



# GESTÃO DE PROJETOS ORIENTADA A MUDANÇAS

Ágeis como street dancers mas usando métodos tradicionais também, PMOs migram dos processos para a performance. *Dossiê* mostra como



habilidades  
**SGB**

# A primeira série sobre fluência em dados do Brasil

Criada pelo Social Good Brasil, organização que tem a missão de democratizar a educação em dados no país, a série gratuita no canal do Youtube faz parte de uma Jornada de Educação em Dados.

Habilidades foi construída a partir da metodologia proprietária do SGB, que integra **7 competências essenciais para viver na Era dos Dados**.

[sgb.org.br](http://sgb.org.br)

**Oito episódios aprofundam cada uma das competências da Educação em Dados SGB:**

- Ler dados
- Analisar dados
- Trabalhar com dados
- Comunicar com dados
- Tomar decisão orientada por dados
- Garantir ética, proteção e privacidade de dados
- Usar dados e tecnologias para gerar impacto positivo



**Assista em:**  
[youtube.com/socialgoodbrasil](https://youtube.com/socialgoodbrasil)

Apoia essa causa:

**hsm**  
management

# DANÇANDO NA CHUVA



**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.

Esta capa gerou debate por aqui. Os mais jovens perguntaram: por que um moço abraçando um poste, e na chuva, está na capa da **HSM Management**? Os mais experientes questionaram com outras palavras: o que faz o Gene Kelly na capa da nossa revista? Enquanto outros argumentavam sobre o fato de as melhores capas de revistas (e de livros) não serem literais, sobre a dança de Kelly em *Cantando na Chuva* ser tão ágil quanto parkour, sobre o guarda-chuva ser um objeto frequentemente associado a (guarda-chuva de) metodologias do project management, eu fui tendo alguns insights.

Primeiro: tudo que provoca reflexão e faz as pessoas trocarem ideias vale a pena. Sobretudo no ambiente organizacional, onde muitas vezes ligamos o piloto automático para dar conta das urgências. Segundo: as pessoas são muito passionais em relação à capa da revista, o que demonstra amor. A métrica de engajamento do time que eu busco é esta: importar-se como quem se importa com o que estará estampado na capa da revista. Terceiro: quanto mais orientadas por projetos (e não por rotinas) as empresas ficam, mais inteligentes as pessoas ficam. Assim, essa capa nos faz sentir tanto quanto nos faz pensar. Também fiquei pensando sobre repertório cultural (nosso tema da edição anterior) e de como é importante despertar a curiosidade para aumentá-lo. Todo mundo que não conhecia Gene Kelly tratou de ir conhecer depois da capa.

Depois de compartilhar essas ideias, quero dizer que o Dossiê está incrível. Por sugestão de um assinante, nossa equipe de conteúdo foi atrás de saber como as áreas de gerenciamento de projetos vêm mudando em tempos ágeis. E descobriu muitas coisas interessantes. Entre elas, a que o PMBOK de 2021 (o livro que condensa as melhores práticas de project management a cada quatro anos) é o primeiro da nova gestão do PMI (o instituto setorial), uma gestão cuja bandeira é mais ou menos (frase minha) “geração de valor, seja como for” – ou seja, que lista apenas bons princípios a seguir e sugere aos gestores de projetos um trabalho de alfaitaria (tailoring), o que significa combinar as metodologias ágil e preditiva conforme suas necessidades. Temos cases e entrevistados excelentes para falar do tema e minha recomendação é não pular nenhuma linha do Dossiê.

O Dossiê, inclusive, vai além de suas fronteiras, porque nossa colunista Ellen Kiss também fala de metodologias ágeis, mas para a carreira – recomendo muito a leitura.

Gosto de todos os assuntos que a revista discute, desde a liderança ativista e o líder facilitador até a inteligência artificial no Brasil numa visão 360 graus exposta pelo Fernando D’Angelo, passando pela máquina de aquisição de clientes de André Siqueira. Coincidentemente (ou não), André recomenda a alfaitaria de metodologias tanto quanto o PMI. Ele é cofundador da RD Station e teve a chance de fazer ali seu laboratório de experimentos metodológicos. Então, boa leitura e mãos à obra. ∞

PS: Como você sabe, a HSM Expo Now 2021 é uma experiência imersiva e híbrida – e maratonável, em cinco episódios online e três dias presenciais. Começamos a jornada em 23 de julho com Don Miguel Ruiz online e vamos até 8 de dezembro com Esther Perel, Arnav Kapur e Jeffrey Pfeffer e outros. Contamos com a sua companhia.

CONTAGEM REGRESSIVA COM

## 6 JOÃO PAULO PACÍFICO

Os CEOs ativistas começaram a ser estudados na Harvard Business School em 2015, como parte do espírito do tempo: Marc Benioff, Tim Cook, Howard Schultz... Mas ainda são raros no Brasil. O fundador e líder do grupo Gaia conta por que optou pelo ativismo e como o pratica.

DIRETO AO PONTO

### UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

## 11 NÃO SOU TECH, E DAÍ?

Pesquisa do *Journal of Business Venturing Insights* mostra que empreendedores low tech não se saem mal

## 12 MUDANDO O DELIVERY DE COMIDA

Estudante da London Business School procura estudante de Harvard para relacionamento sério: Feedr

## 13 DA INTERNET AOS MICROCHIPS

A China começa a se movimentar para reorientar parte dos investimentos, diz *Global Times*

## 14 UBER EM CRISE EXISTENCIAL...

Artigo da *knowledge@wharton* discute o futuro do modelo de transporte por aplicativo

## 15 BALZAC APROVARIA

Não são só startups que viram unicórnios: *LabsNews* mostra a empresa mexicana trintona que chegou lá

## 16 APRENDENDO COM BONOBOS

Consultoria leva lideranças para se inspirar com comportamentos dos macacos, conta *Die Welt*

## 17 PMES COM VIÉS DIGITAL

Automação está na pauta das empresas menores e de seus funcionários também – na Alemanha

### ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS



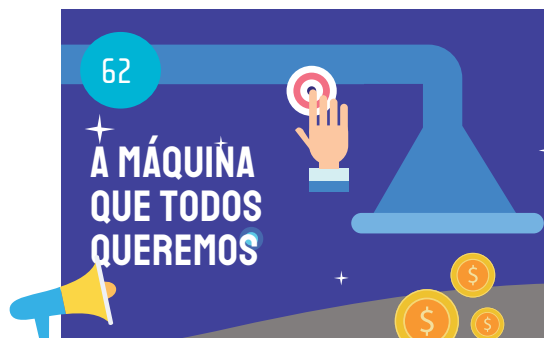
A necessidade de transformação digital da CVH a levou a uma nova estratégia: inovação orientada por tendências



Como automatizar decisões operacionais para melhorar a experiência do cliente



Temos empresas avançadas na tecnologia, sim, mas a maioria perdeu o timing. Razão: mindset errado



André Siqueira, cofundador da RD Station, propõe uma mistura de abordagens para adquirir clientes



Facilitação pode ser o melhor game changer em empresas que querem fugir do “comando e controle”

DOSSIÊ HSM

19

## NOVO GUARDA-CHUVA PARA A GESTÃO DE PROJETOS

As metodologias ágeis já vinham desafiando bastante o gerenciamento de projeto tradicional, preditivo. A pandemia acelerou isso. Então, vem a nova edição da “bíblia” setorial PMBOK, a primeira sob a nova e mais arrojada administração do Project Management Institute (PMI), e diz: troquem processos por performance, combinem metodologias para priorizar o sistema de entrega de valor, tudo é gestão de mudança. O velho PMO está mudando – muito e rápido. E este Dossiê explica tudo.

EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

### 74 A CHANCE DA NOVA ECONOMIA

O #Chapter2U traz um capítulo do livro lançado por Diego Barreto, VP de estratégia e finanças do iFood, em que ele explica por que as perspectivas do Brasil melhoram com as startups.

CONTEÚDO EXCLUSIVO SINGULARITY UNIVERSITY

### 82 IA NA GESTÃO DE PROJETOS

Em diálogo com nosso *Dossiê*, Alexandre Nascimento, expert da SU Brasil, apresenta um case de sucesso com o uso de inteligência artificial

ASSUNTO PESSOAL

#### CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

### 75 CRIATIVIDADE NA ERA DO CANSAÇO

Pesquisa mostra que o excesso de atividades prejudica a criatividade. Mas há salvação!

### 76 SILENCIE SEU CENSOR INTERNO

A animação *Luca*, da Disney Pixar, desperta a discussão e a gente te dá dicas de como calar seu Bruno

### 77 DESISTIR NÃO É BEM DESISTIR

A decisão de abrir mão de algo que não está funcionando é sabedoria

### 78 ENCARANDO O ENVELHECIMENTO

Conheça a história da enfermeira Ana Cristina Brêtas, que propõe tratar o envelhecimento como uma meta

### 79 DERRUBANDO MITOS DA SAÚDE

Não precisa tomar oito copos d'água por dia. A médica Jen Gunter desconstrói esse e outros mitos de saúde

NOSSOS COLUNISTAS

### 52 DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA [Healing Leadership](#)

### 68 ELLEN KISS [Vale Ocidental](#)

### 80 THOMAZ GOMES [Espaço Lifelong Learning](#)

### 81 RODRIGO VERGARA [Inteligência Coletiva](#)

### 86 ADRIANA SALLES GOMES [#fbt HSM Management](#)

QUEM É QUEM

### 88 PROFISSIONAIS

Conheça as pessoas que foram entrevistadas para as reportagens desta edição.

### 90 ORGANIZAÇÕES

Localize rapidamente em nosso índice a empresa que você busca.



**QUEREMOS SEU FEEDBACK!**  
Qual sua opinião sobre a revista? Aponte para o QR Code e responda a pesquisa.



## UM CEO ATIVISTA

Em setembro, cooperativas de agricultura familiar ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) captaram R\$ 17,5 milhões junto a 1,5 mil investidores, numa emissão de certificados de recebíveis do agronegócio (CRAs) inédita, orquestrada pela securitizadora Gaia. Fundador e CEO da Gaia, João Paulo Pacífico recebeu tanto críticas como apoio. Ele é a face mais evidente de um fenômeno presente nos EUA e na Europa há tempos: o ativismo empresarial | POR ADRIANA SALLES GOMES



**Em julho de 2017, você apareceu na capa de HSM Management com o título “Performance com propósito”. O que mudou no Grupo Gaia e em você de lá para cá, em propósito e em performance?**

Nesses últimos quatro anos, pudemos vivenciar no Grupo Gaia uma conexão cada vez maior entre performance e propósito e os seus resultados. Propósito verdadeiro “vicia”, porque fazer o bem libera ocitocina, o que nos faz mais felizes. Enquanto isso, o mercado de trabalho está doente; estamos vendo muitos zumbis corporativos.

