira ao consumo. No entanto, os inovadores não devem esperar que novas tecnologias sejam desenvolvidas – geralmente há muitas oportuni-

## A TECNOLOGIA PODE SER UMA BARREIRA, MAS NÃO É PRECISO ESPERAR ALGO DE PONTA SER DESENVOLVIDO – HÁ MUITO A FAZER COM AS TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS

dades para criar novos mercados com tecnologia já disponível. Muitas vezes, adotar uma abordagem simples e de baixo uso tecnológico é tão eficaz quanto uma de alta tecnologia: a questão é conseguir viabilizar com mais eficiência o acesso a produtos e serviços pelos não consumidores.

A Alpargatas criou um novo mercado de calçados no Brasil na década de 1960, com um chinelo de borracha que rapidamente foi adotado pela maioria dos cidadãos de baixa renda do País. Na verdade, foi precisamente a falta de sofisticação que fez com que as sandálias havaianas se tornassem acessíveis o suficiente para que os não consumidores começassem a usá-las.

Da mesma forma, em um momento em que os carros de bois dominavam o transporte na Coreia, a Kia Motors criou um veículo de três rodas simplificado e adequado para as circunstâncias práticas e financeiras das famílias médias coreanas, dando origem a um novo mercado. Para havaianas, Kia e muitas outras empresas no estudo, uma circunstância financeira prática, com abordagem simples e de baixa tecnologia, mostrou-se eficaz para ajudar as organizações a construir um novo mercado.

#### DESAFIO 2: CRIAR UM NOVO MERCADO DO ZERO

O segundo desafio é criar um mercado que entregue o novo produto ou serviço aos clientes de forma lucrativa, permitindo que a organização se torne sustentável e escalável. Construir um mercado do zero requer criatividade. Os resultados do nosso estudo destacam três estratégias comuns às organizações que têm servido não consumidores.

#### ESTRATÉGIA 3. DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA CADEIA DE VALOR

Uma cadeia de valor é a agregação de todas as atividades envolvidas no processo da criação ao

uso de um produto ou serviço pelos clientes. Essas atividades podem incluir design e projeto, compra de matéria-prima, fabricação, distribuição, vendas e marketing, e serviços pós-venda, como reparos ou atendimento ao cliente. Cada passo em uma cadeia de valor agrega algum valor ao produto, mas também adiciona custo.

As cadeias de valor convencionais costumam adicionar muito custo ao produto ou limitar seu acesso de outras formas. Consequentemente, os inovadores que visam atender não consumidores precisam redefinir as atividades e a estrutura de custos. E sem esquecer dos resultados.

As organizações podem criar novas cadeias de valor de várias maneiras. A Galanz, líder mundial na fabricação de eletrodomésticos, construiu uma nova cadeia de valor do zero no início dos anos 2000, quando tornou os fornos de micro-ondas acessíveis na China. Como outros fabricantes chineses tendiam a se concentrar nos mercados de exportação, a Galanz construiu showrooms e desenvolveu linhas de distribuição para atender clientes locais. Dois anos após o início da produção, tinha uma rede nacional de vendas de quase 5 mil lojas.

Nenhuma empresa estudada seguiu uma estratégia previsível e deliberada desde o primeiro dia. Isso se deve não apenas ao fato de as organizações que constroem novos mercados operarem em ambientes imprevisíveis, mas também pela necessidade de atender não consumidores que foram ignorados pelas empresas convencionais.

Não é realista pensar que qualquer empreendedor, não importa o quão experiente ou em sintonia com a população local, entenderá perfeitamente as necessidades dos não consumidores desde o início. O caminho para o sucesso requer abertura, flexibilidade e muitas interações para desenvolver a melhor forma de lidar com os problemas que precisam ser resolvidos.

#### ESTRATÉGIA 4: INTEGRAÇÃO INTERNA

Para desenvolver com sucesso um novo mercado, as organizações optaram por internalizar operações que as empresas convencionais não viam como centrais para seus negócios, e por isso terceirizavam. Empresas que estão criando novos mercados nem sempre encontram parceiros disponíveis ou confiáveis a quem terceirizar operações.

A pesquisa revelou que esse fenômeno é especialmente relevante entre as empresas que atuam em mercados de baixa renda; mas, mesmo em países com alta renda, dois terços das organiza-

ções criadoras de mercado internalizam algumas atividades. O Grupo Bimbo, hoje maior empresa de panificação do mundo, começou como um pequeno empreendimento destinado a oferecer pão fresco à população da Cidade do México em 1945. Na época, o México era um país muito pobre, e o pão fresco era um luxo para muitos.

À medida que a empresa crescia, seus executivos perceberam a necessidade de garantir uma oferta previsível de farinha para suas padarias. Resolveram então ter suas próprias fábricas. Nas décadas seguintes, a empresa assumiu o cultivo do trigo, os serviços financeiros, a logística, as embalagens e muito mais. As lições aprendidas pelos gestores do Grupo Bimbo mostram que inovadores precisam mudar seu foco para além das principais competências da empresa e considerar toda a cadeia de valor de seus produtos e serviços, internalizando o que não puder ser terceirizado.

#### ESTRATÉGIA 5: INTEGRAÇÃO EXTERNA

As organizações criadoras de mercado bem-sucedidas têm o hábito de assumir a responsabilidade por lacunas na infraestrutura que possam dificultar sua capacidade de servir os não consumidores. Chamamos isso de integração externa, ou seja, as empresas realizam serviços que tradicionalmente estão sob a responsabilidade dos governos.

Mais de dois terços das organizações estudadas operam em países de baixa renda, enfrentando desafios únicos. Muitos governos de economias emergentes simplesmente não têm recursos para fornecer infraestrutura pública, serviços sociais e processos eficientes.

A Roshan teve de incorporar uma série de atividades quando começou a criar um mercado para telefones celulares no Afeganistão em 2003. Nos locais de instalação de torres de celular, a empresa precisou retirar minas terrestres, construir uma estrada e instalar dois geradores. Além disso, a Roshan investiu 10% de seu orçamento anual em segurança, para evitar ataques terroristas.

Se a Roshan tivesse esperado que o governo afegão criasse um ambiente adequado para uma empresa de telecomunicações se instalar com sucesso, estaria esperando até hoje. Assumir papéis do governo permitiu que a Roshan se tornasse a maior empresa de telecomunicações do Afeganistão, com 6,5 milhões de assinantes, e mais de 35 mil empregos. Seu sucesso inspirou outros a entrar no mercado, e hoje 90% da população tem acesso a telefones celulares, contra apenas 1% em 2003.

### DESAFIO 3: GERENCIAR UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS DIFÍCIL

O ambiente de negócios em muitas economias emergentes costuma ser imprevisível. A burocracia pode ser lenta e corrupta. Como as organizações criadoras de mercado que optam por operar nesses mercados devem enfrentar esses obstáculos? Sendo proativas e resolutivas em seu relacionamento com o Estado.

#### ESTRATÉGIA 6: GESTÃO DAS RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Seja lidando com obstáculos burocráticos imprevisíveis, como corrupção, quebra de patentes ou conflitos civis, as organizações criadoras de mercado frequentemente precisam investir muito ao lidar com governos locais. Assim como às vezes é mais fácil construir uma estrada do que esperar que o governo o faça, é preciso se concentrar no relacionamento com as instituições públicas, em vez de esperar que os problemas desapareçam antes de iniciar as operações.

Embora as experiências com os governos variem, as novidades propostas pelas organizações criadoras de mercado costumam exigir muito mais do que os governos oferecem. A Roshan, por exemplo, enfrentou corrupção, impostos exorbitantes e preocupações com a segurança. A empresa teve de ser criativa, e uma das soluções foi estabelecer uma política de nunca pagar subornos e trabalhar com representantes da comunidade para garantir a segurança de suas torres de celular, em vez de contratar seguranças estrangeiros.

A experiência na interação com governos sugere uma abordagem útil para as empresas interessadas nessa modelagem de negócios: implementar uma estratégia direcionada para gerenciar as relações governamentais, em vez de simplesmente esperar para reagir e se adaptar quando as interações com o governo ocorrerem.

Isso não quer dizer que nunca dá para contar com os governos; alguns estão ansiosos para ver novos empreendimentos florescerem. Organizações como a Drinkwell, empresa de filtragem de água, e a EarthEnable, que fornece pisos de baixo custo, formaram parcerias harmoniosas com os governos de Bangladesh e Ruanda, respectivamente. A lição é que as relações governamentais são centrais para a estratégia de negócios.

As organizações criadoras de mercado têm muito mais controle sobre seu destino do que se imaginava. O bom timing e as quebras de paradigma

sempre desempenharam papel importante em qualquer empreendimento, mas o sucesso na criação de mercados tem mais conexão com as estratégias usadas para superar obstáculos comuns.

Ao abordar as barreiras que impedem o consumo, usando uma visão integrativa para desenvolver operações de negócios e gerenciar proativamente as relações governamentais, as organizações criadoras de mercado, em grande parte, podem traçar seu próprio destino.

EXISTE UM GRANDE POTENCIAL DE CONSUMO PARA UMA SÉRIE DE PRODUTOS E SERVIÇOS EM ECONOMIAS EMERGENTES HOJE. Isso sinaliza uma oportunidade generalizada para empreendedores, investidores e corporações multinacionais. As organizações incluídas neste estudo – operando em todo o mundo durante os últimos séculos – demonstram que, quando os inovadores focam o desenvolvimento de produtos e serviços antes caros e complicados e os tornam simples, acessíveis e mais baratos, eles podem beneficiar populações inteiras de novos consumidores, criando novos mercados lucrativos.

Além de criar riquezas significativas, o surgimento de inovações criadoras de mercado tem o potencial de desencadear prosperidade compartilhada em nações onde muitos vivem na pobreza. A adoção generalizada de inovações em mercados emergentes não é apenas benéfica; é vital. ∞

📖 Publicado originalmente no site do Clayton Christensen Institute, traduzido com autorização.



EFOSA OJOMO lidera a área de pesquisa em prosperidade global do Clayton Christensen Institute e é coautor do livro *O paradoxo da prosperidade*. Realizou em junho um bootcamp sobre inovações criadoras de mercado pela HSM. LINCOLN WILCOX é pesquisador associado do Instituto. Os dois agradecem a Christimara García, responsável por verter este artigo para o português. Ela lidera a Catalyze Innovations Initiative, action tank com foco no desenvolvimento socioeconômico do Brasil e da América Latina a partir das teorias de inovação desenvolvidas por Clayton Christensen e Efosa Ojomo.



//////  
CASO RENOVAR

# UMA SOLUÇÃO PARA O BRASIL IR ALÉM DOS VOOS DE GALINHA

A CORAGEM DE EMPREENDER UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO DE POLÍTICOS VEIO  
DEPOIS DE ENTENDER AS BAIXAS CHANCES DE SUCESSO DE EMPRESAS E PESSOAS  
NUM PAÍS QUE VIVE O LOOPING DE DECOLAR E CAIR LOGO | POR EDUARDO MUFAREJ

**E**u enxergava a trajetória do Brasil mais ou menos como um voo de galinha. Quem já viu uma galinha “voar” entende a força dessa expressão. Ela corre, bate as asas e parece que vai levantar voo, porém, logo despenca, frustrada. De certa forma, era o que vinha acontecendo no Brasil desde que, na primeira década dos anos 2000, comecei a

viajar pelo mundo para conversar com os investidores mais sofisticados do planeta sobre investimentos no País.

Explicar o Brasil lá fora nunca foi uma tarefa simples, mas, entre 2005 e 2010, o indicativo de que viveríamos um bom momento facilitava um pouco a missão. O País crescia a um ritmo médio de 5,5% ao ano. O mercado consumidor se ampliava, com o aumento do poder aquisitivo da

## “EU NÃO QUERIA ME MUDAR. NÃO ME INTERESSA MORAR EM MIAMI NEM EM PORTUGAL. QUERO QUE MEUS FILHOS CRESCAM AQUI. ACHO O BRASIL EXTRAORDINÁRIO”

classe C, e os investidores estrangeiros injetavam dólares a rodo na nossa economia, estimulados pelas boas notas que as agências de classificação de risco davam ao País. Lembro-me exatamente do dia em que o Brasil recebeu o “grau de investimento”. Era 30 de abril de 2008 e eu estava na Argentina, em viagem com amigos. Comíamos um *choripán*, o famoso sanduíche de linguiça, na frente do aeroporto doméstico de Buenos Aires, o Aeroparque, esperando para pegar o voo até Mendoza. Quase chorei de emoção, parecia o prenúncio de uma nova era.

O Brasil se destacava entre os emergentes e se preparava para sediar a Copa do Mundo de 2014. Em São Paulo, a rede hoteleira não dava conta de tantos homens e mulheres que se dirigiam à cidade a fim de fechar negócios. O Rio de Janeiro se organizava para lançar sua candidatura, bem-sucedida, aos Jogos Olímpicos de 2016.

Em 2009, a revista inglesa *The Economist* deu o Brasil na capa, uma imagem espetacular do Cristo Redentor descolando-se do Corcovado como um foguete em ascensão, tendo o céu como limite. “Brazil takes off”, dizia a manchete, algo como “o Brasil decola”, em tradução livre. O correspondente da revista no Brasil, John Prideaux, meu amigo desde 1998, quando nos conhecemos em Paris, estava entusiasmado com o que via por aqui; fui ouvido para a reportagem. Na Bolsa de valores, uma profusão de empresas abria capital. Eu era um dos três maiores sócios da gestora de fundos Tarpon, que se lançou na Bolsa em 2007. Foram anos em que o Brasil amadureceu no radar dos investidores globais. Nós, da Tarpon, frequentávamos os tradicionais eventos de recrutamento promovidos pelas universidades americanas para atrair jovens talentos – e muita gente queria vir para o Brasil. E então... chegou uma hora que ninguém mais queria.

À medida que a segunda década do século avançou, a economia brasileira se deteriorou rapidamente. O momento anterior tinha sido mais um voo de galinha, entre outros tantos na trajetória do País. Como gestor, conheci o apogeu e o declínio, a abundância e a escassez. Comecei a refletir muito seriamente sobre a situação do Brasil e sobre a volatilidade dos humores que envolvem o nosso País. Eu não queria – não quero – me mudar daqui. Não me interessa morar em Miami, nem em Portugal. Sou descendente de imigrantes libaneses, italianos e espanhóis

acolhidos neste País. Quero que meus filhos cresçam aqui. Ainda acho o Brasil um lugar extraordinário. O que eu podia fazer?

Em 2017, participei do grupo que criou o RenovaBR, ou simplesmente Renova. Não tomei essa iniciativa para construir a minha jornada de herói. Não fiz por vaidade. Fiz porque todos nós, como cidadãos conscientes, temos que enfrentar essa questão. O Renova não é sobre mim: sou apenas quem deflagrou o processo.

A política, tal como a conhecemos no auge dos anos 2000 e no colapso dos anos 2010, está na raiz dos males do Brasil. Essa ideia não chega a ser uma novidade, mas muitas pessoas lavam as mãos e não dão à política o devido valor; preferem classificá-la como suja, corrupta, ineficiente, nociva. Política é coisa séria. É a forma mais madura e eficaz de expressar os anseios da sociedade. Por meio dela nos fazemos ouvir e escolhemos as prioridades da ação do Estado. Isso é o que dizem os livros de ciências políticas, bem como boa parte das Constituições dos países avançados. Mas, no Brasil, a teoria está longe da prática.

Muitos de nós não temos a dimensão da importância do voto. Escolhemos nossos candidatos e não acompanhamos o que eles fazem – ou, quando acompanhamos, é porque nutrimos expectativas equivocadas sobre a atuação do político que elegemos. Não raro, sequer sabemos o raio de atuação de cada eleito, confundindo papéis e responsabilidades. Quando nada acontece, nos frustramos ou deixamos de acreditar. Apertamos a tecla do cinismo, condenamos a política e tocamos a vida. Enquanto isso, em seus cargos executivos ou legislativos, alguns políticos se beneficiam dessa desilusão, acumulam poder e atuam para realizar projetos pessoais. Para eles, fazer política é optar pelo

# QUANTO CUSTA A MÁ POLÍTICA PARA OS BRASILEIROS? UMA DAS CONTAS SUGERE US\$ 700 BILHÕES – É O VALOR DE MERCADO QUE AS EMPRESAS PERDERAM ENTRE 2010 E 2016

benefício individual ou de um pequeno grupo em detrimento da coletividade.

Aprofundando a questão, chega-se ao sistema eleitoral brasileiro e, em especial, à questão dos financiamentos de campanha, ou seja, ao caminho que esses políticos percorreram para se eleger. Infelizmente, salvo honrosas exceções, não se trata de um caminho de virtude. Até as eleições de 2016, pode-se dizer que parcela significativa dos que obtiveram sucesso na política foi beneficiada por alguma forma de caixa 2 – dinheiro não contabilizado na prestação de contas da campanha. Ora, se um candidato já é eleito com apoio do caixa 2, qual é a chance de ele, no final do dia, ser um político ético? Um político eleito com caixa 2 do crime organizado vai defender os interesses da população? Um político eleito com caixa 2 de empreiteira vai brigar para que uma obra não seja superfaturada? As investigações conduzidas pela principal operação de combate à corrupção do nosso País, a Lava Jato, começaram onde? No financiamento eleitoral.

Não culpo as pessoas que entraram na política até hoje trilhando essa rota. É como funcionava. O problema é que, justamente por isso, a sociedade se afastou da política. E agora precisamos criar alternativas para que a participação política se construa sobre novas bases.

O Renova trabalha para melhorar a dinâmica do jogo político. Trabalha para oferecer a gente boa e empenhada em fazer boa política uma oportunidade de poder entrar nesse jogo. Atuamos para romper o círculo vicioso do clientelismo e das trocas às escondidas e apoiamos o desenvolvimento de candidatos capacitados. Precisamos mudar a dinâmica das eleições no

Brasil. Precisamos reduzir os custos eleitorais e não permitir que pessoas físicas ou jurídicas nem dirigentes partidários sejam donos de um candidato ou de um mandato. Sabemos que há partidos que descontam dinheiro do fundo eleitoral de políticos nas campanhas futuras, caso desobedeçam às ordens dos caciques. Assim mesmo: tabelinha.

Até pouco tempo, pessoas jurídicas podiam financiar os grandes empresários. A reforma eleitoral que proibiu a contribuição de pessoas jurídicas, permitindo apenas contribuições de pessoas físicas, mudou o jogo: os “donos” passaram a ser os caciques dos partidos, detentores do famoso fundo eleitoral; e nos vimos diante do clientelismo com recursos públicos. É urgente revertermos esse modelo, que nos entrega o pior dos mundos. Voltaremos a esse ponto mais tarde, porque ele é fundamental e está no coração dos maiores problemas do País.

Por enquanto, e para explicar o raciocínio na gênese do Renova, pense comigo: quanto custa a má política para os brasileiros?

Eu já vinha pensando no prejuízo que o País sofria por causa do fisiologismo, da falta de investimentos em infraestrutura, do presidencialismo de favores e de cooptação que se firmou no Brasil. Um dia, então, fiz a conta. Melhor dizendo, fiz uma das contas possíveis: a da perda do valor de mercado das companhias listadas na Bolsa de valores de São Paulo por causa do cenário político-econômico do País. Somei todas as companhias, multiplicando o volume de ações de cada uma pelo preço da ação em 2010 e, naquele momento, início de 2016, tirei duas “fotografias”. O tombo havia sido gigantesco. Entre uma foto e outra, as maiores empresas brasileiras perderam cerca de US\$ 700 bilhões em valor de mercado naqueles anos críticos.

O valor de mercado das empresas de capital aberto não é uma boa forma de medir a saúde de uma sociedade ou o bem-estar de um país; existem variáveis para isso, como saneamento básico, qualidade da educação, força das instituições etc. No entanto, esse cálculo traduz uma percepção do risco a que estão sujeitos os ativos locais. Os ativos se valorizam num país bem gerido e, da mesma forma, decaem quando há deterioração dos fundamentos macroeconômicos. Parece-me elucidativo saber o tamanho da destruição de valor que uma política ruim pode trazer para a sociedade e a economia de um país.