No início de 2020, após nos aprofundarmos nas necessidades do País, e seguindo um dos meus autores favoritos, Simon Sinek, resolvemos ser uma empresa de valores – temos dez, muito fortes, e também de causas. Três causas foram selecionadas: além da felicidade, meio ambiente e desigualdade. Neste campo, o foco foi trabalhar com os mais desfavorecidos – assentados, povos originários como quilombolas e indígenas, pessoas das comunidades. O negócio tomou tal proporção que em 2021 dividimos o Grupo Gaia em duas grandes áreas: Planeta, que são os negócios

tradicionais, e Gaia Impacto, onde todos os negócios necessariamente impactam positivamente a sociedade e/ou o meio ambiente. E com resultado positivo para o negócio também. A quantidade de talentos que querem trabalhar na Gaia – já tivemos um recorde de 17 mil candidatos para uma vaga –, e de pessoas que nos seguem e dizem ser fãs da empresa fortalecem e são indicadores disso. A operação de emissão de CRAs das cooperativas ligadas ao MST teve mais de 5 mil interessados em investir.



**Quando você se viu como um CEO ativista?**

Sempre fui, acho. Quando eu era estagiário, pedia doações para o Hospital do Câncer (atual AC Camargo). Em 2014, criamos a ONG Gaia+. Mas a virada foi em 2019, quando conheci a Adriana [Hartmann de Castro] e o Rodrigo [Santini] da Ben&Jerry’s, que me explicaram o ativismo da empresa. “Poxa, eu sou isso”, pensei. “Eu sou, mas nunca me posicionei oficialmente dessa forma; preciso fazer isso.”

Defino ativismo como propósito colocado em ação. Significa lutar por causas mesmo que isso

desagrade clientes e nos prejudique financeiramente. Causas vêm antes do lucro de curto prazo.



**Provavelmente é quando você diz “causas vêm antes do lucro de curto prazo” que os executivos se assustam. Emmanuel Faber, que era um campeão da agenda ESG [defensor de causas ambientais, sociais e da governança corporativa], foi demitido dos cargos de chairman e CEO global da Danone em março último, supostamente por pressão de investidores ativistas, o que gerou muitas especulações. Como você analisa isso? Como manter a governança corporativa e os negócios diante do ativismo?**

Como a saída do Faber da Danone envolve questões desconhecidas, não me sinto apto a comentar. Mas o “G” não pode ser negligenciado nas empresas.

Quanto aos negócios, primeiro, eu falo em lucro de curto prazo – ganhos no médio e longo prazo são necessários. Segundo, há reações em todas as direções. Por conta de termos financiado agricultores familiares de sete cooperativas ligadas ao MST [cuja captação no mercado de capitais encerrada em 17 de setembro último atingiu R\$ 17,5 milhões], algumas pessoas disseram que não irão mais trabalhar com a Gaia.

Também não conseguimos nenhum banco para trabalhar na venda do título. Mas o engajamento dos investidores surpreendeu. Pessoas se organizaram para divulgar a operação, faziam grupos independentes para explicar como funciona, recebemos milhares de e-mails. Mais de 5 mil pessoas abriram conta para investir, como eu contei – a operação se encerrou com os primeiros 1,5 mil investidores que fizeram a reserva.



**Ativismo empresarial e ESG são sinônimos? Como você vê o ativismo empresarial no Brasil atual?**

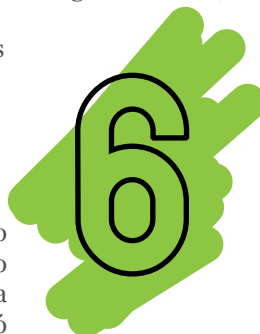
Quem realmente é comprometido com a agenda ESG é ativista, mesmo que não se denomine assim, mas, na maior parte das empresas, ESG é só questão de marketing e comunicação. Fizemos um negócio com um grande banco que, após a realização, fez um anúncio

## “NO BRASIL O ATIVISMO EMPRESARIAL QUASE INEXISTE; A CONSCIÊNCIA SOCIAL É BAIXA E A PRESSÃO POR LUCRO NO CURTO PRAZO, ALTA”

de página inteira no jornal se autodenominando “inovador em ESG”. Sendo que, na Gaia, nem consideramos aquela operação tão ESG assim. E sendo que faltou governança ao omitirem informações relevantes no anúncio. Ou seja, a motivação foi marketing.

No Brasil, salvo alguns poucos exemplos como Eduardo Moreira [ex-sócio do BTG Pactual], Fábio Alperowitch [Fama Investimentos], Luiza Trajano [Magalu] e alguns outros, o ativismo empresarial praticamente inexistente, pois a consciência social é baixa e a pressão por lucro no curto prazo é alta. Há muitos que fazem doações, o que é importante, mas que não se preocupam em resolver as causas dos problemas. Então, estão enxugando gelo e se autoenganando.

Quando falo da consciência social baixa, é que muita gente parece ter medo de conhecer a realidade, porque vai doer – e vai precisar agir. Dizia o John Lennon que “a ignorância é uma espécie de bênção. Se não sabe, não existe dor.” Eu até tentei agendar reuniões com alguns advogados e executivos para que conhecessem uma cooperativa de assentados como a Coopam, ligada ao MST, mas eles recusaram o convite.



**Será que os CEOs não obedecem muito suas áreas jurídica, de comunicação e de relações institucionais, além do conselho? Eu me pergunto se você não consegue ser ativista só por ser dono da empresa?**

Eu seria hipócrita se dissesse que todos que não se posicionam não desejam se posicionar. Alguns não conseguem fazer isso, e, na Gaia, tenho o privilégio de estar completamente alinhado

JOÃO PAULO PACÍFICO //

com meu sócio e não ter pressão de acionistas externos. Nesse caso, eles logo terão chance de fazer isso. O movimento de investidores ativistas está crescendo muito lá fora e vai crescer no Brasil. Tenho certeza de que até o final desta década teremos alguns deles aqui no País. Além disso, há os consumidores ativistas. O Nubank criou um compromisso com a diversidade racial por pressão enorme dos consumidores.

5

Anita Roddick, a fundadora do The Body Shop, disse certa vez que queria agir como um cavalo-de-troia do setor empresarial, agindo dentro dele. Você cogita fazer algo como os gregos antigos?

Seria egocêntrico demais da minha parte achar que eu seria o cavalo-de-troia do empresariado brasileiro. Porém, tenho consciência de que, junto com outras pessoas, estou dentro dele.

Dizem que as pessoas mudam por três Cs: consciência, coerência ou constrangimento. Eu trabalho bastante para que o primeiro C seja o motivo de mudança de postura de muitos executivos.

4

Em 2018, a *Harvard Business Review* publicou o artigo “The New CEO Activists”, que, segundo Aaron K. Chatterji e Michael W. Toffel, têm duas táticas: criar awareness e usar poder econômico. Qual a sua tática?

Utilizo as duas táticas, uso bastante as redes sociais e a mídia para aumentar a consciência e o poder econômico, para causar transformação direta. No caso das redes sociais, tenho uma máxima: não quero que concorde comigo, mas que reflita. Por atuarmos no mercado financeiro, consigo também usar o poder econômico para transformar, como captar recursos mais baratos para empresas com impacto positivo.

Também usamos o poder econômico quando nos comprometemos a não financiar nenhum produtor que tenha desmatado desde 1º de janeiro de 2020 – assinamos o IFAAC para isso. [IFAAC é a iniciativa do The Nature Conservancy, Tropical Forest Alliance e programa ambiental das Nações Unidas para fomentar uma transição ambientalmente positiva.]

“DIZEM QUE AS PESSOAS MUDAM POR TRÊS ‘CS’: CONSCIÊNCIA, COERÊNCIA OU CONSTRANGIMENTO. EU TRABALHO BASTANTE PARA QUE O PRIMEIRO ‘C’ MUDE MUITOS EXECUTIVOS”

3

Apesar de a Business Roundtable ter feito a opção pelo capitalismo de stakeholders em 2019, muitos não se expõem. Os que fazem barulho estão no setor de tecnologia, como Tim Cook, Marc Benioff, Bill Gates, ou Joe Kaeser, CEO da AG Siemens, na Europa. No seu setor, o financeiro, tem o CEO do PayPal, Dan Schulman, e o do Bank of America, Brian Moynihan. Como você avalia o posicionamento do setor financeiro brasileiro, dos velhos e novos players? E o que mais eles poderiam fazer?

Vou ser bem direto nesta resposta. Na sua grande maioria, o setor financeiro brasileiro tem só um objetivo: lucro no curto prazo. Todos os bancos contrataram bons executivos de ESG, que têm iniciativas positivas, é verdade, mas isso é fazer muito pouco diante do tamanho dos desafios. É como se alguém desmatasse uma área gigante, mas plantasse uma árvore para repor, tirasse foto e postasse nas redes sociais.

Agora... eu acho que isso vai mudar, e rápido, especialmente pelos novos players, que vão atender os novos consumidores. A fidelidade do brasileiro aos bancos só tinha um motivo: falta de opções. Quando, para al-



guém mudar de banco, basta tomar a decisão e transferir os recursos com o open banking e mais opções, os novos players que atenderem aos novos consumidores podem virar o jogo. Como diz o Fábio Barbosa [ex-presidente do Banco Real e Santander], todos os dias saem do mercado consumidores defasados e entram consumidores conscientes – a frase não é exatamente essa, mas o conceito é esse. A aparente fortaleza atual pode ser bastante abalada se os bancos não mudarem e começarem a abraçar mais causas verdadeiramente.

O poder econômico tem uma força enorme tanto política como para influenciar a sociedade, e isso vai acontecer cada vez mais no mundo. Infelizmente, no Brasil, muitos empresários parecem acostumados a estar ao lado do poder sempre, seja qual for. Mas talvez eles sejam levados a mudar esse modo de agir por investidores, consumidores, pelas forças do mercado que comentamos.

## Como você lida emocionalmente com ataque e rejeições ao seu posicionamento?

Como sou um estudioso da psicologia positiva e da felicidade, aplico na prática o que aprendo – meditação, exercícios, tempo com quem eu amo e leituras. Considero que essas atividades são fundamentais neste mundo BANI frágil, ansioso, não linear e incompreensível. Isso, aliado à força da compaixão e à intencionalidade de ajudar, supera qualquer ataque que eu receba.

Ninguém gosta de ter haters, mas sigo a linha da não violência, de Martin Luther King e Gandhi. A pessoa que me ataca está sofrendo, não quero que ela sofra mais. Responder com ódio só irá fomentar a violência. No fundo, a maior parte das pessoas é boa e quer uma sociedade melhor.

**Existem empresários ativistas de todos os matizes. Nos Estados Unidos, há um Kevin Planck, CEO da Under Armour, alinhado com Donald Trump, e há um Howard Schulz, da Starbucks, que defende causas sociais. No Brasil também temos uma Luiza Trajano e um Luciano Hang, da**

## MUNDO NOVO, LÍDER NOVO

João Pacífico reúne as três qualidades necessárias a esta era | por Marco Gorini

Fiz minha primeira parceria com João Paulo Pacífico em novembro de 2016, no projeto da primeira debênture social do Brasil. A cliente era a startup NovaVivenda, que cria soluções para o público de baixa renda reformar suas residências – estima-se que haja 50 milhões de pessoas vivendo em moradias precárias no País. Uniam-se a securitizadora Grupo Gaia, a venture builder de impacto Din4mo e a Tozzini Freire Advogados.

Trabalhamos juntos, duro, por um ano, e valeu cada minuto: conseguimos alavancar 20 vezes o número de famílias beneficiadas em comparação com uma doação filantrópica, fomos reconhecidos pelo Clayton Christensen Institute e pela ONU Habitat pelo projeto, e nos tornamos grandes amigos. CEO ativista, ou qualquer que seja o nome que se queira dar, João tem três qualidades que são essenciais para a liderança desse novo mundo: a coragem de inovar, a empatia social e a compreensão da sua responsabilidade na construção da nova economia, que não só é mais tecnológica, como também mais inclusiva, equitativa e regenerativa.



MARCO GORINI é empreendedor e investidor social, venture builder, sócio e presidente do conselho do Grupo Anga&Din4mo.

**Havan. Como você vê essas discordâncias? E preciso perguntar: você se definiria como um empresário comunista? De competir eu sei que você gosta, como ex-nadador...**

O diálogo é necessário e importante, desde que todos tenhamos o objetivo de gerar o bem comum e que todos nos baseemos em ciência, dados etc. Com frequência encontro alguém que discorda de mim nos caminhos, mas também quer o bem comum. Nesse caso, o ideal é um ouvir o outro e os dois construírem juntos. O problema acontece quando encontramos figuras que não visam o bem comum, mas são autoritárias, antidemocráticas, espalham fake news, e assim por diante. Não tem como dialogar com esse tipo de executivo.

Bem, não sou comunista [risos] e acho surreal alguém achar que existe alguma hipótese de termos comunismo no Brasil. Nos esportes, como vemos, só um ganha a medalha de ouro, mas a diferença é que todos se respeitam e competem em iguais condições. ∞

# CONTE-NOS SE A NOSSA RALAÇÃO TEM VALIDO A PENA PARA VOCÊ!



Todo dia, a gente rala, rala e... rala de novo. Queremos fazer desta revista uma experiência inesquecível para nossos leitores. Não só algo que proporcione habilidades e competências que façam você brilhar mais, como também uma fonte de insights de liderança e negócios que impulse você em direção ao seu sonho.

Mas a gente precisa saber se o nosso esforço está dando certo, se estamos ajudando você em sua carreira.

## Você contaria pra gente?

Preparamos um questionário rápido para descobrir – leva 5 minutos para você responder, no máximo. Afinal, num mundo movido a dados, a gente precisa deles aos montes. E num mundo de centralidade no cliente, precisamos muito da sua visão.

**Topa nosso convite? Então é só acessar a pesquisa por meio do QR Code abaixo para respondê-la!**

**hsm**  
management



# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT



## NÃO TEM TECH SKILLS? HÁ ESPERANÇA

ESTUDO DE CASO QUE SAIRÁ NO *JOURNAL OF VENTURING BUSINESS INSIGHTS* SOBRE LOW CODE É ANIMADOR PARA EMPREENDEDORES MAIS “ANALÓGICOS”

Você sabe o que são startups “low-code”? São aquelas cujos fundadores não têm habilidades tecnológicas. Em vez de desenvolverem o algoritmo, alugam um, no modelo “as a service”. Dois tipos já estão ficando consagrados: o banking as a service, que vem crescendo bastante no Brasil no ambiente de inovações em torno do Pix e do open banking, e o e-commerce as a service.

Em geral, startups low-code são menos valorizadas pelos investidores, mas uma pesquisa de

Gary Dushnitsky e Bryan Stroube, que vai ser publicada no *Journal of Business Venturing Insights*, em novembro, pode fazê-los mudar de ideia.

Eles estudaram todas 418 startups de e-commerce dos EUA que faziam várias rodadas de investimento nos anos 2010 e compararam o desempenho das que usaram ferramentas low-code do Shopify com o das que fizeram desenvolvimentos proprietários, dentro de casa. O estudo revelou diferenças curiosas entre os dois grupos:

- **FINANÇAS:** 76% das startups low-code conseguiram uma primeira rodada de funding, ante 86% das outras. E receberam investimentos menores: US\$ 990 mil em média, ante US\$ 1,96 milhão, no caso das que têm software proprietário. As valuations foram diferentes: a empresa média da low-code foi avaliada US\$ 6,79 milhões, enquanto as de software proprietário, US\$ 9,31 milhões.

- **RETENÇÃO DE EQUITY:** na primeira rodada, as startups low-code só perderam 19,7% do capital, enquanto as outras perderam 25,2% – a explicação seria a operação mais lean. Exemplo: a empresa low-code empregou 5,9 funcionários em tempo integral durante o primeiro ano de atividade, enquanto as outras empregaram 7,6 funcionários.

- **SUSTENTABILIDADE:** Cerca de 83% das startups low-code continuavam operando no fim da década estudada, ante 68% das outras. As startups de software proprietário se dissolveram mais (18,1%, ante 9% das low-code) e foram mais adquiridas (13,95%, ante 7,7% das low-code).

O especialista em tecnologia Benedict Evans, da *Benedict's Newsletter*, tem mais uma hipótese para explicar o bom desempenho low-code: “Seus fundadores são ótimos marqueteiros ou especialistas em produtos”. A Shopify, canadense, atua no Brasil, onde tem clientes como Zee.Dog, adquirida pela Petz. Outras provedoras de e-commerce como serviço são Vtex, Salesforce eCommerce, Magento (da Adobe), Linx, Moovin, Nuvemshop, Oracle CX Commerce, Loja Integrada etc. ∞



# FEEDR E O UNIVERSO DE DELIVERY DE ALIMENTOS

A *LONDON BUSINESS SCHOOL* RETRATA A HISTÓRIA DA EMPREENDEDORA LYZ SWANTON

Quando Lyz Swanton, formada pela London Business School, e Riya Grover, graduada do outro lado do oceano, na Harvard Business School, se conheceram, em 2016, a química foi instantânea: elas compartilhavam a paixão por alimentação saudável, e a dor de não ter acesso fácil a alimentos de boa qualidade no local de trabalho. Daí nasceu a ideia do Feedr, startup sediada em Londres que entrega refeições personalizadas para funcionários de escritório como uma alternativa às empresas que criam suas próprias cantinas.

O principal produto da Feedr, o Cloud Canteen, monta cardápios rotativos diários de fornecedores de comidas locais de alta qualidade – a maioria restaurantes pequenos e independentes – para entrega em escritórios em toda a cidade. O aplicativo digitalizou a cantina física do escritório e tem sido usado como uma ferramenta de bem-estar e engajamento para os funcionários. A startup teve um crescimento tão rápido e sólido que as fundadoras já a venderam para a multinacional de alimentos Compass Group – a maior empresa terceirizada de serviços de alimentação do mundo. O negócio, no valor de US\$ 24 milhões, foi anunciado em março de 2020, com a pandemia já declarada.

Como elas tiveram sucesso em um mercado ultraconcorrido? Swanton atribui parte da explicação ao insight que teve. “Vimos que havia muita inovação na entrega de alimentos B2C, mas o setor corporativo estava atrasado. Eu pensei: ‘Esta é uma área que tem muito espaço para trazer um pouco dessa inovação do B2C.’” As cofundadoras se dedicaram à ideação da solução: uma plataforma que conectasse fornecedores de comidas a empresas, e os funcionários dessas empresas às opções de menu. O foco nos dados ajudou: desde o início o Feedr faz um matching inteligente entre as partes e, agora, está

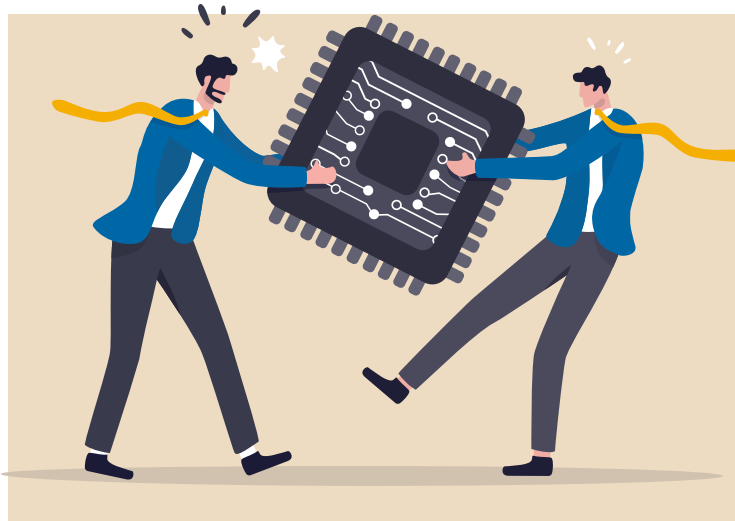
usando machine learning para prever a demanda por refeições e ingredientes, e ajudar os fornecedores a reduzir o desperdício de alimentos. A automação do atendimento permitiu ter “uma equipe muito enxuta” para milhares de pedidos.