## FATOS E NÚMEROS DO RENOVABR

Confira alguns resultados significativos dessa escola de políticos



2017

FOI O ANO DE FUNDAÇÃO

DOS 33 PARTIDOS  
POLÍTICOS BRASILEIROS,  
25 ESTAVAM  
REPRESENTADOS  
NO RENOVABR EM 2020

2.257

PROPOSTAS EM 1,5 ANO

17 ELEITOS EM 2018,  
153 ELEITOS EM 2020.  
O CRESCIMENTO FOI DE

788%



2

TURMAS FORMADAS.  
(A 1ª INCLUIU O  
SENADOR ALESSANDRO  
VIEIRA, DA CPI DA COVID)



5 DOS 10 DEPUTADOS  
FEDERAIS MAIS BEM  
COLOCADOS NO RANKING  
DOS POLÍTICOS DE 2019  
FORMARAM-SE NO RENOVA

### UM TINDER ELEITORAL

O RENOVA LANÇOU  
O APP “TEM O  
MEU VOTO”, PARA  
DAR MATCH ENTRE  
ELEITORES E  
CANDIDATOS



60%

MENOS GASTOS

comparado com a média dos  
deputados em primeiro mandato

Guarde este número: US\$ 700 bilhões.

O que aconteceria se tivéssemos na política pessoas competentes, honestas e comprometidas em não seguir a cartilha de ninguém – apenas a própria bússola moral? Quanto custaria reformar a política brasileira? Fui atrás de respostas. Procurei políticos que conhecia e perguntei: qual o custo médio da campanha de um candidato vitorioso para o Senado, a Câmara dos Deputados? O governo estadual? A presidência da República? Cheguei a outro número aproximado: US\$ 3 bilhões.

Então cruzei os dois números: US\$ 700 bilhões em perda de valor por causa de um sistema político disfuncional, que poderia ser renovado e revigorado com US\$ 3 bilhões investidos

em candidatos bem formados, que repudiassem a corrupção e trabalhassem pelo bem comum. É bastante dinheiro, claro, e certamente apenas uma entre as várias maneiras de olhar a questão. No entanto, parecia pouco se comparado ao estrago. Uma diferença de mais de mil vezes. Conclusão: é proporcionalmente barato consertar o Brasil.

### EXCEL TABAJARA E APOIO DE EMPRESÁRIOS

Comecei a testar a ideia. O Excel meio “tabajara” que eu tinha usado para fazer aqueles cálculos se transformou em alguns gráficos um pouco mais sofisticados. Com eles na mão, marquei um café com Abilio Diniz, um dos maiores

## SAIBA MAIS SOBRE *JORNADA IMPROVÁVEL*

Leia a história de uma escola que quer acabar com o círculo vicioso da política “extrativista”

Certo dia, Ulysses Guimarães, presidente da Assembleia Nacional Constituinte em 1988, disse: “Está achando ruim essa composição do Congresso? Então espera a próxima: será pior. E pior, e pior...”. Esse pareceu ser um destino cruel para o empresário Eduardo Mufarej, conhecido pelo fundo Tarpon e agora à frente da Good Karma Ventures. Foi por isso que ele liderou a criação do RenovaBR e também essa foi a razão para escrever seu livro *Jornada improvável: A história do RenovaBR, a escola que quer mudar a política no Brasil*. “Nascemos como uma reação efetiva a essa fala. Incrível como tínhamos nos



acomodado a ela. Um movimento de formação de políticos só poderia surgir em uma democracia na qual uma parcela da classe política está desgastada e desacreditada”, escreve ele. Para explicar o que acontece, Mufarej cita as “instituições políticas extrativistas”, conceito cunhado em *Por que as nações fracassam*, que enriquecem “poucos às custas de muitos” e “que são um ciclo vicioso vigente no Brasil”. Contendo trechos emocionantes, como a formatura da primeira turma na Praça dos Três Poderes, em Brasília, o livro foi lançado em abril pelo selo “História Real”, da editora Intrínseca.

empresários brasileiros e amigo próximo. Em seu escritório, no bairro paulistano dos Jardins, ele me ouviu com atenção, fez muitas perguntas, avaliou o projeto e, ao final, me deu aquela que, talvez, tenha sido a primeira bênção para o que eu começava a desenhar mentalmente. Tempos depois, levei a ideia a outros amigos. Expus os números que havia recolhido e observei a fisionomia perplexa das pessoas quando eu falava dos prejuízos que a má política trazia para o Brasil, afetando do grande empresário ao pequeno produtor ou empreendedor. Todos perdem quando o país é capturado.

Ainda estava bem distante do que, no segundo semestre de 2017, viria a ser o Renova. O que eu tinha na cabeça, então, era uma espécie de aceleradora de empreendedores cívicos. O conceito de “aceleradora” é relativamente recente e nasceu com as startups; nesse modelo de apoio à criação de novas empresas, o importante é que a escolhida para receber a “aceleração” tenha potencial para avançar e crescer. Em vez de apoiar um empreendedor e seu negócio, eu pensava em oferecer suporte a um empreendedor cívico, uma pessoa que desejasse entrar no jogo político com o objetivo de fazer boa política. No fundo, era uma nova forma de venture capital, ou capital de risco – porque (e, para mim, esse era o ponto fundamental) a ideia era justamente não pedir nada

em troca do apoio. Um dos amigos a quem eu havia apresentado minhas inquietações, Humberto Laudaes, cientista político e economista com boa experiência em gestão pública, sugeriu um nome para essa empreitada: Fundo Cívico para a Renovação Política.

Os empreendedores cívicos que o Fundo apoiaria teriam que se encaixar em algumas regras. Deveriam ser novatos na política, ou seja, não ter ocupado cargo eletivo anterior. Quem já estava na política poderia ter relações com o esquema vigente, mesmo que tivesse chegado com as melhores intenções, e a ideia era atrair gente sem amarras, sem obrigações para com partidos ou grupos aos quais deviam o financiamento de suas campanhas ou outros favores. Não poderiam ter nenhum envolvimento com qualquer atividade criminosa (claro). Deveriam mostrar entusiasmo por aprender a navegar no universo político e submeter-se a um baita processo de seleção.

Ainda assim, a questão-chave, me parecia, era viabilizar a jornada de candidatos qualificados. Naquele momento, eu era movido pelo raciocínio de apoiar candidatos individuais. Chegar ao ponto de maturidade do Renova exigiria muito tempo, trabalho e reflexão. Aos poucos compreendi que, para avançar, precisávamos de grandes ondas, e evolui desse raciocínio “individual” para um pensamento estrutural. Precisávamos de mais do que apenas alguns indivíduos.

## “É ATÉ BARATO CONSERTAR O BRASIL. MAS, PARA AVANÇAR, PRECISÁVAMOS DE GRANDES ONDAS. E EVOLUI DO PENSAMENTO INDIVIDUAL AO ESTRUTURAL”

De todas as regras, a que me entusiasmava era apoiar a entrada de gente nova na política por um caminho que ainda não tinha sido trilhado, ajudando a estabelecer uma nova referência. Quem tem cargo político hoje conta com gabinete, assessores, verbas diversas. Já quem se lança na política saindo do nada... só tem a cara e a coragem. Eu queria ajudar essas pessoas com conhecimento, capital e mentoria – mas, insisto, era algo ainda muito distante do que viria a ser o programa estruturado do Renova. “Vamos investir nesses caras porque, se eles derem certo, será bom para o Brasil.” Esse era o meu mantra, pois achava que gente boa, no final do dia, ajuda a puxar mais gente boa. Além disso, se atrelasse esse apoio a ideias defendidas por mim ou por aqueles que começavam a se aproximar do projeto, cairíamos na mesma armadilha que eu queria evitar. Concluí, então, que um processo de seleção bem conduzido, criterioso, que identificasse gente boa, decidida a trabalhar pelo País, independentemente de matizes ideológicos, poria o Fundo Cívico de pé.

Depois da bênção de Abilio, uma das primeiras pessoas com quem falei sobre o projeto foi Claudio Szajman, filho de Abram, empresário fundador da Vale Refeição. Claudio e eu tínhamos nos encontrado pela primeira vez em Nova York, alguns anos antes, quando morei na cidade. Nos conhecemos no ambiente de negócios, mas o que nos aproximou, de fato, foi um interesse comum pelos desafios do Brasil, que ele acompanhava de longe, uma vez que morava em Manhattan desde 2012, e ao mesmo tempo de perto, já que muitos de seus empreendimentos estavam aqui. Foi ele quem me colocou em contato com Luciano Huck, que, naquele momento, não ventilava a ideia de se candidatar a nada. Filhos de famílias judaicas de São Paulo, Claudio e Luciano se conheciam havia décadas, e para Claudio estava nítido que tínhamos ideias muito próximas sobre o País. Expliquei meu plano a ambos, em oportunidades diferentes, e gostaram bastante da iniciativa.

Cada vez mais entusiasmado, voltei a Humberto Laudaes, que colecionava passagens pela Secretaria de Economia e Planejamento do governo estadual de São Paulo e pela Comissão de Assuntos Econômicos do Senado Federal, onde trabalhou com Tasso Jereissati. Humberto, que foi um dos fundadores do movimento Agora e avaliava se seria candidato a deputado federal em

2018 (resolveu se candidatar, mas não se elegeu), comprou a ideia de imediato. Gabriel Azevedo, um jovem advogado mineiro que, tempos depois, daria a aula final da primeira classe do Renova, na Praça dos Três Poderes, adorou a proposta e mergulhou de cabeça. Dia após dia, submeti o que podia parecer uma excentricidade a gente que eu respeitava. Vinha obtendo um retorno suficiente para não desistir. Uma reação frequente era me perguntarem por que eu mesmo não me candidataria. Respondia o que respondo até hoje: porque, de alguma maneira, estou convencido de que seria mais eficaz ajudar um monte de gente do que atuar como uma andorinha solitária.

Tinha minhas inseguranças, dúvidas e um receio gigantesco de fracassar. De qualquer forma, resolvi ir em frente e tocar o projeto. Acho que meu maior medo era não fazer. E se não fizesse algo as coisas não mudariam. Seria a vitória do *status quo*, mais uma vez... ∞



**EDUARDO MUFAREJ** fundou a RenovaBR em 2017 e, no início de 2020, o fundo de investimento de impacto Good Karma Ventures, focado na melhoria da educação e da produtividade no Brasil. Este artigo se baseia em seu livro recém-lançado, *Jornada Improvável: A história do RenovaBR* (ed. Intrínseca).



# O FUTURO DO REPORTING

RELATO INTEGRADO, DIGITALIZAÇÃO, TRANSPARÊNCIA RADICAL. O CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS MUDARÁ A FORMA COMO AS EMPRESAS PRESTAM CONTAS DE SEUS RESULTADOS E DE SEU IMPACTO NA SOCIEDADE | POR NELMARA ARBEX

**N**unca houve tanto interesse por informações sobre os compromissos éticos e os impactos sociais e ambientais das empresas. Nunca houve, também, tanta informação disponível. Mesmo assim, os relató-

rios corporativos – sejam eles de sustentabilidade, sejam financeiros ou híbridos – ainda são percebidos pelo público em geral como documentos burocráticos e estáticos, publicações que servem apenas para o trabalho de auditores e investidores.



Mas, em breve, esses relatórios não serão mais os mesmos. Nas últimas décadas, os relatórios corporativos vêm evoluindo para expressar não apenas os resultados financeiros, mas também o posicionamento das companhias sobre temas críticos para a sociedade e seu impacto no mundo. Quando bem elaborados, refletem a qualidade da gestão e da liderança, assim como os riscos e os dilemas do negócio.

Nos últimos anos, diversas iniciativas internacionais – envolvendo empresas, investidores, reguladores, organizações da sociedade civil e outros stakeholders – vêm discutindo a forma como as companhias prestam contas de suas atividades. Com o avanço da agenda ESG, mais mudanças devem ocorrer nos relatórios. Elas estão relacionadas a uma transformação dramática no contexto em que as empresas operam e a uma pressão crescente por consistência e transparência.

## O CONTEXTO MUDOU

O contexto geral em que vivemos será moldado por desafios de proporções inéditas, como a desigualdade social, a regeneração dos ecossistemas, a gestão de resíduos e as mudanças climáticas. As próximas décadas serão de dificuldades também na garantia dos direitos humanos, no direito ao trabalho e à justiça, no combate à discriminação, entre muitas outras.

Estudos mostram que já existe um certo consenso de que as empresas têm um papel determinante a desempenhar na implementação de soluções em todas essas áreas. Seja na proteção dos ecossistemas, seja no fortalecimento do tecido social e na transformação da economia, precisamos de líderes empresariais dispostos a se posicionar e a agir de uma forma muito clara, muito mais concreta do que vimos até hoje.

As companhias serão solicitadas a se engajar de forma pública e concreta em relação a tópicos específicos da agenda ESG – como ocorre neste momento com a temática do racismo e da discriminação, por exemplo – e a usar suas operações e ativos para ajudar a sociedade a resolver problemas complexos – como a pandemia e a redução das emissões. Na era da reputação, precisarão demonstrar cada vez mais coerência e consistência entre suas ações e sua comunicação.

Esse contexto exigirá muito mais dos líderes empresariais, independentemente do setor em que atuam. Eles precisarão compreender com

# OS RELATÓRIOS CORPORATIVOS REFLETEM A QUALIDADE DA GESTÃO E DA LIDERANÇA, ASSIM COMO RISCOS E DILEMAS DO NEGÓCIO

muito mais profundidade as correlações entre os desafios do contexto atual – com seus temas ambientais, sociais e éticos – e os impactos do negócio. Serão pressionados a estabelecer metas ambiciosas e a provar que suas companhias criam – e não destroem – valor, tanto no curto quanto no longo prazo. Os relatórios terão que refletir esse comprometimento.

## MAIS CONVERGÊNCIA

Os esforços das últimas décadas resultaram em diferentes diretrizes e modelos para o reporting das empresas. Informações financeiras e não financeiras vêm convergindo e busca-se cada vez mais uma linguagem comum. Nesse cenário de fragmentação, o alinhamento entre os diversos standards – sejam eles obrigatórios, como os do International Financial Reporting Standards (IFRS) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sejam voluntários, como Global Reporting Initiative (GRI) – está se tornando uma prioridade.

Esse alinhamento é importante tanto para facilitar o trabalho das empresas (quem já elaborou relatórios de sustentabilidade sabe o esforço que isso envolve) quanto para garantir a comparabilidade das informações. O futuro ideal consistiria num padrão único, globalmente aceito e preferencialmente mandatário que fosse aplicável para todo setor ou região – mas ainda não é possível saber quando, e se, isso será possível para qualquer tema da agenda ESG.

Um passo importante foi dado em setembro de 2020, quando o Fórum Econômico Mundial, o International Business Council e as chamadas

## DESAFIOS UNIVERSAIS

AS *STAKEHOLDER CAPITALISM METRICS* ENGLOBALAM UM CONJUNTO DE 21 MÉTRICAS DE ESG A SEREM INFORMADAS POR COMPANHIAS DE QUALQUER SETOR OU REGIÃO

### PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA

1. Declaração de propósito da companhia
2. Composição e perfil do grupo de governança
3. Questões materiais de impacto para os stakeholders – quais são, como foram identificadas e como eles são engajados
4. Anticorrupção – percentual de conselheiros, funcionários e parceiros treinados; situações de corrupção relatadas; iniciativas de engajamento de stakeholders para combate à corrupção
5. Aconselhamento ético – mecanismos de relato e aconselhamento sobre comportamento ético e integridade
6. Integração de riscos e oportunidades ao negócio – identificação e encaminhamento, em termos econômicos, ambientais e sociais

### PLANETA

7. Emissões de gases do efeito estufa
8. Implementação das TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)
9. Uso da terra e sensibilidade ecológica – ocupação ou relação com áreas protegidas ou de alta biodiversidade
10. Consumo de água ou captação em regiões de escassez

### PESSOAS

11. Diversidade e inclusão – percentual de funcionários de acordo com categorias como idade, gênero, perfil étnico e outros
12. Tratamento igualitário na remuneração de homens e mulheres e outros grupos específicos
13. Níveis de remuneração – salário de entrada na empresa, remuneração média dos funcionários, remuneração do CEO
14. Riscos relativos a trabalho infantil ou forçado na empresa e em fornecedores
15. Saúde e segurança – fatalidades, acidentes de trabalho, acesso a serviços de saúde
16. Treinamento e desenvolvimento – tempo de treinamento, tipo e investimento

### PROSPERIDADE

17. Geração de empregos e turnover
18. Contribuição econômica – impacto econômico por diversas fontes de contribuição; subsídios econômicos
19. Investimento financeiro – estratégia de investimento operacional; retorno financeiro por pagamento de dividendos
20. Investimento em pesquisa e desenvolvimento
21. Pagamento de impostos

FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM (TRADUÇÃO HSM MANAGEMENT)

Big Four (as quatro maiores empresas de auditoria do mundo, entre elas a KPMG) lançaram as Stakeholder Capitalism Metrics (SCM). Trata-se de um conjunto de 21 métricas que representam desafios universais da agenda ESG e podem ser reportadas por companhias de qualquer setor (*veja no box acima*). Elas foram resultado de um processo de curadoria de padrões já existentes – como Global Reporting Initiative, SASB Standards e Task Force on Climate-related Financial Disclosures – que durou um ano e envolveu mais de 200 organizações.

As SCM ilustram como a ligação entre os desafios de sustentabilidade e a performance das empresas se tornará mais forte e mudará o entendimento atual das questões estrategicamente relevantes (conhecidas como questões materiais). Elas também tentam reforçar algumas características dos relatórios do futuro, que foram identificadas

**OS DESAFIOS DE SUSTENTABILIDADE ASSOCIADOS AOS MODELOS DE NEGÓCIO MUDARÁ O ENTENDIMENTO DAS QUESTÕES ESTRATEGICAMENTE RELEVANTES**

em um estudo elaborado há alguns anos com formadores de opinião globais. São elas:

**OBJETIVIDADE** – O tempo dos relatórios longos e das narrativas prolixas vai acabar. Eles tendem a se tornar mais curtos e focados no que realmente importa em termos financeiros, sociais, ambientais, éticos e de governança. As empresas precisarão encontrar o equilíbrio certo entre informações diretas e objetivas, com base em dados que possam ser facilmente verificados, e em descrições contextuais que permitam às partes interessadas compreender as ações empreendidas. Quanto mais focada a comunicação, menos chances as companhias têm de desinformar.

**INTEGRAÇÃO** – A convergência entre informações financeiras e de ESG vai se aprofundar. O chamado relato integrado, promovido pela International Integrate Reporting Council (IIRC) e apoiado por diversas organizações, expressa essa tendência. Atualmente já vemos os reguladores dos relatórios financeiros – como a International Financial Reporting Standards e a Comissão de Valores americana (SEC, na sigla em inglês) fazerem movimentos na direção de inserção de dados antigamente considerados não financeiros em seus padrões. A integração do futuro não dirá respeito apenas ao relatório de uma única empresa. Nos próximos anos, veremos o surgimento de relatórios feitos por cadeias de fornecedores, parceiros de negócios ou mesmo setores inteiros. Isso dará clareza e aumentará a compreensão sobre os impactos de ecossistemas de negócios em regiões específicas, por exemplo.

**DIGITALIZAÇÃO** – O avanço da tecnologia de dados e da comunicação digital também influencia a evolução dos relatórios e é importante tanto para o levantamento quanto para a divulgação das informações. No futuro, eles poderão deixar de ser documentos anuais ou trimestrais para se tornar peças dinâmicas de comunicação, disponíveis em vários formatos e acessíveis em tempo real. Ferramentas de inteligência artificial e data analytics permitirão levantar e agrupar informações a partir de diversos recortes. Veremos também avanços na taxonomia digital, com padrões que facilitarão muito a análise dos dados.