O iFood, que sempre atuou no mercado B2C, aproximou-se do segmento B2B lançando o iFood Empresas, em junho de 2020, e o iFood Benefícios, um ano depois. ∞

## 3 REFLEXÕES DA LYZ

### Os segredos do sucesso na visão da fundadora do Feedr

- Não se trata apenas de sua visão; é preciso se comunicar bem com investidores, equipe e clientes e compartilhar as informações. Comunicar não apenas o que você faz, mas por que faz.
- Todos os dias, pense: “O que posso fazer um pouco melhor hoje?”. E apenas levante-se e faça de novo, todos os dias.
- Tenha muito cuidado com quem você gasta seu tempo – funcionários, potenciais investidores ou consultores. Todos eles afirmam agregar valor, mas muitos destroem. O tempo é o seu bem mais precioso.



# A GUERRA DOS MICROCHIPS

*GLOBAL TIMES*, DA CHINA, MOSTRA COMO O CAPITAL ESTÁ INDO DA INTERNET PARA OS SEMICONDUTORES

Você provavelmente já sabe que o Brasil importa 90% dos microchips que consome – principalmente de Taiwan e Coreia do Sul, que dominam o mercado. Alguns comparam os dois países ao monopólio dos países árabes (a Opec, no caso) nos tempos da crise do petróleo nos anos 1970. A Coreia atua por meio da Samsung principalmente e Taiwan, pela TSMC. Segundo estimativas do BCG, os dois

países produzem 43% dos microchips no mundo, enquanto EUA, por exemplo, produz 12% e China mais ou menos a mesma coisa. Como a *Bloomberg Business Week* tinha publicado, tanto Estados Unidos como China já vinham incomodados com essa dominância, incômodo esse que aumentou com a falta de produtos por conta da pandemia de covid-19.

O resultado é que a China está se mexendo. Como conta o jornal chinês *Global Times*, muitos investidores estão apostando fichas no setor – com as sanções dos EUA à ZTE e à Huawei, o capital mudou o foco da internet para o design de chips e a indústria de manufatura.

Além disso, os governos provinciais e municipais correram para atrair capital, e as empresas, incluindo as de internet, trataram de construir novas fábricas de semicondutores. Eles sabem que os microchips são vitais para muitos produtos, desde eletrodomésticos inteligentes até veículos de direção autônomos, o que faz a demanda doméstica ser enorme. E também ficaram traumatizados com a lista de em-

presas vetadas imposta pelos EUA – não querem correr esse risco de novo.

### Empresas chinesas investem

A fabricante de chips de inteligência artificial (IA) Axera

anunciou ter captado centenas de milhões de yuans em uma rodada série A+ de investimento liderada pelo Inno Group e pela gigante de entrega de alimentos Meituan.

Outras companhias líderes na internet, como Alibaba, Bai-

du, Tencent e ByteDance, fizeram incursões no setor de semicondutores também, segundo o *Global Times*. Em julho, por exemplo, a Tencent estava recrutando várias posições de design e verificação de chips. Podem até faltar profissionais. ∞

## O QUE SERÁ DO UBER

KNOWLEDGE@WHARTON DISCUTE NOVOS CAMINHOS PARA OS APPS DE MOBILIDADE

Pesquisa Opinion Box de setembro de 2020 revelou que 78% dos brasileiros usuários de smartphone já tinham feito viagens de carro por aplicativo e 69% usavam Uber com mais frequência. Ou seja, a empresa estava bem consolidada no Brasil antes da pandemia e até foi valorizada com a covid-19 na comparação com o transporte público – neste há aglomeração e maior potencial de transmissão do coronavírus.

No entanto, se você tentou pegar um Uber recentemente sentiu diferença. O tempo de espera ficou muito maior, motoristas recusam viagens, e a percepção dos usuários é de que os preços subiram – mesmo sem considerar sobretaxas como a decidida pela Câmara dos Vereadores de São Paulo. A redução de motoristas seria a explicação.

Isso coincide com o que está acontecendo nos EUA. O Uber americano informou que teve 22% menos motoristas no primeiro trimestre de 2021 em comparação com o mesmo período do ano passado. A combinação de menos oferta (motoristas) e mais demanda (viagens) empurrou as tarifas (precificação dinâmica) para a



estratosfera. A empresa de pesquisa Rakuten Intelligence descobriu que o custo das viagens no Uber e de seu rival Lyft era cerca de 40% mais alto em abril de 2021 do que o de um ano antes. Lá e cá, os motoristas teriam sumido por razões sanitárias.

Gad Allon, professor da Wharton School, pensa diferente, no entanto. Como ele disse à *knowledge@wharton*, a pandemia obrigou os motoristas a parar, e a inércia trouxe à tona a real razão para debandar: a crescente percepção dos motoristas de que eles vivem uma precarização de seu trabalho. Isso tinha começado antes, ao menos nos EUA. Quando o Uber estava

para fazer o IPO, nos primeiros meses de 2019, ele reduziu, segundo Allon, o pagamento aos motoristas para mostrar viabilidade aos investidores. A empresa foi avaliada em US\$ 75,5 bilhões. Mas a parada pandêmica amplificou essa experiência.

Estudioso da economia gig desde 2018, Allon acredita que uma hora as promessas de tarifas mais altas que o Uber anda fazendo para trazer de volta os motoristas vão dar resultado. Mas ele acha que Uber e congêneres acabarão tendo de reexaminar seu modelo de emprego. E sugere que as prefeituras montem suas próprias plataformas de mobilidade. ∞



# UNICÓRNIO BALZAQUIANO – E MEXICANO

A GBM, CORRETORA ANALÓGICA QUE VIROU DIGITAL, TEVE UM SALTO DE 116 MIL CONTAS PARA 1 MILHÃO ENTRE 2020 E 2021 E RECEBEU CAPITAL, DIZ O *LABSNEWS*

Quando Balzac escreveu *A mulher de trinta anos*, em 1842, para ressaltar os encantos da mulher que então era considerada velha demais, não imaginava que alguém faria uma analogia com os encantos das empresas mais velhas dois séculos depois.

Mas foram esses encantos que seduziram a corporação japonesa SoftBank em junho último para investir US\$ 150 milhões no Grupo Bursátil Mexicano (GBM), uma trintona. Com esse investimento, a corretora GBM adquiriu um valuation de unicórnio, de US\$ 1 bilhão, quando unicórnios costumam ter até dez anos de idade – e olhe lá.

A GBM era uma corretora de valores tradicional, conhecida

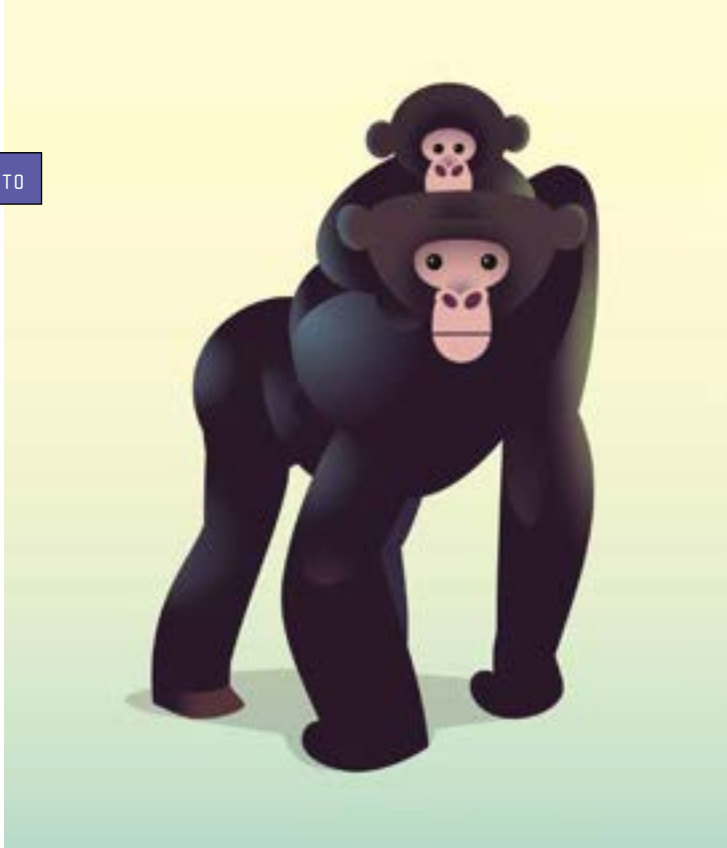
por aceitar investimentos de donos de grandes fortunas e investidores institucionais. Em 2011, no entanto, começou a pivotar seu negócio, lançando a plataforma GBMhomebroker.

Primeiro investiu em tecnologia – hoje 33% de seus 450 funcionários são tech – e num modelo de negócio digital, tornando possível às pessoas investir por computador, tablet ou celular. Em 2014, seguiu com a pivotagem, criando a Piggo, plataforma de poupança por aplicativo, baseada em investimento em um fundo de renda fixa e um de renda variável. Em 2020, deu o toque final: integrou home broker, poupança, trading, educação para investi-

mentos, tudo no mesmo lugar. Em paralelo, passou a aceitar valores de investimento muito baixos, de 100 pesos mexicanos (o equivalente a R\$ 20 então).

Como relata reportagem do *LabsNews – Latin America Business Stories*, portal ligado à fintech brasileira Ebanx, o GBM decuplicou as contas entre 2020 e 2021 e quer avançar mais no público de 18 a 35 anos. Novos produtos, como fundos ETF e criptomoedas, estão na mira.

No Brasil, a Sankhya, empresa de ERP de Uberlândia, recebeu investimento do fundo soberano de Singapura GIC, em novembro de 2020, quando já tinha 31 anos, também uma balzaquiiana. ∞



# BIOMIMÉTICA PARA A GESTÃO

COACH DE CARREIRA ENSINA GESTORES A REDUZIR CONFLITOS NO ZOO, RELATA O *BUSINESS INSIDER*

Existem inúmeros livros, artigos e vídeos sobre estilos de liderança que comparam o comportamento humano a estruturas hierárquicas em outras sociedades. Mas o biólogo holandês Patrick van Veen tem uma abordagem ligeiramente diferente: sua comparação é com o comportamento animal. Sua empresa de consultoria Apemanagement leva gestores para observar diferentes espécies de macacos.