**CONTROLE PÚBLICO** – Na era digital, as empresas terão menos controle sobre as informações a

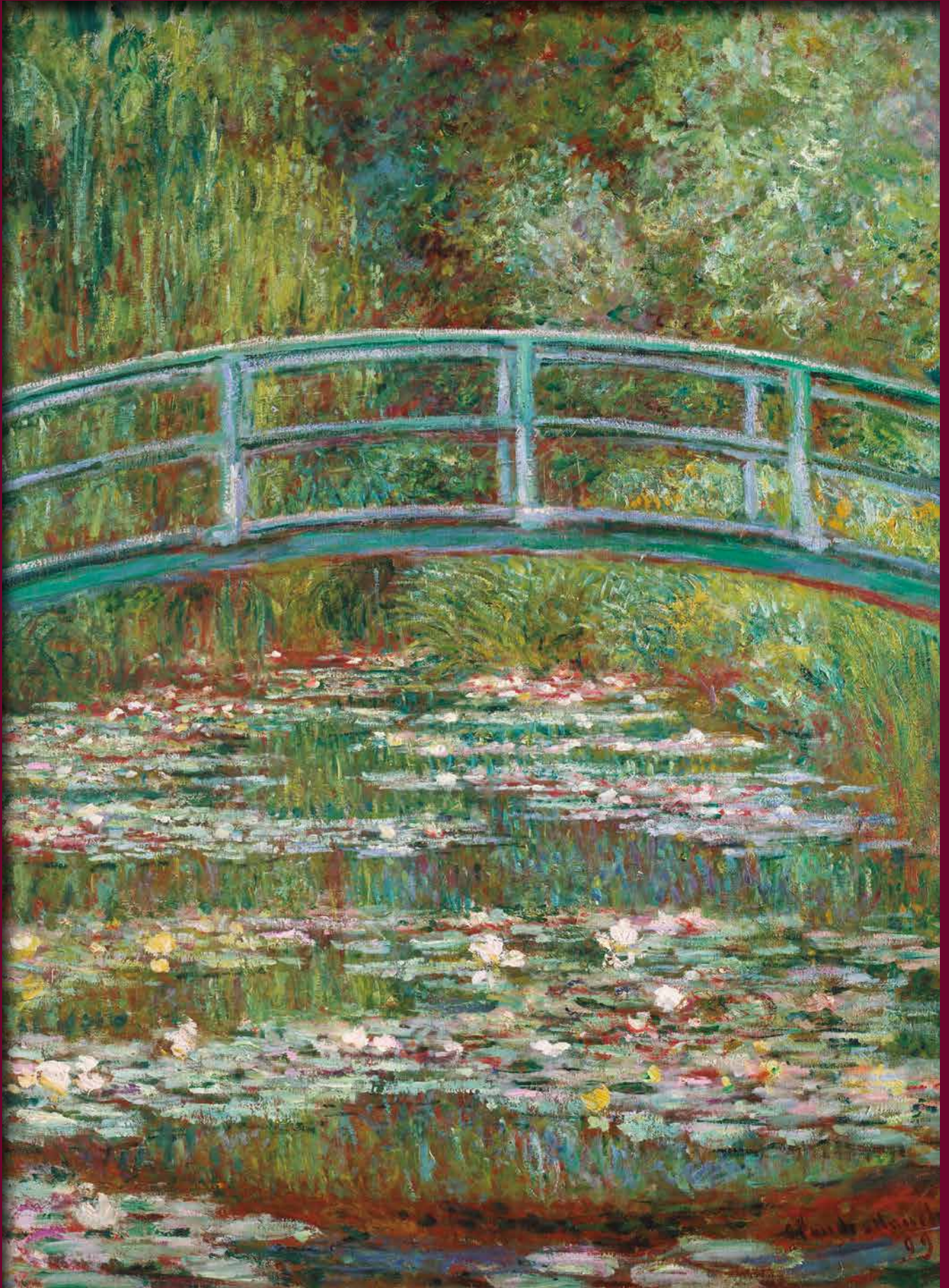
## FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DATA ANALYTICS PERMITIRÃO LEVANTAR E AGRUPAR INFORMAÇÕES A PARTIR DE DIVERSOS RECORTES

respeito de seu desempenho. Elas deixarão, de certa forma, de ser as donas de seus relatórios. Ferramentas digitais poderosas permitirão que consumidores, imprensa e outros stakeholders acessem com mais facilidade as informações que lhes interessam sobre uma companhia. Será mais rápido analisar dados, comparar informações, correlacionar contextos e identificar responsabilidades. Em outras palavras, as companhias deverão se preparar para ter seus dados acessados e usados de forma muito diferente do que acontece atualmente.

MAIS DO QUE PRESTAR CONTAS DO DESEMPENHO E DOS IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DAS EMPRESAS, os relatórios poderão se tornar instrumentos que ofereçam as informações para narrativas que ajudem a inspirar a sociedade na construção de um mundo mais sustentável e mais justo. Seria uma contribuição e tanto para nosso futuro comum. ∞



NELMARA ARBEX é sócia líder de ESG na KPMG Brasil e professora no Boston College Center for Corporate Citizenship.





# SEU REPERTÓRIO É ELÁSTICO?

QUANTO MAIS LIVROS, MUSEUS, PEÇAS TEATRAIS E OUTROS PRODUTOS CULTURAIS VOCÊ SABOREAR, MAIOR SERÁ SUA VANTAGEM COMPETITIVA PROFISSIONAL. ENTENDA POR QUÊ | POR LEONARDO PUJOL E DANIELLY OLIVEIRA

**C**erta manhã, ao despertar de sonhos intranquilos, Gregor Samsa viu-se em sua cama metamorfoseado num inseto monstruoso. À primeira vista, imaginou ser apenas um insólito contratempo. Mas o tempo passou, e ficou claro que a nova aparência seria irrevogável, afetando toda a família. Esse é o mote de *A metamorfose*, a mais célebre obra de Franz Kafka. “Nas empresas, acontecem coisas parecidas”, compara Cássio Pantaleoni, vice-presidente de digital experience sales da Adobe. “Como Gregor Samsa, que da noite para o dia virou inseto, as empresas vão deparar inesperadamente com bugs, desafios ou novidades que mudarão o curso dos negócios. Foi assim com a transformação digital, por exemplo”, diz ele, que também é escritor e mestre em filosofia.

A referência pode soar tão inusitada quanto o destino de Samsa. No mundo corporativo, prevalecem menções a autores e livros de empreendedorismo, gestão, finanças, psicologia organizacional, motivação. E quanto a Kafka, Hemingway, Tchekov? Nem tanto. Empresários, executivos – incluindo os C-levels –, líderes e gestores em geral não costumam ser leitores de ficção. Mas, uma vez que a pessoa se habitua a contos e romances, não consegue deixar de fazer isso – por prazer e por pragmatismo. “Como lido com clientes e colaboradores, a ficção é essencial para mim. É uma das melhores maneiras para decifrar a natureza humana e desenvolver empatia”, explica Arthur Mello, sócio da Vita Investimentos [leia mais na pág. 59], que diversificou sua carteira ano passado investindo numa livraria.

Um experimento recente de dois professores de MBA corrobora essa visão. Christine Seifert, do Westminster College, e Russell Clayton, do Muma College of Business da University of

South Florida, propuseram uma pequena alteração curricular. Além de realizar estudos de caso com base em publicações de negócios, pediram aos alunos que debatesses histórias de ficção – especialmente contos. A conclusão foi de que a literatura tornava os alunos mais conscientes e reflexivos, fortalecendo habilidades e competências cada vez mais buscadas pelas organizações – as famosas soft skills. “O exercício levou os estudantes a discutirem empatia, responsabilidade social e liderança com mais profundidade do que aqueles cujas aulas não contavam com literatura”, relataram os pesquisadores em artigo publicado em fevereiro.

Iniciativas parecidas, que fomentam a arte no mundo dos negócios, florescem em várias

**UMA PESQUISA REALIZADA NA FLÓRIDA REVELOU QUE ALUNOS QUE LIAM FICÇÃO SE TORNAVAM MAIS CONSCIENTES E REFLEXIVOS, E DESENVOLVIAM HABILIDADES E COMPETÊNCIAS – AS FAMOSAS SOFT SKILLS**

# “OUTRO DIA, CITEI ‘LÍRIOS AQUÁTICOS’, DE CLAUDE MONET, E O EXECUTIVO COM QUEM FALAVA NÃO SABIA NADA DO PINTOR. SE EU TIVESSE CITADO UM ARTISTA NOVO, TUDO BEM. MAS MONET?”

escolas de MBA. Na London Business School, grupos de executivos se preparam para enfrentar tempos de incertezas participando de sessões de jazz. A ideia é que a experiência ao piano (mesmo para quem jamais relou em um) estimula a “mente de iniciante”, desligando o hábito de pensar no piloto automático. Na Warwick Business School, também no Reino Unido, alunos de um MBA executivo treinam cenas de peças de Shakespeare para aprender a lidar com dilemas éticos e morais.

A IESE Business School, da Espanha, oferece uma “experiência de Gaudí”. Por meio de um workshop e um tour pela Sagrada Família – a basílica projetada por Antoni Gaudí, em Barcelona, e até hoje inacabada –, os alunos refletem sobre como o arquiteto convenceu as lideranças locais a construí-la, e como o projeto evoluiu nos últimos 100 anos. Na IESE também há cursos de educação executiva com classes voltadas ao debate literário.

O fascínio pelas artes, e sobretudo pela literatura, é um traço comum aos grandes líderes políticos e empresariais. Elon Musk, CEO da SpaceX e da Tesla, diz que aprendeu a construir foguetes lendo livros. O filantropo Bill Gates, fundador da Microsoft e conhecido por ser um leitor voraz até hoje, costumava ler as obras preferidas de seus professores quando estudante. Jeff Bezos, fundador da Amazon, é outro que sempre andou com livros a tiracolo – “Alexa”, nome da inteligência artificial desenvolvida pela empresa, é uma homenagem à famosa biblioteca de Alexandria, no Egito. Já o

ex-presidente dos Estados Unidos Barack Obama afirmou que a principal fonte de equilíbrio e inspiração durante seus oito anos na Casa Branca foram os livros.

“É isso o que diferencia esses caras”, diz Rubens Pimentel, sócio da Trajeto Empresarial, que faz coaching de líderes e empresas. “Mesmo que você esteja olhando para a mesma coisa que o Obama, a visão dele será diferenciada, abrangente e de impacto. Isso, justamente por causa do repertório, do contato que ele tem com a arte.” E aqui não entram só livros. A ampliação da bagagem cultural e artística pode envolver dança – e dançar. Ou frequentar teatros, cantar, tocar um instrumento, visitar museus, ir ao cinema, ver filmes em casa, ouvir música, ser interessado em ciência. E até simplesmente contemplar o pôr do sol.

O problema é que boa parte dos gestores, diretores e C-levels no Brasil não consome muita cultura “inútil”. É o que revela uma pesquisa inédita realizada pelo Talenses Group a pedido de **HSM Management** [veja os *highlights* na pág. 60]. Os resultados, como a baixa frequência de leitura extratrabalho, não surpreendem Pimentel. “Às vezes, em meio às minhas sessões, eu indico um livro e a pessoa rebate dizendo que não tem o hábito de ler. Ou já pede um resumo.” Outro dia, o consultor citou uma série de quadros, os “Lírios Aquáticos”, de Claude Monet. O executivo com quem ele falava, contudo, não sabia nada sobre o pintor. “Poxa”, desabafou Pimentel, “se eu tivesse citado um artista novo, tudo bem. Mas Monet?”

## A RAZÃO DO DESINTERESSE

“O desprestígio à cultura é histórico no Brasil”, lamenta Renato Janine Ribeiro, professor titular de ética e filosofia política da Universidade de São Paulo. Ex-ministro da Educação, ele afirma que o atraso no setor está diretamente ligado a um contexto cultural considerado decepcionante. De fato: no século 19, enquanto Prússia, Inglaterra e Estados Unidos davam passos largos rumo à escolarização, o Brasil engatinhava. Estima-se que, na virada do século 20, apenas 15% dos brasileiros com idade escolar estudavam. Nessa altura, para efeito de comparação, 90% dos americanos já frequentavam os bancos escolares. Até 1808, não havia universidades nem imprensa no País.

Os indicadores nacionais melhoraram nas décadas seguintes, mas não a ponto de resultar em um alto letramento. De acordo com o Pisa, exame da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aplicado em jovens de 15 anos, o nível de leitura dos brasileiros é “sofrível”. Metade dos estudantes nem sequer consegue identificar a ideia principal de um texto de extensão moderada, encontrar informações solicitadas e refletir sobre o propósito do conteúdo e sua forma. Assim, o Brasil ocupa a 57ª colocação em um ranking de leitura composto por 79 países ou regiões. Segundo um estudo de 2018 do Banco Mundial, se o Brasil mantiver o ritmo de evolução atual, serão precisos 260 anos para alcançar o nível de leitura dos países desenvolvidos.

O fracasso histórico se reflete na sociedade de modo geral e pode explicar o pouco apreço das nossas lideranças empresariais pelo conhecimento, diferentemente do que ocorre em outros países. O que eles valorizam no lugar disso? “O capital social”, afirma a jornalista Ana Paula Sousa, doutora em sociologia da cultura pela Unicamp. Segundo ela, o capital social sempre teve mais valor no Brasil; ser bem relacionado é o que abre portas. “Ser culto, por outro lado, pode até desvalorizar o profissional em determinados ambientes, onde a arte é vista como algo superior e arrogante.”

Porém, antes de pensar na nossa síndrome de vira-lata, como definiu Nelson Rodrigues, saiba que o Brasil não está sozinho nessa. Segundo o empresário argentino Nelson Duboscq, CEO e cofundador da Digital House, a apatia cultural entre os executivos ultrapassa as fronteiras. Seus contemporâneos estão no mesmo barco. “A diferença é que a nossa cultura corporativa é mais europeia, no sentido de ser mais teórica. O brasileiro, como o americano, é mais executor”, explica Duboscq, que atende a várias empresas no Brasil.

Não há mal nenhum em ser objetivo, prático e especialista. A questão é que manter apenas esse estilo profissional favorece o mindset mecanizado. Ele asfixia a inovação e deixa o executivo refém de fórmulas prontas e de respostas de mão beijada – como a moral da história das séries de streaming e dos filmes de super-heróis, os reports mastigados e as obras de autoajuda. Tudo isso “é um convite à ignorância e à acomodação de um bom senso medíocre. Em-



## A LITERATURA E ARTHUR MELLO

**Conheça o leitor serial que investe no mercado financeiro e numa livraria**

Tem algo de diferente no currículo de Arthur Mello. Aos 39 anos, ele já passou pela sociedade do Banco Pátria e hoje é sócio da Vita Investimentos, uma consultoria financeira. Mas também é sócio da Megafauna, livraria inaugurada no histórico edifício Copan, no centro de São Paulo (SP) no fim de 2020 para oferecer programação cultural voltada à difusão da literatura, das artes e das ciências.

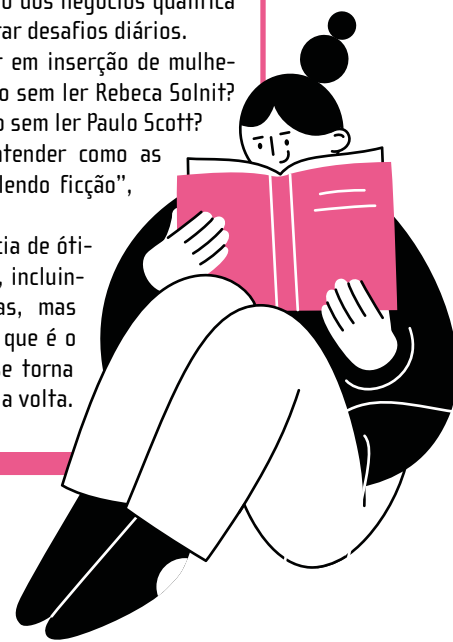
O empreendimento era um sonho antigo. Formado em engenharia civil na USP e mestre em economia e finanças pela FGV, ele agora está ampliando horizontes. Isso porque Mello integra uma turma na pós-graduação de Formação de Escritores, no Instituto Vera Cruz.

Apesar de serem dois mundos distintos, a literatura e os negócios sempre estiveram presentes em sua vida. “Tive uma formação que incentivou muito a leitura e a cultura. Meus pais, que leem muito, sempre me levaram a livrarias, bibliotecas e Bienais do Livro”, relembra ele, filho de engenheiros.

Para Mello, ler é um exercício diário. Sua média é de 60 páginas por dia, o que resulta em pelo menos um livro por semana. Em 2020, por exemplo, foram 74 obras lidas, dos mais variados gêneros – de ensaios e ficção às histórias em quadrinhos. Mello lamenta o fato de que poucos empresários e executivos cultivam esse hábito. Para ele, afinal, consumir um conteúdo externo ao mundo dos negócios qualifica o profissional para enfrentar desafios diários.

Ele compara: como falar em inserção de mulheres no mercado de trabalho sem ler Rebeca Solnit? Como compreender racismo sem ler Paulo Scott? “A melhor maneira de entender como as pessoas se comportam é lendo ficção”, sintetiza Mello.

Ele reconhece a existência de ótimas obras sobre negócios, incluindo biografias inspiradoras, mas diz que, ao sair do casulo que é o mundo business, o líder se torna mais conectado a tudo à sua volta.



# O LETRAMENTO CULTURAL BRASILEIRO

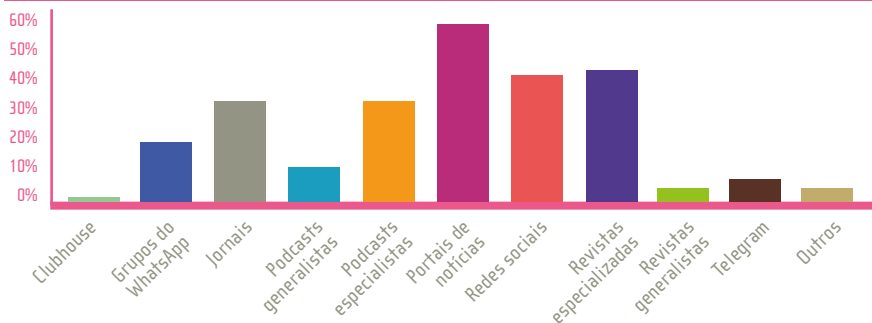
Veja os destaques da pesquisa “O Repertório da Liderança”, feita em abril/maio pelo Talenses Group, de executive search, e HSM Management

Foram entrevistadas 530 pessoas, 60% homens e 40% mulheres, 58,5% da geração X e 38,5% de millennials, e o restante de baby boomers e Z. Os gerentes são 73,3% da amostra, 16,9% são diretores, 5,1% de executivos seniores (C-level), 3,6% proprietários e 0,8% conselheiros – 24,8% respondem também por mercados fora do Brasil. Entre as funções, destacam-se finanças (16,3%), operações (13,8%), comercial (12,8%), marketing (12,6%) e RH (11,2%). Nos setores, os mais representados são serviços (27,3%), indústrias (26,3%) e tecnologia (14,3%). Essas pessoas representam 22 das 27 unidades federativas, mas 62,7% das respostas vêm de São Paulo.



## QUAIS SÃO AS FONTES QUE VOCÊ MAIS UTILIZA PARA SE ATUALIZAR?

ESCOLHA ATÉ TRÊS ALTERNATIVAS



## VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE LER LIVROS DE HISTÓRIA PARA ENTENDER DE ONDE VIEMOS?

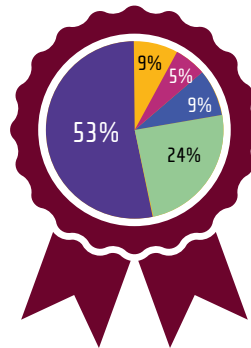
**91,7%** SIM **8,3%** NÃO

## QUANTOS LIVROS VOCÊ LÊ POR ANO?



## QUANTOS CURSOS VOCÊ FAZ POR ANO, ENTRE OS DE CURTA E LONGA DURAÇÃO?

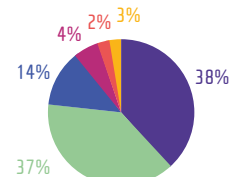
- 1 a 3 cursos
- 3 a 5 cursos
- 5 a 10 cursos
- mais de 10 cursos
- Nenhum



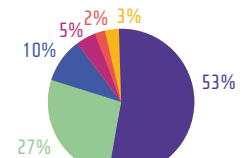
## QUAL GÊNERO VOCÊ MAIS LÊ?

● 0 ● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● mais de 4 ao ano

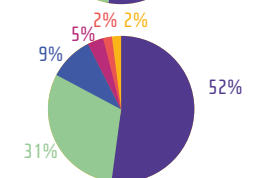
### BIOGRAFIAS



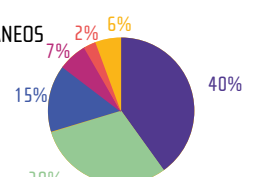
### CIENTÍFICOS (física, biologia, meio ambiente etc.)



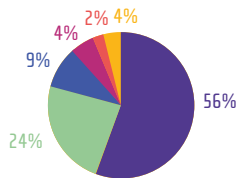
### CLÁSSICOS



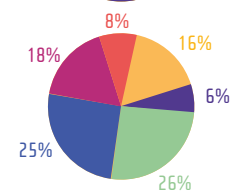
### CONTEMPORÂNEOS



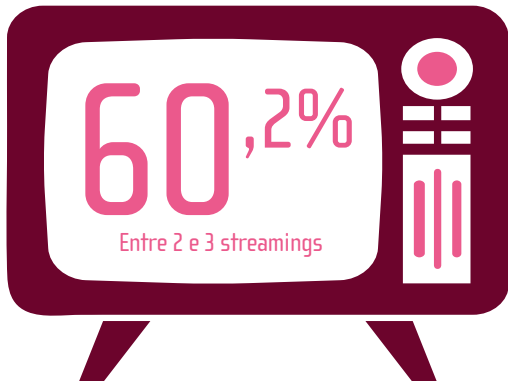
### FICÇÃO



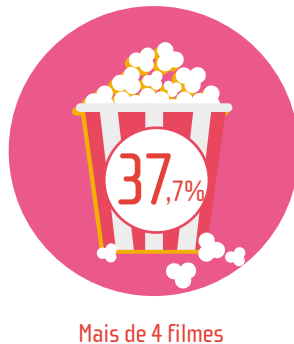
### NEGÓCIOS



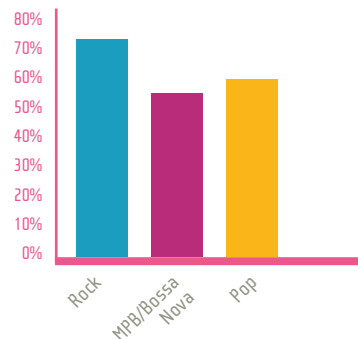
VOCÊ ASSINA SERVIÇOS DE STREAMING COMO NETFLIX, AMAZON PRIME, TELECINE PLAY E OUTROS? SE SIM, ESPECIFIQUE QUANTOS.



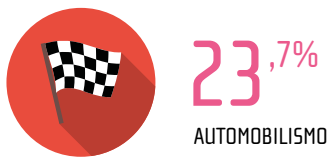
A QUANTOS FILMES DE FICÇÃO E DOCUMENTAIS ASSISTE POR MÊS?



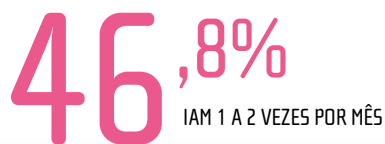
QUAIS SÃO OS GÊNEROS MUSICAIS QUE VOCÊ MAIS OUVE?



VOCÊ ACOMPANHA ALGUM ESPORTE? SE NECESSÁRIO, SELECIONE MAIS DE UMA OPÇÃO



EM TEMPOS PRÉ-PANDEMIA E DISTANCIAMENTO SOCIAL, VOCÊ FREQUENTAVA TEATROS, MUSEUS, EXPOSIÇÕES DE ARTES PLÁSTICAS, ESPETÁCULOS DE MÚSICA E DANÇA? SE SIM, ESPECIFIQUE COM QUAL FREQUÊNCIA

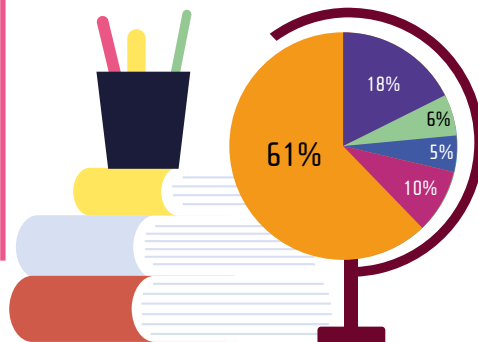


VOCÊ ESTÁ ENVOLVIDO(A) COM ALGUM PROJETO SOCIAL ATUALMENTE? DE QUE TIPO?



VOCÊ TEM ALGUM(A) MENTOR(A)? SE SIM, QUANTAS VEZES INTERAGE COM ELE(A) POR ANO?

● 1 a 3x ● 3 a 5 ● 5 a 10 ● + 10 ● não tenho



# MUITOS DOS PRODUTOS CULTURAIS CONSUMIDOS POR EXECUTIVOS, QUE SE PROPÕEM LEVAR À REFLEXÃO, DESTROEM A CRIATIVIDADE AO REPRODUZIR PENSAMENTOS GENÉRICOS

bora promovidos como se levassem à reflexão, eles destroem a criatividade ao reproduzir pensamentos genéricos”, diz o psicanalista Jorge Forbes. Para ele, os executivos estão acomodados demais nessa posição.

Também estão ocupados em demasia. Que se reconheça: o excesso de tarefas é intrínseco aos tomadores de decisão. Mas, nos últimos anos, com a crescente instabilidade política, econômica, social e sanitária, os gestores brasileiros parecem mais assoberbados que o normal. “Há tantos problemas a resolver que simplesmente não sobra tempo para atividades lúdicas, aprendizados e autodesenvolvimento”, comenta Luiz Valente, CEO do Talenses Group, responsável pelo mapeamento de repertório. Ele acredita que um esforço do RH poderia reverter o quadro. Porém, até mesmo a mais humana de todas as áreas de uma empresa tem dificuldade para medir e valorizar o capital cultural. “De certa forma, ainda prevalece o RH mais tradicional, que valoriza o job description, a competência técnica, o conhecimento setorial e a reputação do executivo”, diz Valente.

## COMO AUMENTAR O REPERTÓRIO COM LIVROS

Focando apenas os livros, a maior das nossas fragilidades culturais, segundo a pesquisa, é preciso ir além – muito além – dos títulos de gestão. As fontes ouvidas para esta reportagem são unânimes em dizer isso. Mas como começar? O consultor de empresas Rubens Pimentel

recomenda que seja um esforço de equipe, inspirado em seu professor do 5º ano. Na época, ele e os colegas achavam a leitura uma tarefa tediosa. “Os meninos também eram bastante competitivos com as meninas naquela época”, relembra. Aproveitando-se disso, o professor dividia a classe entre gêneros. Depois passava a missão: em vez de aplicar uma prova, promovia um quiz sobre personagens e situações de livros em que os adolescentes se identificavam. “A gente não gostava de perder para as meninas, então líamos com muita atenção.” Certa vez, as garotas foram designadas a ler *As filhas do dr. March*, de Louisa May Alcott. Já os garotos ficaram com *Os meninos da rua Paulo*, um romance de Ferenc Molnár. Ao fim daquele ano, a turma leu dez livros. Pimentel diz que os executivos podem fazer algo assim.

Considere também fazer como os professores de MBAs citados no começo desta reportagem: peça aos liderados que leiam um conto, um livro ficcional clássico ou de não ficção. Então promova um debate a respeito da obra, nem que seja de meia hora, tentando extrair lições a serem aplicadas na rotina da equipe. Se você sentir que terá dificuldades em dirigir a discussão, não hesite em convidar um profissional. O psicanalista Jorge Forbes, por exemplo, recentemente foi contratado por uma multinacional americana – cuja unidade brasileira tem 13 mil funcionários – para realizar conversas semanais com os funcionários.

Outra sugestão: ao premiar um colaborador ou um time, não fique só nas viagens, nos eletrônicos ou em bônus financeiros. Presenteie os colaboradores com livros e ingressos para conferências, cinema, teatro e exposições de arte. Vai valer a pena. “A arte contemporânea nos expõe a ambivalências e ambiguidades que nos ajudam a lidar com as incertezas cada vez mais comuns neste novo normal”, afirma Ricardo Carvalho, professor da Fundação Dom Cabral.

Individualmente, o que se pode fazer para ganhar tração de leitura? Para começar, a sugestão é listar assuntos que mais agradam. Você gosta de futebol? Vale procurar obras sobre a história das Copas do Mundo de Futebol, ou a biografia de ex-jogadores ou de técnicos. É mais chegado à gastronomia? Aprenda sobre a culinária de outros países, sobre a evolução dos utensílios de cozinha, ou então leia biografias de grandes chefs. Ao lidar com temas familia-

## NOVOS MEIOS DE FACILITAÇÃO CULTURAL

À medida que o letramento cultural passar a ser mais valorizado, ganham força os cursos e clubes que se dedicam a isso – os de artes plásticas são mais procurados

O letramento cultural deve, no médio prazo, ganhar tração no Brasil. Se antes dependia principalmente de as pessoas terem bons exemplos a seguir em casa, agora ele tem um contexto estruturante. Não apenas é uma das 16 habilidades do futuro listadas pelo Fórum Econômico Mundial como também a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que entrou em vigor em 2019, determinou que essa competência seja obrigatoriamente desenvolvida nas salas de aula brasileiras, por meio de conhecimentos e de práticas. O objetivo? Que os alunos aprendam a valorizar as diversas manifestações artísticas e culturais, e a participar delas, seja no contexto local ou no mundial. Participar significa adquirir o hábito de consumir cultura.

Se “pegar” de fato, a exigência da BNCC pode conferir uma desvantagem competitiva aos representantes das gerações anteriores. Porém, há vários caminhos para o letramento tardio. Os cursos livres são um deles. A Casa do Saber, fundada em 2004 em São Paulo, é uma das instituições que organiza cursos que vão de filosofia a história do cinema. Ela e a Perestroika, fundada em 2007 em Porto Alegre, têm o público executivo como um dos principais clientes. E o fato de ambas seguirem ativas apesar da pandemia é um termômetro do interesse dos gestores mais experientes em se letrar.

Clubes de assinatura para adultos e também para crianças têm crescido muito. A TAG, de Porto Alegre, oferece mensalmente não só um livro, mas uma curadoria de leitura. Para crianças, Leiturinha, A Taba e Clube Quindim selecionam livros mensalmente conforme a faixa etária e entregam a crianças de todo o Brasil.

O mundo dos negócios dedica atenção especial às artes plásticas, que são tanto repertório cultural como investimento, além de símbolo de status. No Brasil, a Fundação Dom Cabral (FDC) introduziu o tema em seu MBA e em programas de formação para empresas nas áreas de liderança e gestão de pessoas. Não é apenas a arte global que é ensinada na FDC, mas também a brasileira. “Desenvolvi cursos executivos com aulas em museus e em centros de arquitetura e arte em nove capitais”, conta Ricardo Carvalho, que se especializou em conectar a arte com o mundo dos negócios para seus alunos. A pedido de HSM Management, ele fez conexões entre artes e negócios:

**MELHORA CEREBRAL.** A arte, quando realmente fruída, “nos ensina a dar tempo ao tempo, nos conecta ao aqui e agora e ativa nossa memória. Assim, promove em nós uma verdadeira neoplasia cerebral, ativando nosso lado direito do cérebro, adormecido pelo excesso de plugamento cotidiano – por decorrência, a arte altera o modelo mental ao qual estamos habituados”.

**APRENDIZADO.** A arte nos faz aprender a aprender. Precisa haver uma humildade para aceitar a mediação do curador, nos museus e afins; a mesma humildade que nos ajudaria nos aprendizados do dia a dia com qualquer curador que reconheçamos. “Curadoria é refinar, simplificar, explicar e contextualizar.”

**ORIGINALIDADE.** “Sempre insisto que não devemos ser colonizados; precisamos conhecer nossa própria arte. Quem não conhece sua cultura perde a identidade”, diz Carvalho. E, por tabela, perde originalidade e capacidade de inovar. Para catalisar a identidade, ele recomenda Tarsila do Amaral, Hélio Oiticica, a arquitetura de Niemeyer (com ênfase na Oca, em São Paulo), a coleção Brasileira de Rugendas, e Inhotim, o maior centro artístico e botânico a céu aberto do mundo. **(Carol Genovesi)**



## VOCÊ PODE SEPARAR 10 MINUTOS POR DIA PARA LER. DEFINIR QUE LERÁ DEZ PÁGINAS TODO DIA. SERÃO 300 POR MÊS – O TAMANHO DE UM LIVRO MÉDIO. E O MELHOR: AO FIM DE UM ANO, SERÃO 12 LIVROS

res, o desenvolvimento do repertório cultural torna-se um processo mais divertido – e não uma obrigação.

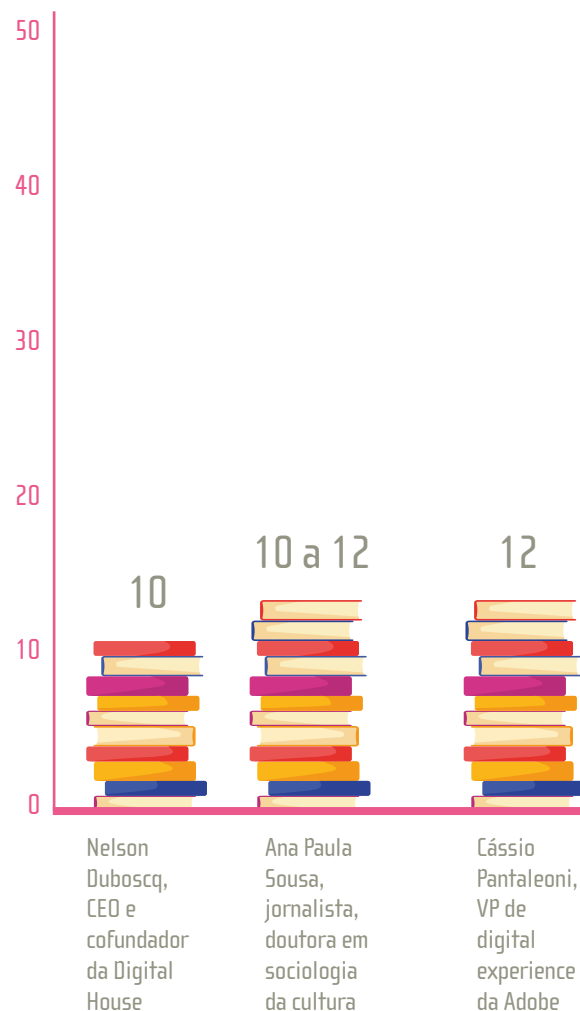
A segunda orientação é começar pequeno. Ou seja, não precisa pegar um livro enorme, nem ler um mundaréu de páginas em uma sentada só. Você pode predeterminar um tempo específico de leitura, algo como 10 minutos por dia, ou mesmo um número X de páginas. Calcule: dez páginas por dia são 300 por mês – o tamanho de um livro médio. Ao fim de um ano, o resultado são 12 livros. Não parece tão complexo assim, parece?

A terceira recomendação é, possivelmente, a mais relevante de todas: constância. Defina na agenda um momento para a leitura e mantenha o ritmo. Com o correr dos dias, você perceberá que a leitura estará exercitando seu músculo ocular, desenvolvendo seu processo mental e blindando você das distrações – como as notificações do celular. “Ao fim, você vai ultrapassar aquele limite de leitura predeterminado e terá lido vários livros”, incentiva Pimentel.

Luiz Valente, do Talenses, sugere o autoestímulo por meio dos prováveis resultados futuros. Por exemplo, ele lembra que as melhores práticas de gestão, hoje, passam longe dos perfis de liderança controladores, carrascos e diretivos. “O bom líder é um mentor, um agente de influência e inspiração relevante para a organização. E só é possível ser assim quando se é bem-informado e se bebe de diferentes fontes de conhecimento.”

## LEITURA DE LIVROS POR ANO

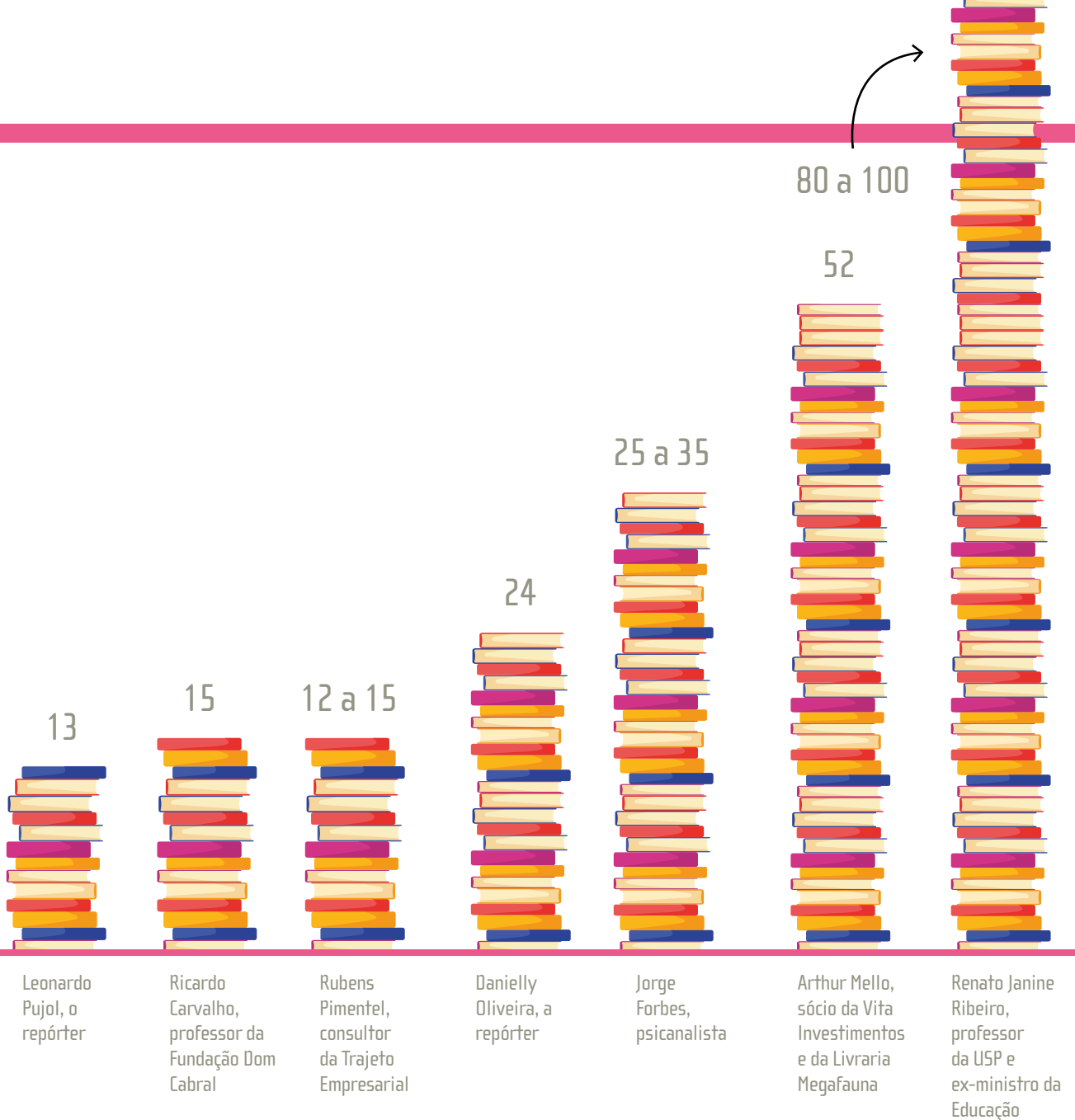
A média anual de obras devoradas por repórteres e fontes entrevistados para esta reportagem\*



## HORA DE SERMOS ELÁSTICOS

Dallin H. Oaks é ex-assessor jurídico da Suprema Corte dos Estados Unidos e um proeminente líder religioso. Certa vez, ele compartilhou uma história sobre dois homens que criaram um pequeno negócio. Era uma barraquinha à beira de uma estrada movimentada. Eles possuíam também um caminhão. Com o veículo, dirigiam até uma fazenda, de onde voltaram carregados de melões. Haviam pagado US\$ 1 por melão. Na venda, a fruta também saía a US\$ 1 ao consumidor. Quando o estoque terminava, regressavam à fazenda para comprar mais melões. De novo, a





\* Os números podem refletir tanto a média quanto a meta de livros a serem lidos.

US\$ 1 cada. E para vendê-los a US\$ 1 também. Quando se aprumavam para um novo carregamento, um dos sócios disse ao outro: “Não estamos ganhando muito dinheiro nesse negócio, estamos?”. “Não, não estamos”, respondeu. “Será que precisamos de um caminhão maior?”.

Essa história é boa porque ilustra o malefício da ignorância e seu impacto na gestão do tempo. Muitos atribuem o fato de não ampliarem o repertório cultural ao tempo ser inelástico – o dia tem “só” 24 horas e há muito por fazer. Repertório, porém, dá elasticidade ao tempo. Além disso, há a questão da finalidade. Embora o historiador Yuval Harari reconheça que investir tempo em um conteúdo

desconhecido – e sem uso imediato no cotidiano – é um “privilégio”, ele diz que isso está virando necessidade profissional.