O objetivo não é estimular um estilo de gestão específico, mas impactar os gestores para que eles e suas empresas reflitam sobre as respectivas estratégias de liderança e possam aprimorá-las.

Macacos bonobos, primatas do Congo e parentes bem próximos dos humanos, cuidam uns dos outros em um santuário nos arredores da capital do país, Kinshasa. A consultoria do biólogo levou 60 executivos da consultoria gerencial McKinsey para observar os bonobos.

O jornal *Die Welt*, citado pelo site *Business Insider*, descreveu a experiência: numa bela manhã na savana, os primeiros bonobos acordam. Tudo é tranquilo, é hora de saciar a fome. Duas ou três fêmeas mais velhas saem andando. É um matriarcado. Se o grupo as seguir, está tudo bem. Se não o fizer, elas voltam.

Distante dali, fêmeas diferentes fazem a mesma coisa e a se-

gunda tropa vai atrás.

Os gestores passam a observar o resultado dos dois grupos em relação à obtenção de alimentos. Querem ver como se comportam e qual se sai melhor. Os grupos de bonobos não se conheciam e vão ao mesmo lugar. Pode-se esperar uma reação agressiva de um para com o outro?

Surpresa. Quando eles se encontram, fazem uma orgia. Orgias não são incomuns no reino dos bonobos, mas os gestores não gostaram. Duas semanas depois, Van Veen recebeu uma carta expressando que deveria ter avisado a McKinsey de que haveria cenas “ofensivas”.

O que os gestores não aproveitaram foi a lição que vem da observação do comportamento dos bonobos: eles resolvem conflitos de uma maneira única e eficaz. Não só fazem orgias, como são iniciados e liderados por fêmeas. É claro que o método bonobo não constitui uma estratégia viável para a diretoria de uma empresa. No entanto, seu comportamento faz deduzir que existem maneiras de os líderes criarem um bom ambiente no escritório – várias delas.

O significado do comportamento dos bonobos é: há menos conflitos (danosos, não saudáveis) onde houver mais integração, apreço pessoal, experiência compartilhada, competência e respeito.

## Gorilas, chimpanzés

Espécies de macacos diferentes têm estilos de liderança diferentes. Os gorilas, por exemplo, têm um patriarca como líder, e seu estilo de liderança de autoridade irrestrita. Há um efeito positivo



nisso; os gorilas geralmente cuidam de colegas de posição inferior. Ou seja, são paternalistas. Mas o ambiente deles tem mais confiança também, como Van Veen contou ao *Die Welt*. “O estilo de liderança dos gorilas é o mais comum entre os seres humanos”, declarou o biólogo.

Os chimpanzés, por sua vez, nascem políticos e são muito mais democraticamente organizados do que os gorilas.

Os bonobos, como vimos, têm uma hierarquia bem “plana” sem liderança clara – com propensão a líderes fêmeas.

Já os orangotangos são solitários, explicou Van Veen ao *Die Welt*. Um ponto curioso é que, “assim que o ambiente muda, eles param de fazer o que fazem normalmente”. Depois voltam ao “trabalho”. É algo que nos faz entender melhor as reações a mudanças.

### **Pensamento criativo**

Talvez orgias de escritório não fossem o que o Apemanagement estava tentando destacar aos executivos, e sim a ideia de que não somos tão diferentes dos macacos como gostamos de pensar.

Provavelmente seria bom os líderes pensarem um pouco mais criativamente em como conseguir a harmonia dentro de uma equipe. ∞



## **AS PEQUENAS TAMBÉM TÊM DE SER MODERNAS**

**PESQUISA DA DOCUSIGN DA ALEMANHA MOSTRA QUE COMPANHIAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE TÊM DE ATENDER ÀS MESMAS DEMANDAS DAS GRANDES**

“Zeitgeist” é uma palavra alemã. Se este texto fosse poesia, diria que os colaboradores exigem das PMEs da Alemanha o mesmo que exigiriam das grandes, por nascerem com o espírito do tempo.

Brincadeiras à parte, a DocuSign publicou em seu blog um estudo com 503 profissionais de empresas PME que revela grandes expectativas em relação aos temas zeitgeist – trans-

formação digital, ESG e modelo de trabalho alternativo.

Quase metade deles (47%) quer acelerar a transformação digital da empresa. Razão? Lidar com papelada consome cerca de quatro horas e dez minutos de sua semana.

A visão ESG (governança ambiental, social e corporativa) também pesa: 74% acham que menos papelada contribui para mais sustentabilidade.

Aliás, 70% dizem, felizes, que suas empresas têm alguma ação de responsabilidade socioambiental empresarial (RSE).

Sobre o modelo de trabalho, 74% dos funcionários pedem mais treinamento (38% das PMEs já aumentaram a oferta) e 84% mudariam para empregadores que oferecem trabalho 100% remoto para viabilizar sua saídas das grandes cidades. E nas nossas PMEs? ∞

## Aprendizagem que Transforma

Soluções de treinamento e desenvolvimento para todos os níveis nas organizações, em formato blended learning, proporcionando vivências e experiências transformadoras de aprendizagem!

### Soluções Plug & Play

Conteúdos prontos para as empresas que precisam expandir o conhecimento para vários níveis da organização com implementação rápida e otimização de investimento.

### Soluções On Demand

Treinamentos customizados, comportamentais e técnicos, desenhados com base no diagnóstico, demanda específica e realidade do cliente.

**Fale com a gente!!**

**(11) 4689-6600**

**hsmacademy.com.br**



**Siga-nos:**

## NESTE DOSSIÊ

**20 O sistema pivotou**  
por Sandra Regina da Silva

**26 Dragão sob medida**  
por Katia Simões

**30 Mais duas ondas de agilidade**  
por Sandra Regina da Silva

**32 Ele disse, ela disse**  
Entrevistas com Ricardo Vargas e Michelle Sampaio

**36 Petrobras**  
A gigante ágil  
por Heinar Maracy

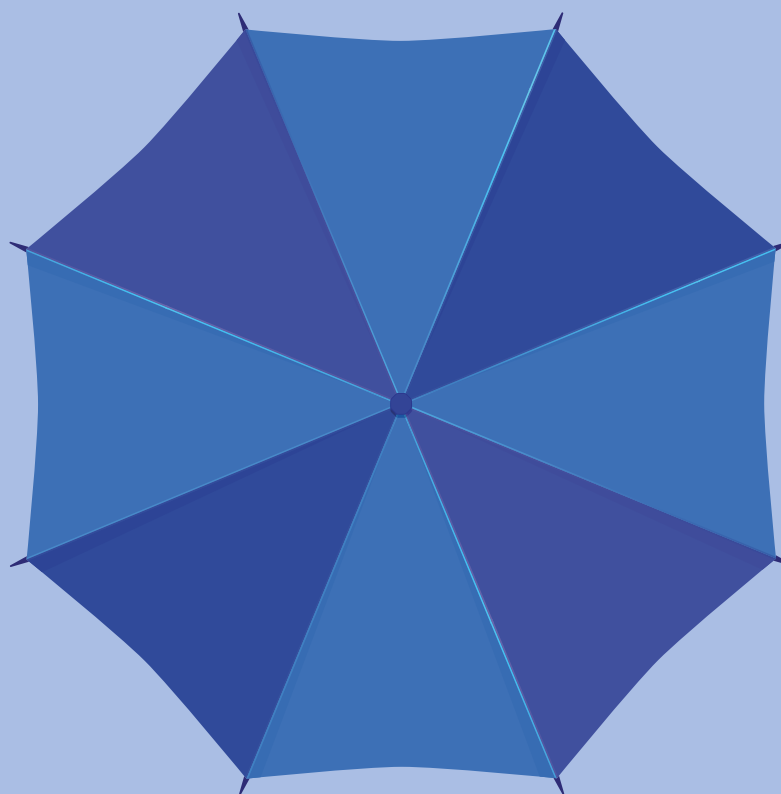
**38 ArcelorMittal**  
Harmonizando métodos  
por Heinar Maracy

**40 Mercado Livre**  
Metodologia é cultura  
por Heinar Maracy

**42 E as pessoas?**  
da Redação

**44 Prepare-se para os projetos vivos**  
por José Finocchio Junior

**46 Glossário**



# O QUE MUDA NA GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos oficialmente entrou no século 21. Nascida no fim dos anos 1960, ela acaba de ser formalmente modificada pelo Manifesto Ágil agora, com a sétima edição do PMBOK, que é a bíblia da atividade – apesar de o Manifesto Ágil ter sido lançado em 2001. Além disso, a tendência é as empresas se organizarem mais em projetos e menos em processos rotineiros, o que vai demandar mais profissionais com habilidades de gerenciamento de projetos. Este Dossiê, que produzimos a pedido do assinante **Luís Alberto Orsi Savazoni**, traz o panorama atual da área, que passa por teste de estresse durante a pandemia de covid-19.

O texto introdutório apresenta as novidades – o project management se posiciona como o principal veículo para a organização entregar valor. É seguida por dois artigos que mapeiam mudanças significativas: a combinação de abordagens sob medida pelos líderes de projetos e duas novas ondas da agilidade (o ágil escalado e a business agility). Dois dos maiores especialistas da área – o consultor Ricardo Vargas e Michelle Sampaio, da Deloitte – esclarecem os fatores de sucesso da área. Seguem-se cases alinhados com essa mudança em várias empresas (Petrobras, ArcelorMittal e Mercado Livre). Uma reportagem aborda os requisitos dos profissionais da área e José Finocchio Junior escreve sobre o futuro. Para encerrar, um glossário traz o vocabulário corrente do setor. ∞

# O SISTEMA PIVOTOU

COM O NOVO PMBOK, BÍBLIA DO PROJECT MANAGEMENT, A ÁREA MIGRA DOS PROCESSOS PARA A PERFORMANCE; AGORA, NO GUARDA-CHUVA DE ABORDAGENS, CADA GESTOR DEVE ESCOLHER AS SUAS E COMBINÁ-LAS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**A** pandemia de covid-19 materializou o mundo Vuca para a gestão de projetos. Quase da noite para o dia, uns projetos foram cancelados, outros nasceram já urgentes e todo mundo foi para casa. Com a volatilidade, as incertezas, a complexidade e a ambiguidade, somados aos desafios do trabalho remoto, a disciplina das equipes precisou aumentar, bem como o jogo de cintura.