É NECESSÁRIO “EXPERIMENTAR CAMINHOS IMPRODUTIVOS, explorar becos sem saída, abrir espaço para as dúvidas e o tédio, e permitir que pequenas sementes de ideias cresçam lentamente e floresçam”, escreve Harari em *21 lições para o século 21*.

Do contrário, as pessoas vão acordar em uma bela manhã, e verão que sua carreira simplesmente não existe mais – como Gregors Samsas da vida real. ∞



# O MUNDO DECODIFICADO

LITERATURA DE NÃO FICÇÃO FALA DO REAL COM RECURSOS LITERÁRIOS,  
TRANSFORMANDO CONHECIMENTO EM AVENTURA | POR TIAGO NOVAES

**C**urioso como um livro, uma música, um perfume podem marcar uma época da vida. Ainda recordo vividamente uma leitura de faculdade, um capítulo de *A interpretação das culturas*, de Clifford Geertz. O texto dizia da importância de não presumir os sinais do mundo, não julgar que entendemos o que significam, e partir sempre do lugar da incerteza. Para compreender os hábitos de uma etnia, o autor dá o exemplo de uma piscadela. Como interpretar esse simples gesto? Ele pode ser um código específico, um alerta, uma reprimenda. Pode ser um indício de cumplicidade, um tique nervoso, uma imitação jocosa. Nada pode ser pressuposto.

Aos 18 anos, a importância daquela reflexão me pareceu evidente, ainda que por razões não tão “elevadas”. Eu quebrava a cabeça para entender os sinais das garotas que me interessavam. Aquela piscadela: foi apenas uma prova de amizade ou ela gosta de mim? Aquele sorriso é mais intenso comigo ou ela é simpática assim

como todo mundo? Para um adolescente tímido, uma interpretação equivocada poderia ser desastrosa. É assustador como a expectativa bagunça as nossas faculdades perceptivas, e a intenção do observador parece aumentar ainda mais a confusão. Se você fica olhando um objeto azul por tempo demais, em algum momento ele parecerá vermelho.

Nos anos recentes, o recurso à dúvida e à observação atenta nos parecem imprescindíveis. Na era da informação, não estamos menos confusos com os signos do mundo, e talvez isso se deva à forma como eles nos chegam: fora de contexto, fragmentados, como cápsulas de dados, ilusoriamente claros e inequívocos, apelando às reações mais viscerais. Acolhemos esse modo de transmissão porque nos falta tempo, e nosso foco é disputado por uma centena de outros chamarizes. Essa suposta eficácia dos fatos, das notícias, contudo, nunca nos pareceu tão frágil. Quanto mais isolada uma verdade, mais sujeita está a adulterações, mais vulnerável ao viés das nossas opiniões.

## BIOGRAFIAS E LIVROS- -REPORTAGEM AJUDAM A ENTENDER OS SIGNOS DO MUNDO, MAIS CONFUSOS E FRAGMENTADOS DO QUE NUNCA

Existe uma corrente de escritores que parece ter percebido isso há tempos. São os autores de não ficção. Ensaístas e investigadores que não acreditam que possamos retirar os textos dos contextos, os dados dos fenômenos, o crime da cena em que foi cometido. Eles querem contar a história toda, e creem que a real objetividade, sempre limitada, só pode ser derivada da inclusão do que é subjetivo: das expectativas e dos devaneios do observador. O resultado é uma aventura do conhecimento. O leitor passa um tempo numa experiência imersiva, vivendo tudo aquilo como se fosse ele mesmo o investigador. Para isso, os autores de não ficção se valem de elementos da ficção: você sente que está lendo um romance, e enquanto aprende com determinada realidade, anseia pelo desenlace.

Os “fatos” investigados são amplos como as variedades da experiência humana. A consagrada escritora Joan Didion teve a coragem, em seu *O ano do pensamento mágico*, de escrever sobre a perda do marido, atingido por um infarto fulminante. Nada mais pessoal, nada mais difícil de fazer que escrutinar o próprio estado mental numa situação extrema. Mas há também o caso de *Uma coisa supostamente divertida que eu nunca mais vou fazer*, o resultado hilário do convite de uma revista de turismo ao escritor David Foster Wallace para que contasse sua experiência de alguns dias em um transatlântico de luxo.

Essas obras desmontam a armadilha das simplificações. Se você lê *O dilema do onívoro*, do jornalista Michael Pollan, dificilmente enxergará o ato de comer da mesma maneira. Para entender a cadeia de produção, o autor esmiuça as escolhas dos agricultores e chega a comprar uma vaca para acompanhá-la na linha de produção industrial. Descreve os sentimentos contraditórios em um abatedouro “humanizado” e coloca um nugget de frango em um espectômetro de massa para entender a origem de cada uma de suas moléculas.

Em um livro como *A terra inabitável*, David Wallace-Wells nos faz o favor de reunir as pesquisas mais recentes sobre o aquecimento global, e aí se vê a diferença entre acompanhar as atualidades a partir de notícias isoladas ou integrá-las na complexa teia de controvérsias políticas e investigações científicas. Uma coisa é ler nos jornais sobre as enchentes em Manaus e o desaparecimento de uma praia em Florianópolis. Outra é entender a combinação desses elementos com o derretimento do permafrost no Ártico e a morte

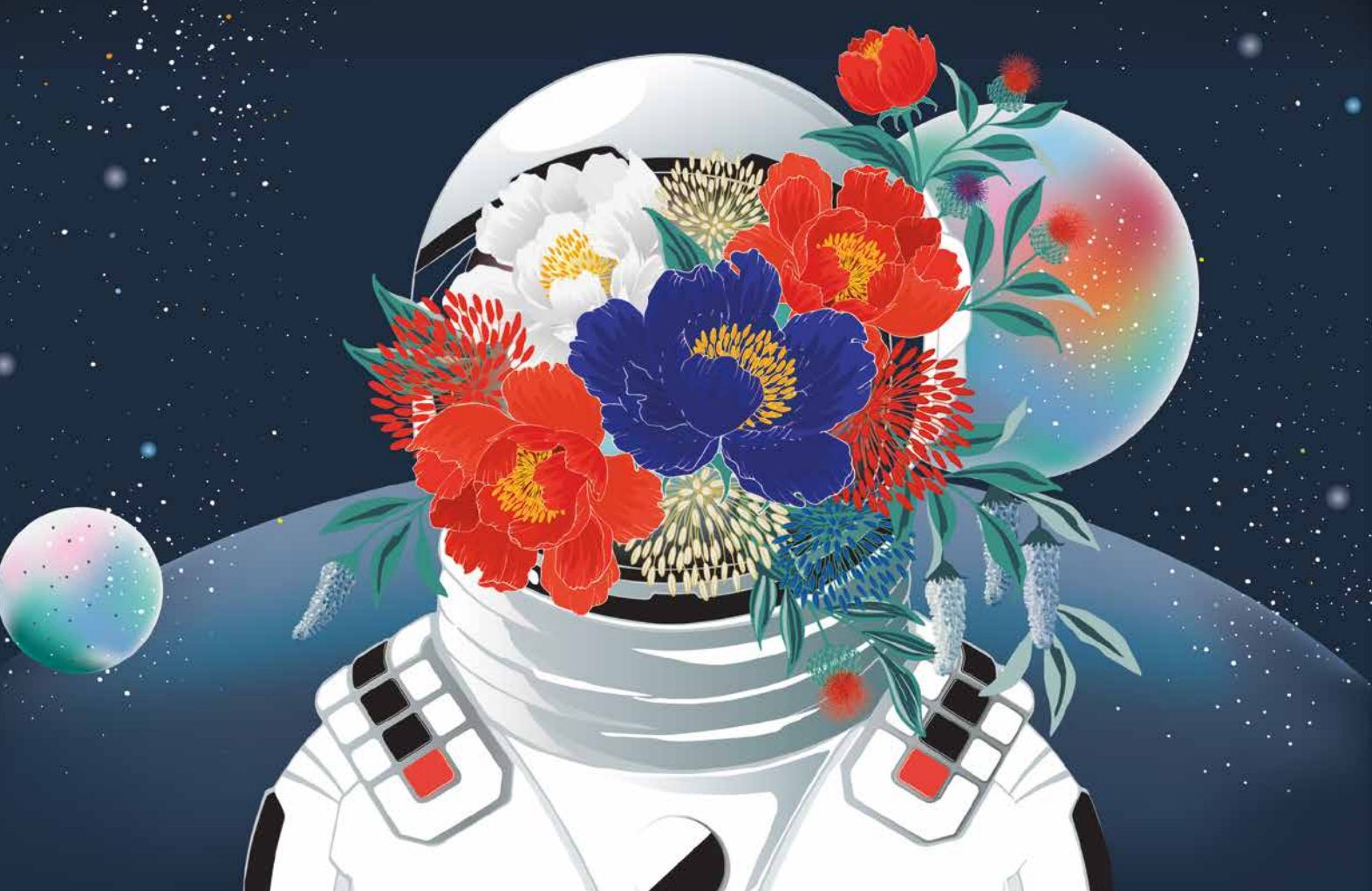
abrupta de dois terços da população de uma espécie de antílopes da Ásia Central.

Existem muitas outras leituras imperdíveis de obras de não ficção. *Calor*, de Bill Buford, acompanha o jornalista na cozinha profissional de uma restaurante estrelado em Nova York. *Lua de mel em Kobane*, de Patricia Campos Mello, conta a saga de um casal que luta para sobreviver nas regiões de conflito da Síria e do Iraque. No impressionante *Em busca de um final feliz*, Katherine Boo, vencedora do Pulitzer, passou um ano em uma favela na Índia para contar a história de alguns de seus moradores. *O segredo de Joe Gould* narra a curiosidade obstinada do jornalista Joseph Mitchell para ler as páginas de um escritor que vive nas ruas. Há também o labiríntico *A mulher calada*, de Janet Malcolm, falecida há pouco, que tenta compreender a vida da poeta Sylvia Plath nos meses que precedem o seu suicídio.

NESSAS E EM OUTRAS OBRAS DIFÍCEIS DE LARGAR, A REALIDADE SE REVELA MAIS SURPREENDENTE QUE A FICÇÃO. Muito mais complexa. E, muitas vezes, mais inverossímil. ∞



**TIAGO NOVAES** é escritor, professor de criação literária e doutor em Psicologia pela USP. Foi finalista dos prêmios Oceanos (2015), Jabuti (2014) e São Paulo de Literatura (2008). Mantém o canal Escrita Criativa (<https://escritacriativa.net.br/>), de orientação e formação para escritores.



# LITERATURA PAUTA INOVAÇÃO

A FICÇÃO CIENTÍFICA NÃO FALA SÓ DE TECNOLOGIA, MAS TAMBÉM DE CONCEITOS QUE NOS AJUDAM A ENTENDER AS DINÂMICAS SOCIAIS | POR FABIO FERNANDES

**A**lgum tempo atrás, meu ex-instrutor Neil Gaiman (autor de *Deuses americanos* e *Good omens*) me contou a seguinte história: quando estive na China para um grande evento de ficção científica, encontrou-se com o ministro da ciência local e matou uma curiosidade. Por que agora estavam tão interessados no tema, depois de décadas em que o Partido Comunista Chinês proibiu a leitura e a escrita de obras do gênero?

O ministro explicou que, em uma pesquisa com cientistas, o governo descobriu que quase todos haviam lido ficção científica na juventude, e que foi isso o que despertou neles o amor pela ciência e pela tecnologia. Essas leituras deveriam ser estimuladas. Hoje, a China possui o segundo maior mercado do mundo, atrás somente dos EUA: em 2013, foram 400 mil títulos e US\$ 8 bi de receita.

Nenhum gênero literário fala tanto de inovação quanto a ficção científica. E inovação não se restringe aos aspectos tecnológicos: ciências como sociologia, psicologia e administração estão na base de muitos livros de ficção científica, clássicos e contemporâneos. A seguir, alguns exemplos.

**FUNDAÇÃO**, trilogia de Isaac Asimov. A história de um think tank no futuro distante encarregado de preservar a cultura e a civilização humanas após a derrocada do Império Galáctico foi escrita com base no livro *Declínio e queda do Império Romano*, de Edward Gibbon. O livro gira em torno de Hari Seldon, criador da psico-história, que prevê grandes mudanças no curso da história e se prepara séculos antes, orientando os sucessores com mensagens pré-gravadas. *Fundação* mostra como planejamento pode mudar até o curso da História.

**2001, UMA ODISSEIA NO ESPAÇO**, de Arthur C. Clarke. Esse clássico merece ser lido por várias razões, e uma pouco comentada é o embate entre homem e máquina. O astronauta Dave Bowman usa seu raciocínio e sua imaginação para encontrar maneiras de superar a inteligência artificial HAL 9000, que surta e começa a matar os tripulantes da nave espacial Discovery.

**DUNA**, de Frank Herbert. Houve quem comparasse a história do jovem Paul Atreides – perdido num planeta inóspito e contando apenas com a ajuda de beduínos futuristas, os Fremen, para reconquistar o mundo que é o centro econômico da galáxia – com Lawrence da Arábia. É uma comparação válida: assim como T. E. Lawrence, tenente inglês que na Primeira Guerra Mundial conseguiu reunir várias tribos árabes para ajudar os Aliados a vencerem os alemães, Paul convence os Fremen de que sua luta poderá beneficiá-los, ao contrário dos invasores Harkonnen, conhecidos pela sua crueldade sem limites. Se existe um clássico na FC sobre liderança, é *Duna*.

**NOVA YORK 2140**, de Kim Stanley Robinson. Robinson é um dos autores contemporâneos mais importantes, em qualquer gênero. Aqui, ele faz uma extrapolação com base nos dados sobre aquecimento global para mostrar uma cidade de Nova York semialagada depois do derretimento das calotas polares. Ao invés de escrever um livro-catástrofe, Robinson mostra o que aconteceria depois da inundação: uma cidade onde seus habitantes aprenderam a utilizar os recursos disponíveis e os princípios de autogestão para conviver nos andares mais altos de uma cidade que acaba virando uma espécie de nova Veneza (com vapo-retos e tudo).

**O PROBLEMA DOS TRÊS CORPOS**, de Cixin Liu. Cixin Liu é considerado o Arthur C. Clarke chinês. Uma de suas histórias, *Terra à deriva*, virou filme e bateu recorde de bilheteria em seu país. Neste livro, ele cria uma trama de primeiro contato com extraterrestres que pode levar a humanidade às estrelas – ou à autodestruição. Os heróis da história são cientistas, e não militares, como em tantos filmes americanos, e isso faz toda a diferença.

**A MÃO ESQUERDA DA ESCURIDÃO**, de Ursula K. Le Guin (Ed. Aleph). O terráqueo Genly Ai é enviado para o planeta Gethen para convencer seus habitantes a se juntar à comunidade galáctica. Só que os gethenianos são ambissexuais, sem sexo predeterminado (mudam de gênero de tempos em tempos), e o livro narra a dificuldade que Genly Ai tem em lidar

com pessoas tão diferentes, especialmente quando percebe que está atraído por uma delas. Em tempos de intolerância, esse é um clássico necessário.

**HISTÓRIA DA SUA VIDA E OUTROS CONTOS**, de Ted Chiang. O conto-título foi levado aos cinemas com o nome *A chegada*. Assim como o livro de Cixin Liu, a protagonista não é militar (militares nem aparecem no conto, aliás), e sim uma tradutora, a única capaz de interpretar a linguagem aparentemente indecifrável dos alienígenas.

**SONHOS DE EINSTEIN**, de Alan Lightman. O autor, que é físico, conta nesse romance uma história fictícia envolvendo o jovem Albert Einstein, que ainda está começando a elaborar a teoria da relatividade, alternando capítulos com 30 sonhos que mostram diferentes maneiras de se ver o tempo. Poético e intenso, é também um poderoso antídoto contra bloqueios criativos.

**A PARÁBOLA DO SEMEADOR**, de Octavia E. Butler. Butler conta a história de Lauren Olamina, uma mulher que lidera um grupo de refugiados dentro dos Estados Unidos após um colapso climático e uma guerra civil provocada por um presidente cujo slogan é Make America Great Again. Detalhe: o livro foi publicado em 1993. Olamina é uma líder nata, com resiliência inspiradora, e percorre o país com sua caravana em busca de uma vida melhor.

**THE MINISTRY FOR THE FUTURE**, de Kim Stanley Robinson. Abro uma exceção e coloco mais um livro de Robinson nessa lista, por um ótimo motivo. Na obra, publicada em 2020, ele faz um trabalho impecável extrapolando não para o século 22, como no outro livro indicado, mas para duas décadas no futuro, e o quadro climático que ele pinta é devastador. Entra em cena o Ministério do Futuro, órgão extraoficial da ONU para pensar alternativas para a sobrevivência da espécie humana. ∞



FABIO FERNANDES é professor nos cursos de Jogos Digitais e de Jornalismo da PUC-SP, traduziu dezenas de livros, entre os quais *Laranja Mecânica* e *Belas Maldições*. Como escritor, publicou entre outros *Os Dias da Peste* e *BACK IN THE USSR* (finalista do Prêmio Jabuti 2020).



# É HORA DE ENCARAR AS FRAGILIDADES DO OCIDENTE

A PANDEMIA EXPÔS PONTOS VULNERÁVEIS DO MUNDO OCIDENTAL, MAS TAMBÉM NOS DEU A CHANCE DE REPENSAR O GOVERNO | POR JOHN MICKLETHWAIT E ADRIAN WOOLDRIDGE

**U**m dos pontos fortes do Ocidente é o talento para a reinvenção. Quando tudo parece dar errado, vem a regeneração, impulsionada por ideias e tecnologias. Assim, a esperança é que a pandemia de covid-19, ao expor tantas fraquezas, force os governos ocidentais a enfrentar suas fragilidades com reformas profundas.

Para isso, o Estado precisa de três intervenções: modernização, atração de pessoas talentosas e concentração no que faz bem. Um Estado antequa-

do, que tenta fazer “tudo”, não consegue que pessoas boas trabalhem para ele, o que o impede de fazer reformas bem-sucedidas.

O desafio atual se parece com o enfrentado no século 19, quando a ordem liberal de concorrência e eficiência varreu a velha ordem de clientelismo e corrupção. Dois políticos, o presidente americano Abraham Lincoln e o primeiro-ministro britânico William Gladstone, acreditavam em melhorar a vida das pessoas comuns. Gladstone empenhou-se em tirar recursos do esquema de corrupção e dire-

cioná-los a quem precisava. Lincoln desejava unir seu país e livrá-lo da injustiça racial.

Juntando os ideais desses dois homens, sugerimos reformas que podem ser aplicadas nos Estados Unidos de hoje. Todas se baseiam no que já funciona em muitos lugares do mundo, portanto as barreiras para implementá-las são políticas, não práticas. Escolhemos os EUA porque são o maior país do Ocidente, e o mais reprovado no teste da covid-19. Essas reformas, porém, podem ser aplicadas também a outros países.



### CONSTRUIR RESILIÊNCIA

A total falta de preparo para lidar com o Sars-Cov-2 foi uma grande falha do setor público, pois o papel mais importante de qualquer governo é proteger seus cidadãos de ameaças à sua vida e integridade física.

Os EUA já deveriam estar em alerta, afinal, a pandemia de covid-19 foi a terceira explosão de um coronavírus no século 21, depois da Sars (2003) e da Mers (2012) – sem mencionar a H1N1 (2009), o ebola (2014) e o zika (2016). Desde 2010, o orçamento do Centre for Disease Control só diminuiu – ou permaneceu estável, a depender da fonte.

O país estava tão dominado pelo mundo paralelo de Donald Trump que perdeu a capacidade de se concentrar em perigos mais importantes e reais. E, quando o vírus atacou, Washington havia perdido a capacidade de aprender – não só em comparação com os governos asiáticos, mas também com o próprio setor privado dos EUA.

O CEO de um dos maiores empregadores do país admite que, no início de 2020, também subestimou a covid-19, considerando-a um “fenômeno do leste asiático”. Mas, em fevereiro, quando ficou óbvio que o vírus se espalhava pelo mundo, ele e sua equipe estudaram como outros países estavam lidando com o problema. O executivo ainda se irrita por não ter agido rápido o bastante e tenta comparar seu desempenho com o de colegas, mas diz que ficou atônito ao ver que os funcionários públicos americanos sequer telefonavam para descobrir que medidas estavam funcionando na Ásia.