De um lado, houve microgerenciamento – “descemos até os mínimos detalhes do que foi feito, dos problemas encontrados e do que viria em seguida”, conta Luís César Menezes, diretor de projetos da Síntese Consultoria, que tomou cuidado para não ser invasivo. De outro, houve maior adoção dos métodos ágeis, por conta da quantidade de incertezas. “Aqui, além da reunião semanal, houve reuniões de 15 minutos com cada pessoa todos os dias – cada uma pilotando três ou quatro projetos”, diz Menezes.

Esse movimento aparentemente paradoxal aplainou o terreno para a sétima edição do

PMBOK (sigla em inglês de corpo de conhecimento do gerenciamento de projetos), guia de boas práticas da área publicado pelo Project Management Institute (PMI), que reúne uma comunidade de 600 mil membros no mundo. A cada quatro anos, o PMBOK é revisado e atualizado, mas em agosto de 2021 foi mais do que isso. O primeiro PMBOK com Sunil Prashara como CEO praticamente pivotou o setor: com um número de páginas reduzido de 700 para 200, concentrou-se no essencial – princípios de entrega de projeto que devem formar um sistema de entrega de valor [veja quadro na pág. 23]. E liberou os gestores para customizarem sua abordagem a projetos conforme seu contexto, usando a metodologia que achar mais adequada – a preditiva tradicional, a adaptativa ágil ou uma combinação das duas que lhes sirva melhor.

“O movimento que o PMI faz agora é importante, pois vai na direção oposta à da cúpula anterior, que negava o movimento ágil”, explica Menezes. Na prática, os gestores tradicionais estão sendo incentivados a adotar o ágil. Afinal,

## O PENSAMENTO SISTÊMICO GANHOU UMA IMPORTÂNCIA NUNCA ANTES VISTA NOS PMOS

era a metodologia que vinha sendo cada vez mais usada pelas empresas mesmo, independentemente do que o PMI recomendasse. Relatório produzido pela Digital.ai confirma que os mecanismos ágeis são populares entre as empresas, como a reunião daily (que 85% dos gestores entrevistados afirmam utilizar), as retrospectivas (81%), o planejamento de sprints (79%), a revisão de sprints (77%) e os ciclos de iteração curtos (64%).

Ao mesmo tempo, o PMI tenta ser mais aceito pela comunidade ágil, um movimento que começou ainda em 2019, quando Prashara assumiu o cargo e adquiriu o kit de ferramentas DA – Disciplined Agile.

Os 12 princípios de entrega de valor constituem a espinha dorsal dos padrões de project management e do novo PMBOK. Substituindo os cinco processos anteriores – iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento –, eles endereçam três grandes temas: (1) como possibilitar a entrega de valor, (2) como melhorar a interação entre stakeholders e (3) como entender as mudanças como instrumento de melhoria. Para muitos especialistas, os princípios do PMBOK lembram os princípios do Manifesto Ágil e do lean.

Outra mudança importante é que a nova edição do PMBOK “propõe uma visão mais holística”, como explica Adilson Pize, professor-convidado de gerenciamento de projetos na pós-graduação da PUC-RS. O pensamento sistêmico aceita que há interdependência entre os fatos e leva isso em conta antes de agir. Ele ganhou uma importância nunca antes vista, como resposta à complexidade crescente do ambiente.

### SEM VISÃO BINÁRIA

O gerenciamento de projetos é uma prática antiga – o PMI foi fundado em 1969, por exemplo. Com as mudanças nas dinâmicas de mercado explodindo, a forma tradicional de gerir projetos, baseada em previsibilidade, estava se perdendo. Os projetos eram formatados como caixa fechadas em que nada poderia ser alterado em relação ao plano, do início ao fim. (Em muitos casos, ainda funciona assim.)

O movimento ágil – surgido em 2001 entre desenvolvedores de software para lidar com os elementos VUCA – começou a modificá-lo. Em linhas gerais, essa abordagem significa tornar

a gestão de projetos mais fluida, com o desenvolvimento de um projeto dividido por fases ou ciclos (chamados sprints) e a possibilidade de alterações durante o trajeto, assim como experimentações e checagens com os clientes para se ter a certeza de estar num bom caminho. O ágil facilita as relações dos consumidores com as marcas, produtos e serviços novos e também o surgimento de modelos de negócio inovadores.

As empresas estabelecidas adoram o gerenciamento de projeto ágil. Isso não significa, no entanto, que estejam mergulhando de cabeça nele. A maioria o adota gradativamente, segundo a 15ª edição do *State of Agile Report*, publicada em julho de 2021. Algumas poucas decretaram a morte do método preditivo e o trocaram pelo adaptativo. Segundo os especialistas ouvidos nesta reportagem, erraram ao fazer isso.

“As pessoas têm uma visão muito binária: ou um ou outro. Não é nada disso. As duas abordagens são complementares, podem trabalhar de forma conjunta. O bom gestor de projetos compreende as duas e identifica como usá-las visando a melhor entrega”, diz Pize.

Edivandro Conforto, da Accenture Brasil, acrescenta que ver o ágil como antagonico ao PMBOK não faz nenhum sentido; ao contrário, o velho gerenciamento de projetos também tem evoluído no contato com o ágil. “Ele não precisa ser jogado fora; está sendo complementado com novas perspectivas, de pessoas, cultura, tecnologias e ferramentas”, afirma.

Como lembra Conforto, que na Accenture é diretor-executivo e líder para a América Latina da prática de business agility & transformation, a abordagem preditiva e a adaptativa prometem a mesma coisa: aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Uma pode proporcionar mais foco no cliente, outra mais eficiência (fazer mais com menos, fazer bem-feito com menor esforço e recursos), mas essas duas coisas são desejadas. Daí a força que o híbrido vem ganhando.

# AS GRANDES COMPANHIAS APORTARAM MAIS TARDE À PRAIA ÁGIL E BATERAM CABEÇA, PORQUE TENTARAM COPIAR O SPOTIFY, SEM TER A CULTURA, AS PESSOAS E OS PROCESSOS SUECOS



## NO BRASIL

A área de gerenciamento de projetos foi organizada por aqui um tanto tardiamente, embora tenhamos expoentes de classe mundial, como Ricardo Vargas, entrevistado neste *Dossiê*. A primeira tentativa de fundar um capítulo do PMI no Brasil aconteceu em 1988, sem sucesso. Em 1992, houve uma nova tentativa que vingou, como conta Menezes, da Síntese, que integrou o grupo por trás desse segundo esforço. O início foi em São Paulo e, a partir daí, “foi havendo uma difusão gradativa, orgânica, para outros estados”. Menezes, por dar aula na Fundação Getúlio Vargas e em muitos estados do Brasil, foi um dos responsáveis pela expansão.

O Brasil também tem nomes fortes nos métodos ágeis, como Alexandre Magno, um dos pioneiros do scrum em nosso mercado, e Rodrigo Yoshima, referência em kanban. Nosso delay, no caso da agilidade, foi bem menor. O modelo ágil começou a se popularizar em 2012, quando o Spotify fez o white paper *Scaling Agile@Spotify*. Porém, mesmo antes disso, por volta de 2009, a Adaptworks já lançava o movimento “agile” para o Brasil (na época, era citado só em inglês).

Diego Bonilha, agile coach da consultoria Adaptworks, conta que a empresa chegou a trazer o holandês Jürgen Appelo, criador do management 3.0, que é a gestão ágil, para ajudar a difundir o tema. A adoção dessa metodologia pelo mercado corporativo começou pelas startups e pequenas empresas.

As grandes companhias aportaram mais tarde à praia ágil – e muitas bateram cabeça no início, porque tentaram copiar a abordagem do Spotify. Segundo Conforto, isso estava fadado a não funcionar. “É um erro qualquer empresa buscar copiar o Spotify, porque não tem a cultura da empresa digital sueca, nem as pessoas, nem os processos. O caminho correto é cada companhia desenhar o seu próprio modelo, já encaixado com o que tem dentro de casa.”

## ERA DO HÍBRIDO E DO “WOW”

Pode-se dizer que o PMBOK tornou o híbrido oficial, porém o correto mesmo é que cada gestor de projetos pode – e deve – escolher seu próprio WoW (sigla em inglês para jeito de trabalhar). É como se o gestor tivesse um canivete suíço de conhecimentos e escolhesse a ferramenta certa para cada ocasião. (A analogia é de Ricardo Vargas.)

## SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR

A nova premissa do project management é que o projeto agregue valor ao negócio (a todos os stakeholders) de modo tangível e intangível, e o negócio dê suporte aos projetos. Estes são os 12 novos padrões para o gestor de projetos seguir

- 1 SERVIR (STEWARDSHIP)**  
Seja um servidor diligente, respeitoso e atencioso.
- 2 COLABORAR**  
Crie um ambiente colaborativo com seu time.
- 3 ENGAJAR-SE COM OS STAKEHOLDERS**  
Relacione-se efetiva e empaticamente com os públicos interessados para entender o que querem e do que precisam.
- 4 FOCAR O VALOR**  
Concentre-se em valor em vez de processo (lembrando que “valor” se refere aos benefícios gerados. Não basta entregar no prazo e respeitando escopo e orçamento.)
- 5 PENSAR SISTEMICAMENTE**  
Reconheça, avalie e responda às interações dos sistemas (um projeto não é um sistema isolado; sofre influência de ações internas e externas).
- 6 LIDERAR**  
Motive, influencie, ensine e aprenda.
- 7 TAILORING**  
Adapte a abordagem de entrega com base no contexto do projeto (não há mais um tamanho que sirva para todos).
- 8 DEFENDER A QUALIDADE**  
Garanta a qualidade nos processos e nos resultados. (Qualidade é satisfazer as necessidades do cliente – o do processo e o do produto resultante.)
- 9 ABORDAR A COMPLEXIDADE**  
Enfrente a complexidade, que é parte inerente ao projeto; não se desvie dela.
- 10 GERENCIAR RISCOS**  
Responda a oportunidades e ameaças.
- 11 TER ADAPTABILIDADE E RESILIÊNCIA**  
Exercite o velho e bom jogo de cintura.
- 12 ABRIR-SE A MUDANÇAS**  
Aceite e gerencie mudanças para conseguir alcançar o estado futuro estável. Mudanças acontecem; não adianta ficar reclamando. E elas até podem ser benéficas para a entrega de valor ao negócio.