É hora de reformular o sistema de saúde, com o objetivo de torná-lo mais barato e justo. Em vez de criar um estoque central de suprimentos médicos, uma possibilidade é copiar o sistema suíço, mais barato e flexível, no qual cada empregador é responsável pela atualização de equipamentos de proteção para seus trabalhadores. Ser membro da

## O DESPREPARO DOS EUA DIANTE DA PANDEMIA PERMITE PENSAR EM REFORMAS PARA MELHORAR O SETOR PÚBLICO DE OUTROS PAÍSES

Organização Mundial da Saúde, porque uma pandemia é um problema global: não trabalhar com outros países tem consequências políticas e custas vidas, além de dinheiro.



### PROTEGER E UNIR

O assassinato de George Floyd mostra como um país pode fazer mal a seus cidadãos. Os avisos sobre vírus que atingiriam os EUA eram abstratos e esporádicos. Os avisos sobre policiamento racista eram reais e constantes. Quase 30 anos após o espancamento de Rodney King em Los Angeles, os negros ainda têm três vezes mais probabilidade de que os brancos de serem mortos pela polícia.

Dois problemas constitucionais atrapalham a reforma da polícia nos EUA: o primeiro é que o policiamento é, em sua maioria, local. Há mais de 18 mil agências policiais no país e, em grandes cidades como Los Angeles, várias forças se sobrepõem. O segundo, que a Segunda Emenda garante que os cidadãos possam andar armados – e as armas matam 40 mil pessoas por ano. No curto prazo, deveria ser feito o possível para desarmar os cidadãos e reforçar a checagem de antecedentes. O programa do Pentágono que distribuiu seu excedente de armas para a polícia deveria ser cancelado.

E os maus policiais tinham de ser demitidos. Quando se trata de racismo e violência, oficiais armados deveriam seguir padrões mais altos do que a população como um todo. Os EUA deveriam formar melhor seus policiais, para que não pudessem usar força letal com apenas 300 horas de treinamento, e dar a eles cursos de gestão de conflitos para reduzir a violência.

Mais amplamente, o escopo do trabalho precisa ser redefinido. A polícia é um exemplo clássico de Estado sobrecarregado, com os oficiais tendo de lidar com problemas como saúde mental, ruptura familiar e delinquência juvenil. A polícia precisa

# UMA REMODELAÇÃO COMPLETA DO SISTEMA DE SAÚDE E SEGURIDADE SOCIAL PASSA PELA REAVALIAÇÃO DAS PRIORIDADES DE ATENDIMENTO

ser desconstruída, com certas funções entregues a assistentes sociais treinados – e desarmados.

A reforma policial por si só não corrigirá o sistema que matou George Floyd. A criação de comissões para discutir problemas sociais e a justiça criminal também deveria ser considerada, pois a taxa total de encarceramento nos EUA é quase o dobro da turca, a mais alta da Europa, e oito vezes a de Escandinávia, Holanda e Irlanda. Há mais negros do que brancos nas prisões, embora eles representem apenas um sexto da população.

Outras comissões analisariam a pobreza. Os negros americanos recebem o pior do Estado: maternidade mal assistida, péssima educação pré-escolar, escolas precárias, universidades caras, remuneração zero em caso de doença e um sistema de saúde projetado para gente rica.

Corrigir esses erros envolve mais gastos públicos, mas mais verba deveria ser condicionada à aceitação da reforma pelos lobbies dos produtores e pelo sindicato dos professores. O relativo sucesso das charter schools, escolas mantidas com verba pública e gestão privada, e dos programas de vouchers proporcionaria aos negros mais controle sobre a própria vida.

## 3. DEIXAR DE SUBSIDIAR RICOS E IDOSOS

Em 1935, Franklin Delano Roosevelt criou um programa de pensão estatal para garantir a seguridade social a todos. Mas o maior perigo de qualquer rede de seguridade é esticá-la demais. Os pobres dos EUA recebem menos do que precisam porque os principais benefícios sociais são universais. Uma avaliação dos rendimentos dos pensionistas e a elevação da idade de aposentadoria para 70 anos ajudaria a equilibrar o orçamento.

Essa é uma decisão política explosiva. Mas, de novo, basta criar uma comissão independente en-

carregada de reformar o sistema de benefícios. A Suécia fez isso nos anos 1990 para equilibrar seu sistema. Os suecos ainda recebem pensão do Estado, mas o valor não aumenta de modo automático, está atrelado à capacidade de pagamento do país.

Decisão radical demais para os EUA? Este é o país que criou um banco central independente em 1913 para não repetir a crise dos anos 1890, quando a bolsa quase quebrou e o tesouro quase faliu. O poder dado ao banco central reduziu a inflação – e salvou os políticos de tomar decisões impopulares. Fazer o mesmo com os benefícios tem sentido.

## 4. UM SISTEMA DE SAÚDE MAIS JUSTO

O sistema de saúde americano é caríssimo. A pandemia deu um argumento convincente para uma reforma radical dele, tanto para remover a principal fonte de insegurança para os pobres, como para economizar. O atual sistema, com subsídios ocultos, complicadas exigências e incentivos descabidos, faz com que os EUA gastem cerca de 18% do PIB em saúde, enquanto deixa sem atendimento uma em cada cinco pessoas não idosas. E não importa o quanto a indústria da saúde e os republicanos gritem contra a medicina socializada, não há nada de “mercado livre” num sistema que gasta proporcionalmente mais dinheiro público em saúde do que a Suécia “socialista”.

Uma solução seria expandir o Medicare, sistema público para idosos, para que também cobrisse os mais jovens. Isso aumentaria os custos, mas o modelo alemão poderia ser seguido: nele, o seguro saúde é obrigatório, com 90% das pessoas utilizando seguro público subsidiado e as 10% mais ricas usando seguro privado. O prazo para atendimento das pessoas é rápido; com mais de uma centena de fundos a escolher, contudo, a Alemanha tem algumas das complexidades que atormentam os EUA.

Empresas farmacêuticas e seguradoras têm trabalhado para convencer os americanos de que sistemas de pagamento único, como o do Canadá, no qual o Estado paga a conta, implicam longa espera nos hospitais. Porém, ter um único pagador com taxas fixas para os procedimentos evita burocracias para seguradoras, pacientes e hospitais. Os custos administrativos dos EUA são quase o dobro do dos canadenses. Além disso, no Canadá o poder de barganha sobre as empresas farmacêuticas é maior, então lá os remédios são mais baratos.

Já em Singapura, o Central Provident Fund torna as pessoas mais responsáveis pela própria saúde.



## O QUE O MUNDO VÊ COMO BENCHMARK

**O SUS, sistema de saúde brasileiro, é universal, gratuito e 75% da população depende apenas dele. E custa relativamente pouco**

Até o fim da década de 1980, trabalhadores rurais, aposentados, indígenas, quilombolas, caiçaras, desempregados e pessoas com deficiência não tinham acesso à saúde pública e gratuita. Eram chamados de indigentes. Em caso de necessidade extrema, procuravam Santas Casas de Misericórdia ou faculdades de medicina para um atendimento humanitário. Naquela ocasião, o direito à saúde pública era restrito aos trabalhadores com carteira assinada que podiam contar com o Inamps.

Com a redemocratização, ganhou força o Movimento Sanitário que reivindicava a saúde como direito, com garantia de atendimento universal e gratuito para todas as pessoas em território brasileiro. A demanda foi incorporada à Constituição de 1988, e em 1990 surgiu o SUS, com a Lei nº 8.080. E com ele uma das mais arrojadas e bem-sucedidas políticas públicas do mundo.

O projeto era ambicioso: atendimento integral, incluindo prevenção, proteção, promoção, recuperação e reabilitação da saúde em um país continental e com a sexta maior população do mundo. Além do Brasil, Canadá, Dinamarca, Suécia, Espanha, Portugal, Cuba e Reino Unido são países com sistemas públicos de saúde e pretensões semelhantes, mas com desafios muito diferentes. Seja no tamanho do território, o que traz dificuldades logísticas, seja no perfil populacional.

O Sistema Único de Saúde (SUS) nasceu com a missão não só de cuidar do maior contingente humano em um projeto de saúde pública do mundo; tem de cuidar de um contingente empobrecido, adoecido, sem saneamento básico, sem dentes, mal alimentado. A mortalidade infantil era muito alta, causada em geral por doenças evitáveis e desnutrição. Com vários indicadores preocupantes e sem previsão orçamentária inicial, o SUS era mais um projeto que não daria certo aos olhos dos críticos. Porém, com sorte e perseverança, é realidade.

Hoje, 75% da população brasileira depende exclusivamente do SUS para qualquer atendimento à saúde. São consultas, exames, remédios, tratamento odontológico, órteses, próteses, cirurgias, reabilitação, transplantes, prontos-socorros, atendimento emergencial pelas ambulâncias do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (Samu), saúde mental, tratamentos integrais para HIV (incluindo profilaxias pré e pós-exposição ao vírus), unidades especializadas em hepatite e infecções

sexualmente transmissíveis (IST), planejamento familiar, preservativos, vacinação, acompanhamentos de pré-natal e do desenvolvimento infantil, remédios de alto custo e atendimento a doenças raras.

A cobertura do SUS é maior do que a de qualquer plano de saúde, uma vez que é irrestrita. Não se limita a um rol de procedimentos, nem restringe atendimentos por carência ou doença preexistente. Desde que o tratamento seja reconhecido como eficaz, qualquer cidadão pode ter acesso a ele pelo SUS por meio de requisição judicial, caso não esteja ainda incorporado na rotina de atendimento.

Além do atendimento individual, o SUS também é responsável pela fiscalização de todos os estabelecimentos de saúde (públicos ou privados) por meio da vigilância sanitária. Responde ainda, e de modo exclusivo, pela gestão dos hemoderivados e dos transplantes. Cuida do monitoramento epidemiológico em todo o País, controle de portos e aeroportos, fiscalização de restaurantes, açougues, mercados, abatedouros.

Ainda que longe de ser um sistema perfeito, é preciso reconhecer que são grandes feitos para um projeto que tem pouco mais de 30 anos.

Hoje o maior desafio do sistema é seu financiamento insuficiente. O orçamento do SUS para 2021 foi de R\$ 125 bilhões, o que significa R\$1,70 (sim, você leu certo: um real e setenta centavos) por dia por habitante para oferecer todo o serviço que você acabou de ler. Seiscentos reais por ano por habitante.

Daí o esforço para revogar a emenda constitucional 95, de 2016, que congelou as verbas de saúde e educação até 2036. Precisamos de um povo saudável para enfrentar os desafios que aguardam nosso País.



**RAQUEL MARQUES** é sanitarista, presidente da Associação Artemis e codeputada no mandato coletivo da Bancada Ativista.

de. E exige que os usuários paguem uma pequena taxa quando vão ao médico, a fim de desencorajar as visitas desnecessárias que afligem sistemas como o National Health System, da Grã-Bretanha.

Um sistema de saúde melhor combinaria três características. Cada cidadão teria um certo padrão de saúde gratuito, pago pelo governo, mas fornecido por hospitais públicos e privados. Haveria um imposto de saúde para que cada americano pudesse ver na sua declaração de renda o quanto o sistema público custa em seu bolso. Haveria um imposto-saúde obrigatório e o seguro-saúde privado continuaria subsidiado, pois alguns gastos privados economizam dinheiro estatal. Haveria incentivos para quem cuidasse da saúde e tomasse vacinas. Como em alguns países, o açúcar e o fast-food teriam taxaço maior, para reduzir obesidade e diabetes. A medicina privada sobreviveria mesmo assim.

## 5. LIBERAR A TECNOLOGIA

A liderança tecnológica dos EUA sobre a China talvez seja seu ativo mais importante. Porém, pouco dessa inventividade é aplicada no setor público. Que chance havia de combater a covid-19 quando cerca de 40% dos sistemas de TI do Department of Health and Human Services são obsoletos e não têm mais suporte dos fabricantes?

Os governos asiáticos levam vantagem sobre os EUA ao usar a internet das coisas para monitorar infraestruturas inteligentes. Em Singapura, as tubulações de água informam às autoridades se há vazamentos, e os postes de iluminação coletam dados sobre temperatura, umidade do ar e fluxo de tráfego.

Alguns estados americanos comunicam-se bem com os cidadãos por meio de celulares e aplicativos; mas, de novo, a covid-19 mostrou o quanto a Ásia Oriental está na frente. Em Xangai, cada vagão de metrô tem um QR code ou código de barras próprio, que você escaneia ao entrar; assim, se um dos passageiros adoecer, apenas as pessoas que viajaram naquele vagão são contactadas. Há preocupação com a privacidade, sim, mas a maior barreira para que isso ocorra nos Estados Unidos é tecnológica: o metrô de Nova York só passou a receber pagamento sem dinheiro, ao estilo asiático, em 2019. E, falando em sistemas desse tipo, a China está criando infraestrutura para uma moeda digital que algumas pessoas acreditam que pode desbancar o dólar.

Os EUA têm limitado sua infraestrutura de alta tecnologia porque os benefícios estatais absorvem dinheiro demais. O orçamento tecnológico é consumido pelo custo do suporte a sistemas antigos, já que ninguém teve coragem de pagar pela atualização deles. O passado americano deveria inspirar o presente. Roosevelt construiu represas. Eisenhower construiu autoestradas. Os EUA atuais deveriam aproveitar o fato de poderem pegar dinheiro emprestado a juros baixíssimos para construir a infraestrutura que a economia do conhecimento necessita. Isso inclui internet subsidiada, mas também atualização tecnológica em geral.

## 6. REVIGORAR TALENTOS

Reformas governamentais devem incluir a melhora da qualidade dos funcionários do setor público, considerando a meritocracia e realizando concursos.

Além disso, seria necessário reduzir maciçamente as nomeações políticas. Em vez de “vender” embaixadas, entregá-las a diplomatas. Pagar aos chefes de departamentos do governo o mesmo que o setor privado paga, e impor-lhes limites quanto ao que podem fazer após o serviço público. Fazer como em Singapura: pagar integralmente bolsas de estudo para estudantes pobres em universidades de elite; em troca, eles trabalhariam por, digamos, cinco anos no setor público.

É POSSÍVEL APLICAR ESSAS MESMAS REFORMAS EM QUALQUER CAPITAL OCIDENTAL, obtendo melhoras por meio da modernização pragmática. Pode-se chegar longe assim, ainda mais porque a covid-19 nos dá uma chance de repensar nossos sistemas – algo que não acontecia há décadas. ∞

© Rotman Management

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

JOHN MICKLETHWAIT é editor-chefe da Bloomberg News. Entre 2005 e 2013, foi editor chefe de *The Economist*. ADRIAN WOOLDRIDGE é editor de política da *The Economist*, para a qual escreve a coluna “Bagehot”. Ambos são coautores de *The wake-up call: why the pandemic has exposed the weakness of the west, and how to fix it* (HarperVia, 2020), do qual este texto foi adaptado.

# ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## VOCÊ NÃO É O QUE VOCÊ FAZ

NUM MOMENTO EM QUE O LIMITE ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL ESTÁ CADA VEZ MAIS TÊNUE, COMO SEPARAR SUA IDENTIDADE PESSOAL DA SUA PROFISSÃO?

Já é sabido: o mundo do trabalho está mudando, várias profissões vão desaparecer e surgirão novos papéis nos próximos anos. Mesmo assim, ainda é comum ouvirmos algo assim: “Olá, sou a Maria, jornalista”, com versões como engenheira, arquiteta de dados...

Tim Herrera, colunista de cultura digital do jornal *The New York Times*, trouxe à tona o problema de a separação entre identidade profissional e pessoal estar cada vez mais imprecisa, agravado pela migração para o home office desde o início da pandemia. E como a tendência, no retorno pós-pandêmico, é manter o modelo atual ou migrar para soluções híbridas, tratar essa separação com cuidado tornou-se central para a saúde mental e a produtividade de todos nós.

Herrera diz que um dos melhores conselhos sobre carreira que ouviu foi pensar em profissões como verbos e não substantivos. Dessa forma, a apresentação do início deste texto seria: “Olá, eu sou a Maria, e trabalho com jornalismo”. Herrera reconhece que fica estranho em algumas profissões – imagine um cirurgião, ou um engenheiro –, mas diz que o efeito é positivo mesmo quando a frase é dita apenas para si mesmo, mentalmente. Para ele, é um hack que ajuda a separar o que a pessoa é do que ela faz para ganhar o pão de cada dia.

### O QUE VOCÊ VAI SER QUANDO CRESCER?

Com essa pergunta, desde crianças aprendemos a associar nossa identidade pessoal ao trabalho, afirma Herrera. Cria-se a percepção



de que é a profissão que nos faz crescer. Ele cita Alison Green, criadora do blog *Ask the Manager*, que diz que, quando você gosta e é competente no que faz, fica mais difícil se desligar dessa relação. “A ideia de ser realmente bom no que se faz é algo muito poderoso”, afirma Green no artigo.

Porém, há bons motivos para você separar os dois mundos. Art Markman, professor da University of Texas em Austin e autor do livro *Bring your brain to work*, afirma que o dia a dia no trabalho tem altos e baixos e, se sua vida toda estiver focada no trabalho, será uma montanha-russa. Permitir que os problemas de uma das áreas da vida afetem as outras é um risco considerável para a saúde mental, que não aconteceria se houvesse um distanciamento.

Outro benefício direto é o ganho de produtividade. Não adianta sobrecarregar seu cérebro com demandas, é preciso um tempo de pausa real do trabalho. Permitir-se um tempo para o lazer, para a família, ajuda a manter a sua concentração. O que significa, muitas vezes, praticar limites que já “existem”: não responder ligações e e-mails fora da hora combinada, almoçar sem olhar as mensagens. Alison Green sugere que, se você não se sente desconfortável em fazer essa ação, pelo menos converse com seu gestor em busca de uma forma sustentável para todos.

Colocar limites não significa deixar de se importar com o trabalho, mas poder ser você mesmo nesse ambiente. Minda Harts, fundadora da Memo LCC, que desenvolve carreiras para mulheres negras, lembra que, se as pessoas são incentivadas a trazerem seu eu autêntico para o trabalho, devem ser encorajadas também a deixar de fora as partes que não gostariam de expor sem serem penalizadas. ∞



## ATIVISMO CORPORATIVO

QUER APOIAR CAUSAS NO AMBIENTE DE TRABALHO?  
CONHEÇA SEU PERFIL E APRIMORE SUA ABORDAGEM

Diversidade, equidade e inclusão estão cada vez mais presentes na pauta das organizações. E também na de funcionários que se engajam abertamente para garantir o compromisso das empresas onde trabalham com essas e outras causas.

Em algumas companhias, porém, essa atitude pode cobrar um preço alto dos colaboradores: emocional, de tempo e, muitas vezes, na carreira. Mesmo numa época em que tanto se fala em empresas como agentes de transformação, os ativistas corporativos ainda precisam “pesar suas metas de carreira e seu desejo de promover mudanças

organizacionais positivas”, afirmam Allegra Chen-Carrel, Becca Bass, Danielle Coon, Keerthana Hirudayakanth, Diego Ramos Ochoa e Peter T. Coleman, consultores do Morton Deutsch International Center for Cooperation and Conflict Resolution, em artigo da *Stanford Social Innovation Review*. Em suas pesquisas, eles identificaram as abordagens mais comuns do ativismo no escritório.

### ADVOCACY

A maior parte dos ativistas corporativos atua como defensores barulhentos das causas em que acreditam. Eles ex-

põem os problemas, confrontam os abusadores e cobram publicamente os tomadores de decisão.

Essa abordagem direta, no estilo do advocacy das ONGs, costuma incomodar. A recomendação dos consultores para quem adota esse estilo é buscar colegas com interesses semelhantes e agir pressionando não individualmente, mas em grupo.

### SUBVERSÃO

Os subversivos atuam “sob o radar”, organizando e ampliando tensões para perturbar o *status quo*. Apoiam os que fazem advocacy, estruturando redes de aliados e reunindo informações.

Para eles, a recomendação é que sejam sutis publicamente, adotando abordagens menos ameaçadoras – como fazer críticas na forma de perguntas. Também devem se valer da estrutura corporativa para promover as reformas, usando, por exemplo, os canais de denúncia e de reclamações geridos pelo RH.

### FACILITAÇÃO

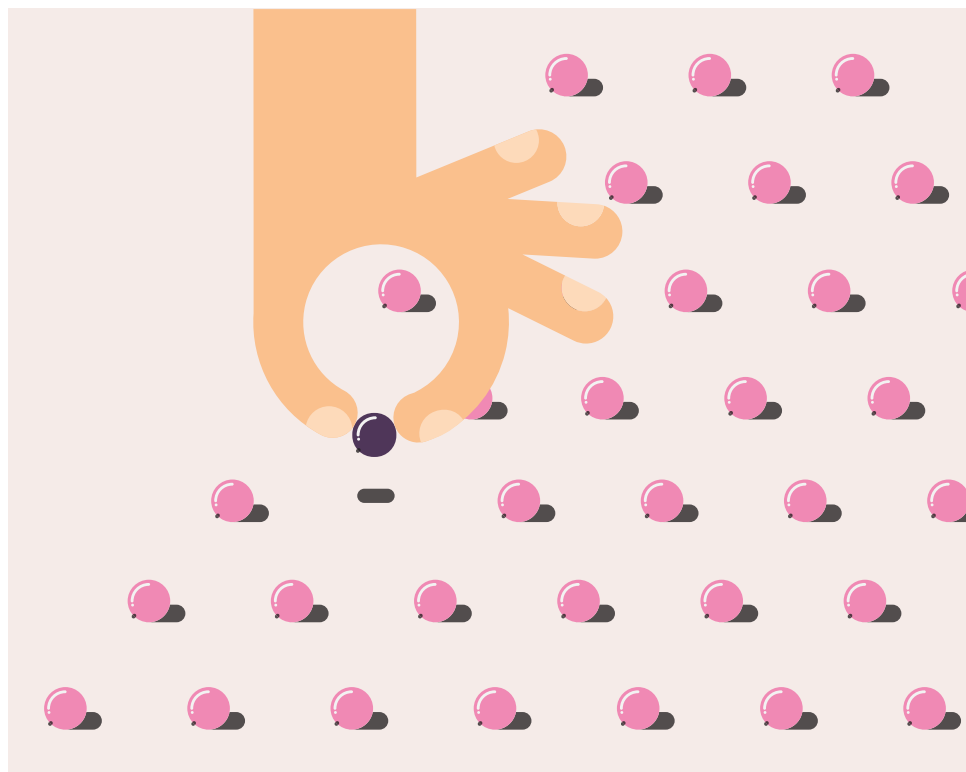
Profissionais com perfil de facilitadores atuam para diminuir as tensões, minimizar respostas defensivas à mudança, criar espaços para compartilhar diferentes perspectivas ou mediar conflitos.

Costumam correr menos risco de desagradar e precisam ser hábeis para estabelecer um ambiente seguro em que as pessoas possam expor suas experiências – o que pode ser difícil quando há diferenças hierárquicas.

### CURA

Para ativistas organizacionais, lidar com os traumas das vítimas de racismo, sexismo e capacitismo pode ser exaustivo e até tóxico. Para conseguirem se manter engajados, é necessário cuidar de si mesmos, dedicando tempo a práticas que

fortaleçam sua resiliência. É importante também estabelecer limites, escolhendo lutar contra alguns problemas (e não todos) para evitar a exaustão. Redes de apoio dentro e fora do trabalho, para lidar com a bagagem emocional, também podem ajudar. ∞



## DÁ PARA VENCER O PERFECCIONISMO?

DIZEM QUE ELE É UMA PRAGA QUE AFLIGE ESPECIALMENTE AS MULHERES. A BOA NOTÍCIA: TEM CURA

Perfeccionismo cansa. E nos mantém sempre ocupados. Esse mal se revela, por exemplo, com metas inatingíveis e uma autoestima totalmente ligada à produtividade. Como costuma ser algo positivo para as empresas, não é fácil combatê-lo. Sheila Vijeyarasa, empresária, coach e autora de livros sobre o assunto, afirma, em artigo para a publicação

neozelandesa *Good Magazine*, que precisou de coragem para se assumir imperfeita, já que ser qualquer coisa menos que perfeita soa como um fracasso.

Ao longo dos anos, ela desenvolveu um roteiro em cinco passos para combater esse hábito, que usa para orientar seus clientes.

**1. TOMAR CONSCIÊNCIA.** Esse costuma ser um ponto cego para muitas pessoas. Por isso, Vijeyarasa começa seu trabalho de coach com perguntas como: “Você sempre tem de ser o melhor no que faz?”, “Aceita ser o segundo melhor?”, “Acha que merece punição ou crítica quando comete erros?”, “Pensa que nada do que faz é bom o suficiente?”. Se respondeu “sim” a essas questões, você pode estar adotando uma visão em preto e branco da vida – uma visão perfeccionista.

**2. ENCONTRAR A ORIGEM.** Segundo a autora, não nascemos perfeccionistas, mas nos tornamos a partir da infância, quando nos ensinam que o amor é mensurável e não é

incondicional. Quando entendemos onde o perfeccionismo começa, podemos identificar o que gerou o padrão e, assim, quebrá-lo. Ela explica que é útil identificar esses momentos da infância e descrevê-los em um diário, para ter uma perspectiva e refletir a respeito.

**3. RECONHECER QUE É DIFÍCIL ROMPER ESSE PADRÃO.** Superar o perfeccionismo pode parecer impossível. Ser workaholic é uma das expressões do perfeccionismo – até porque, em geral, é no trabalho que somos mais recompensados. Então, tenha compaixão por si mesmo e aceite que é um traço realmente difícil de superar.

**4. ENTENDER O IMPACTO NEGATIVO.** O momento ahá para os clientes de Vijeyarasa, segundo ela, é quando descobrem que o custo do perfeccionismo é maior do que os benefícios. Perfeccionistas podem ser antissociais,

já que costumam ser críticos com quem não atinge seus padrões. Podem ter dificuldades para aprofundar relações. Também podem ser rígidos no trabalho, além de fazer colegas e subordinados sentirem-se aquém das expectativas. Perfeccionistas também tendem à procrastinação, por medo de não serem... perfeitos. Frequentemente o corpo também padece, com exaustão e até burnout.

**5. USAR OS FRACASSOS COMO LIÇÕES.** Mesmo que esses passos não sejam o suficiente para ajudá-la (ou ajudá-lo), ainda resta uma esperança. “Quando a vida decide que cansou do nosso perfeccionismo, ela conspira para nos liberar”, diz Vijeyarasa. Separação, demissão, fechamento de empresa são algumas maneiras. “Esses ‘fracassos’ nos ensinam que falhar é ok. Nós sobrevivemos.” Segundo ela, é possível compreender que podemos ser amados e aceitos com imperfeições. Acontece quando baixamos as barras impossíveis e nos damos a chance de crescer verdadeiramente. ∞





# O QUE MAYA ANGELOU PODE ENSINAR SOBRE PRODUTIVIDADE

ARTIGO DA REVISTA *THE NEW YORKER* CONTA COMO ESCRITORES CONSAGRADOS RESOLVERAM O DESAFIO DO TRABALHO EM CASA MUITO ANTES DE NÓS

A escritora inglesa Virginia Woolf, em um ensaio que se transformou no livro *Um teto todo seu*, disse, no início do século 20, que a mulher tinha dificuldade para abraçar a literatura como carreira porque, entre outras coisas, em geral não tinha um teto todo seu, um local tranquilo e seguro onde pudesse se dedicar à escrita. Décadas depois, a premiada autora americana Maya Angelou contou em uma entrevista que se instalava em hotéis para escrever, pedindo que os funcionários tirassem todos os quadros das paredes e só entrassem diariamente para esvaziar os cestos de lixo com papéis amassados.

Clássicos da literatura infantil como *Matilda* e *A fantástica fábrica de chocolate* foram escritos pelo inglês Roald Dahl em uma casinha contígua à de sua família, onde ninguém era autorizado a entrar. Neil Gaiman, autor de *Sandman* e de dezenas de outras obras em quadrinhos e de fantasia, adaptou um gaze-

bo minúsculo e abandonado, no meio de um bosque, e é ali que ele escreve.

Esses autores e seus locais de trabalho podem ensinar muito ao nosso mundo pandêmico, segundo Cal Newport, professor de ciência da computação da Georgetown University. Em um artigo para a revista *The New Yorker*, ele diz que os escritores foram, de alguma forma, os primeiros profissionais do conhecimento em trabalho remoto.

A experiência de se refugiar em locais diferentes para produzir não é nova para muitos, mas deverá ganhar escala com a pandemia, depois que percebermos que trabalho cognitivo útil é uma empreitada frágil no ambiente doméstico. “A casa é cheia de coisas que distraem nossa atenção, desestabilizando a dança neuronal sutil exigida para pensar claramente. Quando passamos pelo cesto de roupa suja fora do escritório (também conhecido como nosso quarto ou sala), nosso cérebro muda de

rumo para o contexto dos afazeres domésticos, mesmo quando queremos focar o e-mail ou a reunião do Zoom”, afirma. “Esse fenômeno é resultado da natureza associativa do cérebro.”

Historicamente, escrever era uma das poucas profissões que exigiam trabalho cognitivo fora do contexto de um escritório. A pandemia aumentou o trabalho de conhecimento a ser realizado em casa. Muitos profissionais não voltarão para o ambiente das empresas num futuro próximo, mas mantê-los em casa pode ser um suplicio – e resultar em baixa produtividade.

A saída, para Newport, é encontrar um terceiro lugar em que se possa trabalhar – externo, mas perto de casa. Ele sugere, inclusive, que as próprias empresas subsidiem esses espaços. Há companhias considerando essa possibilidade. Mas, se não for o caso da sua, a padaria da esquina ou o café mais próximo talvez resolvam seu problema de produtividade. ∞

# POR QUE ANDO COM MEDO DAS IMAGENS

NOSSO CONSUMO DE FOTOGRAFIAS PODE SER TÃO IMPORTANTE QUANTO O DE ALIMENTOS. EM NOME DA SUA SAÚDE, CONSCIENTIZE-SE DISSO | POR JULIANA PROSERPIO

Eu nunca pensei que teria medo de imagens. Mas tenho. Quer um exemplo? Um presidente da República aparece repetidamente durante uma pandemia sem usar máscara ou usando-a de maneira errada. A narrativa que os cidadãos vão absorvendo é de que a pandemia não é real e o questionamento subsequente é “Então por que eu devo usar máscara?”

Tome outro exemplo, também vindo da política: um candidato a presidente promete em sua campanha construir um muro para separar seu país da nação vizinha e impedir a entrada de imigrantes. Um muro, um artefato simples usado para dividir, foi a imagem que ele gravou na mente dos eleitores, dividindo as coisas em dois lados, remetendo a uma linha de pensamento mais simples, binária. E influenciando o resultado de uma eleição.

Imagens nunca existem por acaso. São narrativas, transmitidas na forma de estereótipos e expressões populares – e, por ora, mostram-se maiores do que outras formas de narrativa, incluindo a política tradicional.

Imagens não são apenas estéticas; são também éticas. Como disse o filósofo Ludwig Wittgenstein (1889-1951), “ética e estética são uma coisa só”, porque ambas têm a ver com valores.

Imagens simbolizam, portanto, ética, valores e narrativas. E, à medida que encapsulam essas três coisas, influenciam e podem mudar a maneira como pensamos, certo?

Isso não vale somente para imagens de escola pública, ou notícias, como as que mencionei. Eu admito que começo meus dias absorvendo as histórias que me contam as imagens do aplicativo Instagram no smartphone. Pouco depois de acordar, fico olhando para as atualizações em busca de novidades visuais.

Experimente dar uma espiada no Instagram de seus amigos e refletir: qual é a história que estão contando? Qual é sua ética? Seus valores? A repetição de imagens reforça a história.

Uma amiga, professora de ioga, costuma postar imagens ao ar livre, com muita luz, pedras, plantas. Sua narrativa é a de conectar-se com a





natureza; seus valores são ter uma mente leve e sentir-se em paz. Outro amigo, executivo, posta imagens sobre viagens de negócios, festas e drinks em bares. Ou carinhas sorridentes usando óculos de sol. Sua narrativa diz respeito a um estilo de vida específico. Seu valor é: “Trabalhe muito e divirta-se intensamente”. Você acha que esses valores e essa narrativa poderiam ser expressos de modo tão claro sem ser por imagens?

### TUDO BEM, MAS EXISTE UM PORÉM

Quando uma história inteira é condensada em uma imagem, há edição. Escolhe-se focar um objeto em detrimento de outro, escolhe-se determinado ângulo. Você pode até usar o Photoshop, adicionar filtros, deletar parte das informações. E não se trata necessariamente de querer enganar os outros. Como explicaram Yuval Harari e Bill Gates num podcast, as histórias de ficção não são verdadeiras, mas também não são mentiras no sentido em que as pessoas acreditam nelas. Imagens são parecidas: são narrativas, em boa parte ficcionais, nas quais as pessoas creem como se fosse verdade.

Nossos cérebros ainda não estão treinados para identificar o que é ou não é ficção. E é aí que estou ficando com medo de imagens. Como a tecnologia e as conexões alavancam a repetição, as fotografias são cada vez mais poderosas. Adorei a explicação de Milan Kundera: “A realidade era mais forte que a ideologia. E é justamente nesse

sentido que a imagologia a superou: a imagologia é mais forte que a realidade”. Imagologia, como ensina Joep Leerssen, é a construção cultural e a representação literária dos personagens nacionais. Hoje em dia estamos construindo essas identidades e personalidades no cidadão comum. Vivemos a era da imagologia.

Precisamos treinar nossos cérebros. Está na hora de aprendermos a consumir imagens como consumimos alimentos, entendendo o que é uma imagem nutritiva e o que é uma pobre em nutrientes. Imagens com valores nutritivos baixos ou nocivos podem nos levar a vieses cognitivos e, pior, a uma falsa percepção de como o mundo é. Ou a uma falsa percepção de como você deveria se sentir sobre si mesmo. Para você manter a saúde, sua ingestão de imagens pode ser tão importante quanto a sua ingestão de alimentos. ∞



JULIANA PROSERPIO é cofundadora e executiva-chefe de design da Echos, laboratório de inovação que mantém a Escola de Design Thinking.

# NÃO ACREDITE NAS RESPOSTAS SIMPLES

## INOVAÇÃO VIROU UMA PANACEIA, UM TERMO USADO INDISCRIMINADAMENTE. MAS É HORA DE REVER ESSE CONCEITO

Precisamos inovar mais. Sinto uma pontada de vergonha alheia (cringe, será?) toda vez que leio ou escuto algo nesse sentido. O que era para ser metodologia, investimento e solução, virou uma grande panaceia para todos os males do universo. Mais um ponto no bingo da reunião corporativa. Sua empresa está falindo? A Amazônia está sumindo do mapa? Está com dor de garganta? O arroz queimou? É porque você não está inovando o suficiente.

A redução do conceito a uma buzzword é sintoma de uma sociedade que insiste em buscar respostas simples para problemas complexos. Mais uma faceta dos movimentos de autoajuda, com um verniz de meritocracia e Vale do Silício. Disruptive Thinking powered by Artificial Intelligence, afinal, vende mais livros e palestras do que repensar culturas organizacionais de forma sistêmica e sistematizada.

O momento atual é propício para abandonar antigos formatos e crenças corporativas. Uma oportunidade e tanto para discutir a nossa desgastada relação com a inovação. Podemos começar com algumas reflexões. O que entendemos por inovação resolve problemas reais das pessoas ou do nosso próprio umbigo? Os post-its coloridos no painel do escritório refletem as necessidades do mundo lá fora? E, principalmente, quais são os caminhos e recursos que temos à disposição para viabilizar a melhor versão de uma ideia?

Atitude, visão estratégica e vontade de fazer são essenciais para fomentar uma cultura de inovação. Mas a realidade – mais conhecida como dinheiro, estruturas organizacionais e perrengues do dia a dia – impõe mais limites do que gostaríamos de acreditar. Obviamente, isso não é desculpa para se esconder atrás da rotina. Capacidade de investimento também não é garantia de sucesso. Mas, acredite: um restaurante dificilmente ganhará uma estrela Michelin se o chef não tiver condições de fazer uma compra decente na quitanda da esquina.

A tecnologia reduziu barreiras de entrada e ajudou a democratizar oportunidades. Mas, assim como os próprios processos de inovação, é uma ferramenta de acesso. Nada se move sem propósito e objetivo. Entre a criatividade e a inovação, as boas ideias acontecem na intersecção entre desafios do presente, talentos individuais, capacidade de articulação e uma visão consistente do futuro que queremos construir. Um movimento contínuo, que costuma ser mais promissor para aqueles que cultivam um apego saudável à realidade, mas insistem em sonhar com um mundo um pouco melhor. ∞



Thomaz Gomes  
é gerente de  
conteúdo da HSM.



Rodrigo Vergara é sócio da RIA ([www.ria.works](http://www.ria.works)), especializada em construir segurança psicológica em equipes. É criador do PlayGrounded ([www.playgrounded.com.br](http://www.playgrounded.com.br)), a Ginástica do Humor. Jornalista (*Folha de S.Paulo*, *Veja*, *Superinteressante* e *Vida Simples*), foi sócio da consultoria Origami e consultor em branding. Ator e improvisador, integra o grupo Jogo da Cena.

# NÃO É QUEM, É COMO

ESQUEÇA OS CURRÍCULOS. SEM CONFIANÇA ENTRE OS MEMBROS DA EQUIPE, OS TALENTOS NÃO BRILHAM

Imagine-se em uma reunião para decidir sobre um projeto inadiável. A certa altura, o dono do projeto revela a estratégia e a pulga morde sua orelha: você já tentou aquele caminho em um projeto semelhante. E a ideia fracassou, por um detalhe difícil de explicar rapidamente, mas que pôs tudo a perder.

Você olha em volta. Ninguém piscou. Todos parecem interessados. As lideranças parecem aliviadas por haver um plano, quando o prazo se esgotava.

Com medo de não saber explicar o problema ou parecer pessimista, você fica quieto. A proposta é aprovada.

Na saída, você conversa com uma colega que também estava na reunião. Mal começa a falar, ela se adianta e aponta a mesma falha. “Não vai dar certo. Mas eu é que não ia levantar a questão. Estava todo mundo concordando!”

O papo esquenta, outro participante da reunião cola na conversa. “Vocês também viram o erro? Vai dar muito errado. Mas, se nem o Luiz do financeiro falou nada, eu vou falar? Não vou ser o estraga-prazeres.”

Resumo: muita gente viu um problema sério num projeto relevante e não disse nada.

Seguem três perguntas, para reflexão.

**1) O que vai acontecer com o projeto?** Parece óbvio: a ideia vai fracassar.

**2) É do interesse da liderança que a equipe deixe de apontar problemas que impactam no resultado?** Obviamente, não.

**3) E, por fim: você já vivenciou uma situação assim?**

Apresento essa história com frequência em palestras. Nunca encontrei quem não tivesse passado por algo parecido.

Pior: muita gente nem vê aí um problema. Reuniões são assim. Não são espaços seguros para dizer o que pensamos. Há quem estenda essa regra a todos os ambientes profissionais.

Imagine agora os talentos a que o Google tem acesso: os melhores do mundo, né? Ainda assim, a empresa notou que alguns times eram muito mais eficientes que outros e decidiu pesquisar por quê. Como eram do Google, fizeram o que sabem melhor: levantaram dados sobre 180 equipes internas.

A pesquisa, publicada em 2015, mudou o entendimento sobre equipes de alta performance. Porque a característica mais correlacionada com alta eficiência foi a segurança psicológica. Ou seja, os times mais eficientes eram aqueles cujos membros se sentiam à vontade para correr riscos uns diante dos outros, sem medo de serem julgados ou criticados.

Nas melhores equipes, as pessoas levantavam a mão nas reuniões, para dizer que não haviam entendido algo, para fazer sugestões que acharam pertinentes, para cobrar um compromisso descumprido ou, vejam só, para apontar um problema num projeto.