FONTE: PMBOK 7- PMI.

Menezes, por exemplo, conta que sua empresa, a Síntese, desenvolveu um método híbrido próprio, que, focado no que é essencial no projeto, faz todo o planejamento no método preditivo e usa os rituais dos métodos ágeis, para dar ritmo ao trabalho das pessoas quando estão juntas.

“Temos dois quadros. Em um quadro enorme em que administro todo o conjunto de atividades para as semanas seguintes, nos concentramos no escopo, nas responsabilidades e nos prazos ao planejar. E temos um quadro do planejamento diário, com reuniões curtas, que vieram do scrum, framework do ágil. A entrega é na data definida, como no preditivo”, detalha ele.

As escolhas que as organizações têm de fazer hoje na seara da gestão de projetos são, na opinião de Conforto, principalmente duas: (1) qual método ou framework usar para determinado projeto e (2) como adaptar essa escolha ao contexto da empresa.

Começando pelo projeto, parece não haver dúvidas de que, nos de infraestrutura, grandes, como

uma usina nuclear, o modelo que zela pelo tripé “prazo, custo e escopo” continua sendo o melhor.

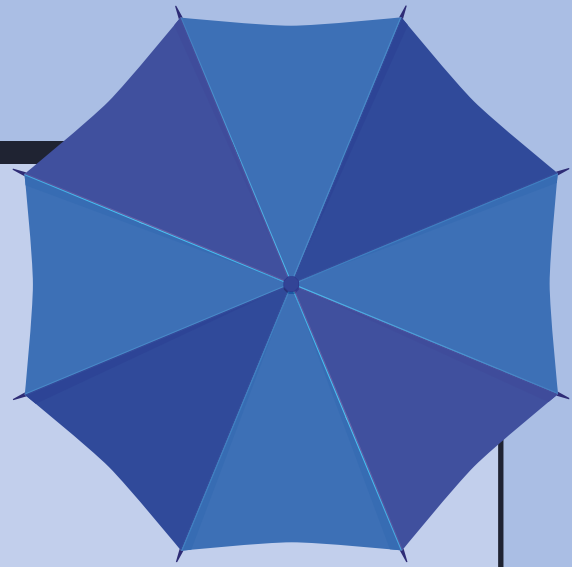
O ágil é mais recomendado sempre que o projeto precisa de experimentações e tem alto grau de incerteza. É uma solução melhor para o desenvolvimento de software, por exemplo, para o qual ele foi criado. “Software é algo complexo, cujos detalhes só são definidos conforme o desenvolvimento vai acontecendo”, diz Pize, que também é CEO da Excellence Consultants. Tem-se de fazer análise, programação, testes e implantação/entrega, em várias fases e, por isso, é crucial ter a possibilidade de incluir elementos não previstos inicialmente ao longo do caminho.

Outro bom exemplo de ágil é desenvolver um novo modelo de carro. A prioridade é o motor, que ocuparia a primeira fase de entrega – isso pode ser testado sem a lataria, sem bancos, sem vidros. Se o resultado for bom, passa-se para a fase seguinte, do desenvolvimento da carroceria, e assim sucessivamente. Conforto lembra que a

# PROJETOS NO SÉCULO 21

## O guarda-chuva de abordagens disponíveis permite que gestores customizem seu trabalho

Antes, falava-se em dois guarda-chuvas: o do project management tradicional e o da agilidade. Cada um abrigava seu conjunto de metodologias, ferramentas, técnicas, práticas e frameworks. Cada vez mais, existe, no PMO ou equivalente, um guarda-chuva único que abriga ambos os conjuntos. O PMBOK nº 7, lançado em 2021, formaliza essa orientação.



### TRADICIONAL

Metáforas: cascata d'água, alvo de arco-e-flecha, escalar montanha (processos em sequência)



Orientado por um plano

É construído sobre o paradigma de processos

### MODELO = CONTROLAR PROCESSOS DEFINIDOS



Todo o trabalho é compreendido antes de ser executado



Se houver um conjunto de inputs bem definidos, toda vez serão gerados os mesmos outputs



Passos predeterminados são seguidos para gerar resultados conhecidos

### QUANDO O PREDITIVO PODE SER MELHOR

O projeto é familiar à equipe – as pessoas já trabalharam em um projeto similar anteriormente

As especificações do projeto, incluindo o prazo, não devem ser alteradas

A equipe é grande e distribuída remotamente  
O processo de desenvolvimento do projeto tem de ser documentado e compartilhado com todos os stakeholders

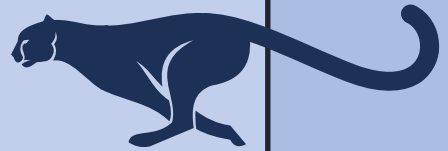
O gerente do projeto não tem nenhuma experiência com outras metodologias de projeto

### ÁGIL

Metáforas: guepardo, raposa, veleiro (processos iterativos + incrementais + adaptativos)



Orientado pelas mudanças no caminho



É construído sobre o paradigma de mudanças/adaptações

### MODELO = USAR PROCESSOS ADAPTATIVOS, EMPÍRICOS



Conforme o trabalho flui, ocorrem inspeções e adaptações frequentes



Aceitam-se processos que não estão definidos com perfeição



Os outputs costumam ser imprevisíveis e não repetíveis

### QUANDO O ÁGIL PODE SER MELHOR

As demandas dos clientes e requisitos do produto mudam com frequência

O projeto vive constante evolução e tem deadline indeterminado

A(s) equipe(s) da organização são bem flexíveis e adaptáveis a mudanças

A equipe do projeto é enxuta e pequena  
O cronograma é flexível

O setor da empresa está evoluindo rapidamente  
O gerente do projeto é bem experiente em ágil

Fonte: Adaptado de Miroslaw Dabrowski, 2015.



# ATÉ GRANDES PROJETOS DE INFRAESTRUTURA PODEM TER ALGO DO ÁGIL

abordagem ágil é mais indicada sobretudo para o carro de hoje. O projeto do automóvel de Henry Ford, que tinha começo e fim, pode seguir um método preditivo. Mas agora que a ideia não é mais criar um carro, e sim um serviço de mobilidade, a melhora é contínua como no software.

Porém, para Conforto, a hibridização pode valer a pena até em casos típicos de uma metodologia. Para grandes projetos de infraestrutura, o PMO tradicional pode importar do ágil as reuniões diárias de 15 minutos, que melhoram a comunicação e antecipam problemas para que sejam evitados ou minimizados.

Agora, há a segunda questão, do encaixe no contexto da empresa. “O ideal é você não precisar adaptar a cultura organizacional ao método. Este tem que vir para ajudar a empresa a cumprir o objetivo estratégico e pronto”, afirma Conforto. A cultura ágil, no sentido de business agility, exige estrutura organizacional, modelo de governança, modo de fazer investimentos e distribuir recursos na organização compatíveis – e a maioria das empresas estabelecidas não conta com isso. Menezes concorda com Conforto: “Há organização que toma decisões de cima para baixo querendo impor o ágil às pessoas por causa de seus benefícios, mas não dá certo. É preciso querer pagar o preço também, que é treinar o pessoal, permitir maior autonomia etc.”.

## RUMO À MATURIDADE

Em todo o mundo, ainda há muito heroísmo em gerenciamento de projetos – indivíduos que trabalham mais com base no esforço pessoal do que com métodos. Tanto profissionais de gestão de projetos tradicionais como agilistas precisam de educação. Se a maturidade dos profissionais e das organizações na gestão de projetos já contribuíam muito para o êxito de um projeto, isso fica ainda mais importante quando o tailoring – a customização – passa a ser a regra.

*The PPM Benchmarking Report 2019*, da Axelos, já dava uma ideia disso ao comparar empresas menos e mais maduras nessa atividade. Nas segundas há mais propensão a cumprir os objetivos de projeto (77% vs. 56%), a permanecer dentro do orçamento (67% vs. 46%) e a entregar no prazo (63% vs. 39%). Também encontra-se nas segundas a menor probabilidade de aumento de escopo (30% vs. 47%) e de haver uma falha total do projeto (11% vs. 21%).

É importante entender que a definição de maturidade passa por colocar cada vez mais métodos ágeis no guarda-chuva. Entidades sem fins lucrativos, como Greenpeace, WWF, Cruz Vermelha e Médicos sem Fronteiras, são uma inspiração nesse sentido. Seu PMBOK, que é o PMDPro (remete a gerenciamento de projetos para profissionais de desenvolvimento), tem o ágil como referência desde a primeira edição, de 2010, recomendando o planejamento em ondas sucessivas e o detalhamento somente das primeiras entregas. “A complexidade de um projeto de impacto é muito grande: lida com diversos stakeholders e a capacidade de prever o que vai acontecer no futuro é nula”, diz Andressa Trivelli, executiva e consultora da Rede Tekoha. “Sabemos que o planejamento vai mudar e que não há certeza do que vai acontecer ao longo do projeto.” Um exemplo trivial disso, segundo Trivelli, é o da gestora da cozinha de uma organização que fornece merenda para creche em parceria com a prefeitura. “Ela nunca sabe se no próximo mês a prefeitura vai entregar a verba no prazo certo.”

Para a executiva da Tekoha, o terceiro setor poderia mesmo ensinar muito sobre ágil ao mercado corporativo. “Temos a capacidade de envolver e colocar todos dentro de um projeto sem conseguir prever nada e acomodando a ansiedade. Além disso, fazemos o planejamento considerando um grande número de variáveis e de stakeholders.”

Edivandro Conforto, da Accenture, concorda com esse protagonismo e crê que ao menos dois fatores de sucesso do project management no século 21 dependem da postura dos líderes em relação à agilidade – devem tratar o tema como assunto estratégico (não apenas como coisa da TI ou do PMO) e adotar eles mesmos um mindset ágil para dar o exemplo e mobilizar os colaboradores. “Além disso, eles devem começar pequeno e ir crescendo, gerando quick wins [vitórias rápidas]”, acrescenta.