Não é quem faz parte da equipe, mas qual o grau de confiança entre seus membros. E esse atributo é fortemente influenciado pela liderança. ∞

# O QUE AS CRENÇAS NÃO VEEM

ESPECIALISTAS COSTUMAM TER DIFICULDADE PARA NOTAR O POTENCIAL DAS INOVAÇÕES EM SEUS MERCADOS PORQUE AGEM PELO VIÉS DA CONFIRMAÇÃO | POR GUILHERME HORN

**H**á alguns meses, participava de um painel num evento sobre inovação, como mediador, tendo como debatedores dois especialistas em energias renováveis. Abri a discussão com um report da Singularity University que questiona o que acontecerá se a energia atingir um custo de geração zero por volta de 2035. Ambos reagiram imediatamente, dizendo que acreditavam que isso até poderia ser possível em alguns países mais desenvolvidos, como Alemanha e Israel, mas dificilmente se tornaria realidade no Brasil.

A reação dos especialistas não me surpreendeu. Tenho estudado nos últimos anos o efeito das

crenças dos experts em diversos assuntos em sua capacidade de enxergar a inovação que está acontecendo no ecossistema ao seu redor. É incrível como o potencial das inovações mais radicais dificilmente é percebido pelos especialistas, porque simplesmente não se encaixam em suas crenças.

Vejam os outros exemplos, o mercado das criptomoedas. Os argumentos mais comuns para a sua rejeição estão relacionados à ausência de lastro e à volatilidade desses ativos. Porém, a necessidade de um lastro para uma moeda é uma crença – a crença de que o lastro garante o seu valor. Mas, e se houver uma tecnologia capaz de garantir o limite de emissão dessa moeda – o que garantirá o controle da inflação, a impossibilidade do gasto duplo e/ou de sua falsificação, além de possibilitar uma completa rastreabilidade num banco de dados imutável? Pois essa tecnologia existe e chama-se blockchain. E talvez ela levante dúvidas sobre a validade das crenças mais comuns entre economistas. Por isso, para compreendermos o potencial das criptomoedas, precisamos questionar as nossas crenças sobre o que gera valor para uma moeda.

Com outras tecnologias, vemos o mesmo tipo de reação: computação quântica, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial, veículos autônomos, e muitas outras. Quanto mais conhecemos do nosso segmento, mais acreditamos que estamos distantes do impacto dessas inovações.

O problema é que as nossas crenças são formadas *a priori*, sem evidências científicas. Simplesmente elas vão se constituindo em nossas mentes e, a partir delas, moldamos as nossas expectativas, as nossas percepções e as nossas conclusões sobre diferentes temas. E todo o conteúdo que consumimos, seja por artigos, vídeos, cursos, lives, webinars, vão na direção de confirmar as nossas crenças. É o que chamamos de viés de confirmação.



## QUEM É SEU CONCORRENTE?

Outra crença muito presente em empresas mais tradicionais é que elas competem com os seus pares. Ou seja, seus concorrentes são empresas que vendem os mesmos produtos ou serviços, são de tamanho similar e atuam no mesmo mercado. Porém, isso não é mais verdade nos dias de hoje. Dois movimentos aconteceram: (1) caíram as barreiras entre os setores econômicos e (2) pequenas startups passaram a competir em pé de igualdade com grandes organizações.

No primeiro movimento, a era digital misturou as cadeias de valores. Indústrias desintermediaram seus mercados. Por exemplo, companhias aéreas passaram a vender passagens diretamente a seus clientes, ajudando a eliminar as agências de viagens. Segmentos invadiram os serviços de outros segmentos. Por exemplo, varejistas entraram no setor financeiro, fazendo pagamentos e dando crédito a seus clientes. Em outros movimentos, vimos indústrias se verticalizando e ampliando sua gama de serviços, de forma a garantir a experiência final ao cliente. Vemos diariamente as cadeias de valor sendo redesenhadas.

No segundo movimento, temos milhares de startups competindo com poucas grandes empresas. Enquanto essas grandes empresas atuam normalmente com uma grande gama de produtos ou serviços, muitas vezes para diferentes segmentos, vemos pequenas startups atuando em nichos de mercado, com públicos específicos, muitas vezes com apenas um produto. Assim, conseguem ser muito eficientes, praticam preços mais baixos e oferecem uma experiência de uso normalmente muito superior, com processos mais simples e amigáveis. Isso faz dessas startups concorrentes de peso para as empresas mais tradicionais, que têm dificuldade para mexer em seus sistemas e processos.

Apesar disso parecer até óbvio para alguns, a maioria das grandes empresas ainda olha para essas pequenas startups com desconfiança (e até desprezo), pois ainda possuem indicadores de desempenho muito distantes dos seus. Esquecem-se que as startups em geral estão olhando para KPIs diferentes. Em vez de perseguirem receita e lucratividade, como as grandes empresas, estão atrás de satisfação do usuário e crescimento da base.



EM RESUMO, AS CRENÇAS SÃO IMPORTANTES LIMITADORES DE NOSSA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO. Se queremos criar um mindset que torne a empresa inovadora, o primeiro passo é identificar as crenças que nos cercam. Não se trata de um exercício trivial; requer reflexão, humildade e honestidade intelectual. É necessário ter a mente aberta para se educar sobre isso sem preconceitos.

E em seguida vem o momento de desconstruí-las, num exercício de desaprender o que é conhecido e incorporar os novos aprendizados, que nos levarão a alcançar novos voos. Bem-vindo à sua nova jornada inovadora. ∞



**GUILHERME HORN** é expert da SU Brazil em blockchain e inovação. Empreendedor serial, fundou seis startups nos últimos 25 anos. É diretor de estratégia digital e inovação do Banco Votorantim. Tem mestrado pela PUC-RJ, doutorado pela UMSA e especialização pelo MIT.



## SEU PROCESSO CRIATIVO É BASEADO EM SEU REPERTÓRIO DE FILMES E LIVROS

Eu não podia sair, não podia comprar nada.” Mas a falta de segurança não mudou seu compromisso com a liberdade de trabalhar. “Pressão sempre há. As pessoas dizem que você deve fazer isso de um jeito, outro sugere uma forma diferente, há o financiamento, talvez você devesse usar esse ator e não outro. E existem ameaças no final – se você não fizer assim...” Porém, ao contrário de muitos em Hollywood, Scorsese não teve burnout, não repeliu as pessoas com quem trabalha e não é considerado um terror pelas pessoas. Como ele conseguiu?

Seu primeiro ponto de apoio contra a instabilidade financeira está nos vínculos emocionais com certas pessoas – algo como uma cultura organizacional. Tanto quanto possível, Scorsese gosta de trabalhar com a mesma equipe. Sua parceria com a montadora Thelma Schoonmaker é famosa. Entre os atores, Robert De Niro, Harvey Keitel e Joe Pesci, Ben Kingsley, Leonardo DiCaprio e Daniel Day-Lewis fazem parte da turma. Ele troca muitas ideias com essas pessoas próximas. Mas faz um alerta a esse respeito: “Há dois tipos de poder a combater. O primeiro é o dinheiro. O outro são as pessoas próximas; você deve saber quando aceitar as críticas e quando lhes dizer não”.

Seu segundo ponto de apoio é o processo criativo baseado no repertório cultural, sobretudo de filmes, livros e músicas. Ele lê livros e ouve músicas tendo ideias de transformá-los em filmes. Ele vê filmes tendo ideias de como usar determinadas cenas em sua própria obra. O diretor exhibe filmes clássicos para sua equipe e diz: “Lembre-se desta imagem, é essa sensação que quero”. O socorrista que Nicolas Cage interpretou em *Vivendo no limite* é um “santo moderno do dia a dia, como o que Rossellini criou em *Europa’51*”; as sequências de luta em *Touro indomável* foram retiradas de um balé de *Os sapatinhos vermelhos*.

Scorsese estuda para valer os diretores que conseguiram “burlar o sistema” – em três níveis: seus filmes, suas carreiras e suas vidas dentro e fora de Hollywood. Segundo o ator Leonardo DiCaprio, a cinefilia do diretor é o que faz ele saber exatamente o que quer, ser tão focado e tão motivado. Como chairman da Film Foundation, ele nutre seu repertório, seja restaurando filmes antigos, seja nas trocas do board, formado por George Lucas, Spielberg, Coppola, Christopher Nolan, Ang Lee, Spi-

ke Lee, Paul Thomas Anderson e Guillermo del Toro, entre outros.

As análises de Scorsese revelam muito sobre sua obra. Ele explica que Orson Welles fez “tudo que nos disseram pra não fazer, nos ângulos baixos, nas lentes usadas, na estrutura da história, nos flashbacks com sobreposição de imagens”. Roberto Rossellini teria mudado o cinema três vezes: com o neorealismo (*Ladrões de bicicleta*), com a série de histórias quase místicas com a esposa e atriz Ingrid Bergman (*Stromboli*) e ao provocar a nouvelle vague com o filme *Europa’51*, sobre duas pessoas num carro. Em Robert Altman ressalta a técnica de som de rua e o estilo único.

O terceiro apoio de Scorsese são seus planos B. Ele admite ter feito dois filmes pelo negócio: *A cordo dinheiro*, em 1986, e *Cabo do medo*, em 1991 – este, por insistência dos amigos De Niro e Spielberg, além de seu agente Michael Orvitz. E volta e meia trabalha com, ou sobre, músicos, como Rolling Stones, Bob Dylan e George Harrison.

### O QUE ELE DIZ HOJE

Perto dos 80 anos, Scorsese se definiu assim ao *The New York Times*: “Meu tempo e minha energia são limitados, mas minha curiosidade não tem fim”. Ele está filmando *Killers of the Flower Moon*, com DiCaprio e De Niro, roteirizado a partir de um livro que leu sobre o assassinato de indígenas Osage na Oklahoma dos anos 1920. Mais uma vez, houve um recuo inesperado do estúdio – a Paramount. Temeroso quanto ao orçamento, o governo de Oklahoma e o Apple Studios compareceram. Deve sair em agosto. Em 2019, seu filme *O irlandês* foi financiado pela Netflix.

O diretor, apontado como a consciência do New American Cinema, segue livre. Por exemplo, disse à *Empire*, em outubro de 2020, que “os filmes da Marvel não são cinema, mas parque temático”. O CEO da Disney, Robert Iger, reagiu. Mas a liberdade tinha prevalecido sobre a segurança. ∞

# REVISTA HSM

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

# eXtra

#CHAPTER2YOU: REINVENTE O SEU RH

## DESAFIOS PARA O FUTURO DO RH

PARA GERAR MAIS VALOR É PRECISO  
TRANSFORMAR A GESTÃO DAS PESSOAS



Em um futuro cada vez mais high tech, a importância do high touch cresce na mesma proporção. E o que isso significa do ponto de vista da gestão das pessoas? Trazer novas perspectivas em busca de uma

resposta para essa pergunta é a proposta do livro *Reinvente o seu RH*, de André Souza, CEO da Futuro S/A.

A partir da lógica de que as pessoas criam valor para o negócio, Souza convida a refletir sobre a importância de cuidar das pessoas nas organizações. “Criar valor é missão de qualquer líder em qualquer organização”, afirma.

O livro não fica apenas no discurso. Do ponto de vista prático, compartilha um modelo de ação já validado por equipes de RH em diferentes países, usado por elas para transformar a sua forma de atuação e gerar impacto nas suas empresas.

Traz ainda diversos dados e análises – incluindo os resultados completos da pesquisa “Raio-X do RH” e um capítulo dedicado às

tendências para o futuro que estão transformando os negócios e impactam a atuação dos RH nos próximos anos.

E o assinante da **HSM Management** recebe, no seu e-mail, um capítulo do livro selecionado pela nossa equipe e entrevista exclusiva com Souza, em nova edição do e-book **Chapter2U**.



#TBT: Veja o webinar *Papo de Negócio - O RH high-tech e high-touch é possível?*



#ROLE MODEL YOUNG LEADERS

## NORDESTE NERD

Em 2020, aos 23 anos, a alagoana Natália Cecília Carvalho ganhou uma bolsa para cursar Economia em Harvard. Daí criou a ONG Nordeste Nerd, e começou a concretizar o sonho de melhorar a qualidade de ensino em sua terra, reduzir a pobreza e ver outros sertanejos brilhando.

Com a Nordeste Nerd, jovens do sertão têm acesso a oportunidades acadêmicas e profissionais. Em menos de um ano, já são 200 bolsas de inglês oferecidas em parceria com a Zung; 115 alunos atendidos (60% são mulheres e 55% são pardos); mais de 100 horas de mentorias e mais de 19 mil seguidores no Instagram. ∞



#RoleModel com Natália Cecília. Assista à entrevista completa





///////

ENTREVISTADOS NESTA EDIÇÃO



**ALEXANDRE  
PIERANTONI**  
Duff & Phelps  
página 20



**BETANIA TANURE**  
Betania  
Tanure Associados  
página 20



**EDUARDO ROMBAUER**  
Fórum do Amanhã  
página 20



**EDUARDO SAMPAIO**  
Tribo  
página 20



**FABIO CARNEIRO**  
Deloitte  
página 20



**ERICA ISOMURA**  
Corall  
página 28



**JEANE CAMPELO**  
Cadastra  
página 28



**BRUNA LOSADA**  
Saint Paul  
Escola de Negócios  
página 30



**JAQUES HABER**  
igual e  
EqualWeb Brasil  
página 32



**MARCEL FUKAYAMA**  
Sistema B  
Internacional e Grupo  
Anga & Dinamo  
página 30



**PEDRO GUIZZO**  
Fundação  
Getulio Vargas  
página 26



**ANA PAULA SOUSA**  
jornalista  
página 56



**LUIZ VALENTE**  
Talenses Group  
página 56



**RENATO  
JANINE RIBEIRO**  
Universidade  
de São Paulo  
página 56

## Organizações citadas nesta edição

A Taba.....	56	Drinkwell.....	40	Joven Pan.....	6	PlayGrounded.....	83
Adobe.....	56	Duff & Phelps.....	20, 34	Kia Motors.....	40	Rede TV.....	6
Alpargatas.....	40	EarthEnable.....	40	KPMG.....	52	RIA.....	83
Amazon.....	56	EqualWeb Brasil.....	32	Leiturinha.....	56	Roshan.....	40
American Psychological Association.....	16	ESG Analytics Lab.....	10	Locaweb.....	30	Saint Paul Escola de Negócios.....	30
Anglo-American.....	10	EY-Parthenon.....	10	London Business School.....	56	Sephora.....	10
Apple.....	10, 16, 20, 32	Facebook.....	16	Lululemon.....	10	Ser Educacional.....	6
Apple Studios.....	86	Film Foundation.....	86	Magalu.....	20	Startups Advocacy.....	6
Banco Mundial.....	56	Ford Motors.....	32	Magazine Luiza.....	30	SV Angel.....	6
Banco Pátria.....	56	Fórum Econômico Mundial.....	52	McKinsey.....	10	TAG.....	56
Betania Tanure		Fundação Dom Cabral (FDC).....	56	Megafauna.....	56	Talenses Group.....	56
Associados.....	20	Fundação Getulio Vargas.....	20, 26	Memo LCC.....	75	Tarpon.....	46
Bloomberg		Futuro S/A.....	10, 88	MicroEnsure.....	40	Trajeto Empresarial.....	56
Intelligence.....	30	Georgetown University.....	75	Microsoft.....	56	TransForm.....	10
BMG.....	6	Gol.....	20	Mirror.....	10	Tribo.....	20, 32
Bossanova		Good Karma		Morton Deutsch		Twitter.....	16
Investimentos.....	6	Ventures.....	46	International Center for Cooperation and Conflict Resolution.....	75	Uber.....	16
Cadastra.....	28	Google.....	16, 83	Muma College of Business.....	56	Unicamp.....	56
Carrefour.....	26	Grupo Anga & Din4mo.....	30	Netflix.....	86	Universidade de São Paulo.....	56
Casa do Saber.....	56	Grupo Bimbo.....	40	Nordeste Nerd.....	88	University of Michigan.....	20
Catalyze Innovations Initiative.....	40	Harvard Business School.....	20	Nuvini.....	6, 30	University of South Florida.....	56
Chico Rei.....	20	IESE Business School.....	56	Organização Mundial da Saúde.....	70	University of Texas.....	75
Clayton Christensen Institute	40	iigual Inclusão e Diversidade.....	32	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).....	56	Vale Refeição.....	46
Clube Quindim.....	56	Instituto Vera Cruz.....	56	Paramount.....	86	Vita Investimentos.....	56
Comissão de Valores Mobiliários.....	6, 52	International Business Council.....	52	Peloton.....	10	Warwick Business School.....	56
Corall.....	28			Perestroika.....	56	Westminster College.....	56
Deloitte.....	20, 32					Wharton Political Risk Lab.....	10
Department of Health and Human Services.....	70					Zarbee's Naturals.....	10
Digital House.....	56					Zung.....	88

### agosto

**Dia 3:** We.Plural, curso online ao vivo da SingularityU Brazil. Parceiro: Deloitte

**Dia 10:** Platform Business & Ecosystem – Executive Program.

**Dia 23:** Programa RH Ágil – Digital. Parceiro: Great Place to Work.

**Dia 24:** Curso Jornada ESG. Parceiro: Instituto Capitalismo Consciente Brasil.

#### Informações:



[hsm.com.br](http://hsm.com.br)

(11) 4689-6666

## Nosso conselho editorial

**Adriana Salles Gomes** (Qura Editora) • **Ana Fontes** (RME) • **Augusto Júnior** (Instituto Anga)  
 • **Marcelo Nobrega** (Investidor) • **Marc Tawil** (Tawil Comunicação) • **Poliana Reis Abreu** (HSM)  
 • **Rubens Pimentel** (Trajeto Empresarial) • **Thomaz Gomes** (HSM) • **Viviane Mansi** (Toyota do Brasil)

## 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: **Gabrielle Teco** gabrielle@qura.com.br

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

Publicidade: [negociosB2B@qura.com.br](mailto:negociosB2B@qura.com.br)

Atendimento ao cliente: [revistahsm.com.br/faq](http://revistahsm.com.br/faq)

Assine HSM Management: [revistahsm.com.br/assinatura](http://revistahsm.com.br/assinatura)

### revistahsm.com.br

Editoras: **Cynthia Rosenberg** [cynthia@revistahsm.com.br](mailto:cynthia@revistahsm.com.br) e **Lizandra Magon de Almeida** [lizandra@revistahsm.com.br](mailto:lizandra@revistahsm.com.br)

Editoras assistentes: **Angela Miguel** [angela@revistahsm.com.br](mailto:angela@revistahsm.com.br), **Carol Genovesi** [carol@revistahsm.com.br](mailto:carol@revistahsm.com.br) e **Maria Clara Tavares Lopes** [mariaclara@revistahsm.com.br](mailto:mariaclara@revistahsm.com.br)

Diretora de arte: **Débora Bianchi** [debora@qura.com.br](mailto:debora@qura.com.br)

Colaboraram nesta edição: **Danielly Oliveira**, **Heinar Maracy**, **Leonardo Pujol**, **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).



**GESTÃO DE PESSOAS  
BASEADA EM DADOS.**



# **A GENTE ESTÁ PRONTO PARA ESSE DESAFIO.**



É fácil notar que os avanços tecnológicos exigem cada vez mais mudanças na gestão de pessoas. E a LG lugar de gente está preparada para essa transformação digital.

Há mais de 35 anos no mercado, oferece uma suíte completa e integrada de soluções em nuvem para empresas de todos os portes e segmentos.

A Suíte Gen.te nuvem conta com mais de 20 módulos, como folha de pagamento, eSocial, benefícios, recrutamento, treinamento e feedback. E ainda incorpora gamificação, people analytics, inteligência artificial, chatbots, mobilidade e autoatendimento para smartwatches.

Assim, contar com uma gestão do capital humano baseada em dados pode ser uma tarefa mais fácil do que você imagina.

Quer conhecer melhor a LG lugar de gente?  
Acesse [lg.com.br/revolucioneseurh](http://lg.com.br/revolucioneseurh)



# LEARNING VILLAGE

1º HUB DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA  
COM FOCO EM EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
DE PESSOAS DA AMÉRICA LATINA.

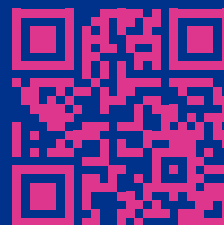


INOVAÇÃO · CRIATIVIDADE · CONEXÃO



Se você acredita que  
a educação expande  
**transformação,**  
**inovação e conexão**

V SAIBA MAIS



[learningvillage.com.br](http://learningvillage.com.br)  
[comunidade@learningvillage.com.br](mailto:comunidade@learningvillage.com.br)  
11 3039-0200

FOUNDERS

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE



SingularityU  
Brazil