É consenso entre os especialistas que consultamos que a mudança da gestão de projetos não tem volta. Tudo que não é rotina é projeto – e teremos cada vez menos rotina neste mundo VUCA. Portanto, não espere a próxima crise para mudar seu PMO. ∞

# DRAGÃO SOB MEDIDA

O NOVO PARADIGMA DO “PROJECT TAILORING” PERMITE INCLUIR NO PROCESSO ATÉ METODOLOGIAS RADICAIS, COMO DRAGON DREAMING E AUTOGESTÃO | POR KATIA SIMÕES

**V**ivemos a era da mudança, com o ser humano ficando insatisfeito com muita rapidez, segundo Felipe Iotti, head de RH do Gi Group Brasil. “É preciso que as empresas se reinventem porque os anseios mudam. As pessoas querem sentir orgulho de seu local de trabalho”, afirma o executivo da multinacional italiana de recursos humanos. “Cada vez mais é preciso criar ambientes abertos para a colaboração, que gerem confiança, que enxerguem o que cada um é capaz de agregar à entrega e não a hierarquia, que facilitem a prática da liderança por influência e o engajamento do time.”

Esse seria um excelente pitch para o gerenciamento de projetos proposto pelo novo PMBOK, nº 7, que dá muito mais ênfase a práticas adaptativas e colaborativas – as ágeis – do que antes. Porém, se o ambiente de colaboração e autonomia no gerenciamento de projetos deve se instalar com rapidez, metodologias mais radicais do que as ágeis podem ser bem-vindas. Na nova lógica formalizada no PMBOK nº 7, que recomenda ao líder de projeto combinar tantas abordagens quanto forem necessárias em cada caso, em vez de adotar uma única abordagem, até essas metodologias colaborativas radicais começam a entrar

nos escritórios de projetos. (Para serem misturadas com conceitos tradicionais e ágeis, é claro.)

O que são essas abordagens colaborativas ousadas? Elas são encontradas no terceiro setor, onde imperam tecnologias sociais como o dragon dreaming, e também nos vários modelos de autogestão, como os que Frederic Laloux expôs no livro *Reinventando as organizações*, de 2014. Além dessas abordagens gerenciais, entram em cena metodologias diferentes para o design do projetos, como a própria dragon dreaming e o design thinking, e para a facilitação, como a comunicação não violenta, as estruturas libertadoras e o game storming. [Veja quadro nas páginas 34 e 35.] Por enquanto, essas abordagens são observadas sobretudo em organizações que prestam serviços de consultoria e que têm porte relativamente pequeno. Mas já há experimentos em empresas maiores.

## INCLUINDO A AUTOGESTÃO

A Knowledge 21 (K21), multinacional brasileira fundada em 2013 para oferecer treinamento e consultoria em agilidade ao mercado corporativo nacional, resolveu radicalizar a própria gestão colaborativa antes de ajudar seus clientes corporativos em seus projetos ágeis. “O ágil

## “O PROJETO DE MUDANÇA IMPLICOU DAR VOZ E OUVIDO A COLABORADORES, FORNECEDORES E STAKEHOLDERS”

DANIELA GONÇALVES

exige quebra de paradigma de design organizacional e cultural para reforçar tanto a autonomia como o trabalho coletivo”, justifica Luiz Phelipe Rodrigues, consultor da K21. “Se você tem as ferramentas ágeis, mas a cultura predominante é a individualista, o gerenciamento de projeto ágil não avança.”

A consultoria K21 conseguiu incorporar os conceitos de autonomia e colaboração na gestão quando seu time ainda era pequeno. Porém, à medida que o número de colaboradores foi crescendo, os problemas apareceram. Com 30 pessoas trabalhando juntas, ser criativo e inovador sem uma estrutura organizada ficou mais difícil, e era necessário buscar uma solução de autonomia e colaboração mais extrema. “Em 2018, decidimos ir em busca de quem estava na vanguarda do movimento de gestão colaborativa”, explica Rodrigues.

O primeiro conceito adotado foi o da autogestão como holocracia, que prega a autoridade distribuída por equipes auto-organizadas e não por uma hierarquia estruturada. Não funcionou como imaginavam. “Para nós, a holocracia se mostrou um método frio, baseado em coisas tangíveis, com foco na disciplina, deixando de lado o aspecto humano do trabalho; também não nos permitia adotar as ferramentas separadamente”, diz o consultor.

Lições aprendidas, a K21 partiu para a autogestão como sociocracia, que oferece um sistema de governança de baixo para cima, por meio de uma estrutura circular. Também não deu muito certo. Nesse caso, segundo Rodrigues, o problema estava no excesso de abertura e na imensa dependência do engajamento das pessoas com o propósito da companhia para que as coisas funcionassem.

Por fim, a K21 optou pela autogestão no modelo das organizações orgânicas (O2), que equilibra os princípios da holocracia e da sociocracia, entre outros. A empresa a considerou uma proposta de autogestão passível de adoção por todas as áreas. “Ainda é um exercício, mas acreditamos que se trata de um caminho sem volta”, diz Rodrigues.

A Pousada do Conde, localizada em Campos do Jordão, no interior paulista, recentemente começou a adotar alguns conceitos de autogestão da metodologia O2. Um modelo de gestão colaborativa já tinha sido adotado há quatro anos, quando uma das filhas do casal fundador decidiu aplicar

no negócio da família um novo modelo de gestão com base nos conceitos da fluxonomia 4D, da futurista Lala Deheinzelin. “O projeto de mudança implicou olhar a pousada como um todo e dar voz e ouvido aos colaboradores, fornecedores e stakeholders”, conta Daniela Gonçalves, diretora comercial. “Semanalmente, nos reunimos por uma hora para que cada um dos colaboradores fale sobre suas ideias e os desafios de seus papéis na empresa. Juntos traçamos os projetos a serem colocados em prática.” Segundo ela, todos passaram a se sentir responsáveis pela pousada, por entregar a satisfação do hóspede e pelo entorno. “Diminuímos a produção de lixo e passamos a intensificar o consumo de produtores da região”, diz Gonçalves.

Não é fácil incorporar metodologias mais radicais no tailoring do gerenciamento de projetos. O caminho de erros e acertos trilhado pela consultoria K21 na busca da autogestão revela o tamanho do desafio em fazer isso. Até os quatro anos que a Pousada do Conde levou para dar o próximo passo são uma pista. Na visão de Ravi Resck, pesquisador de metodologias colaborativas, há dificuldades, mas não estão no planejamento do projeto de mudança, e sim em sua execução.

“O grande dilema é fazer a transição de uma organização centralizada para uma mais colaborativa”, alerta ele, pensando em organização como empresa, área, time etc. “É difícil aceitar que não há metas a serem batidas, que a liderança será exercida de maneira indireta, que todos devem ter a visão do todo e que, para tanto, a comunicação tem de ser clara e ampla”, diz Resck, que também é designer organizacional. “É difícil fazer as pessoas entenderem que cada um passa a ser responsável por 100% do trabalho.”

Tanya Stergiou, sócia da consultoria Target Teal, faz mais um alerta: não basta seguir a onda

## A CAIXA DAS FERRAMENTAS AVANÇADAS

Algumas metodologias podem acelerar a colaboração no gerenciamento de projetos

	Metodologia	O que é?
GESTÃO	AUTOGESTÃO	Conjunto de práticas organizacionais que visam distribuir a autoridade, dando clareza de responsabilidades e o máximo de autonomia a cada integrante da organização. Sociocracia, holocracia e organizações orgânicas são alguns dos modelos de autogestão.
	SOCIOCRACIA	Metodologia que oferece um sistema de governança da base para o topo da organização, por meio de uma estrutura circular. Trabalha pautada na estrutura de poder distribuída.
	HOLACRACIA	Sistema organizacional que distribui a autoridade e a tomada de decisão para uma holarquia (hierarquia de unidades autônomas e autossuficientes, dependentes de grupos auto-organizados) e incorpora também muitos elementos sociocráticos, abrindo mão, assim, da corrente hierarquia vigente.
	ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS (O2)	Modelo de autogestão inspirado em diferentes metodologias: sociocracia 3.0, holocracia, GTD – Getting Things Done, metodologias ágeis.
	DRAGON DREAMING	Metodologia que aposta na sabedoria coletiva, promovendo a integração entre indivíduos e a comunidade. Sua maior fortaleza está no design de projetos – constituído por 30% de prática e 70% de engajamento e relacionamento.
	FLUXONOMIA 4D	Metodologia colaborativa que combina estudos de futuro com novas economias – criativa, compartilhada, colaborativa.
	DESIGN E CRIAÇÃO	DESIGN THINKING
PENSAMENTO SISTÊMICO		Abordagem que enxerga o mundo como uma rede, para gerar soluções entendendo a influência de uns pontos sobre outros.
FACILITAÇÃO E COMUNICAÇÃO	ESTRUTURAS LIBERTADORAS	Pequenas mudanças na maneira como as pessoas se reúnem, planejam, decidem e se relacionam dentro de uma organização.
	GAME STORMING	Prática de processos colaborativos apresentados como jogos.
	COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA (CNV)	Tecnologia social que torna o processo de comunicação mais compassivo e humano, pela observação consciente dos hábitos das pessoas.

Benefícios	
	Melhora os índices de produtividade, aumenta o engajamento dos colaboradores, torna a tomada de decisão mais veloz.
	Tem ferramentas de tomada de decisão, resolução de conflitos, eleições de representantes em organizações, e promove a gestão descentralizada.
	Incentiva a experimentação, a inovação, o aprendizado em ciclos rápidos e a organização em rede.
	É abordagem simplificada para buscar um modelo de autogestão que possa ser escalado. Conta com um modo de reunião específico para cuidar das relações entre as pessoas, o “cuidar”.
	Valoriza habilidades para o crescimento pessoal, colaboração e senso de pertencimento em comunidade; fortalece a prática da sustentabilidade.
	Ajuda a ter visão de longo prazo, ao organizar processos, recursos, conhecimentos e stakeholders em quatro dimensões: cultural, ambiental, social e financeira.
	Engaja, promove colaboração e ajuda a aperfeiçoar os serviços de modo simples.
	Ajuda o trabalho colaborativo, por crer que cada parte do sistema influencia o todo.
	Coloca o poder da inovação na mão de todos os colaboradores, não apenas dos especialistas.
	Desenvolve o espírito criativo das pessoas por meio de uma abordagem lúdica.
	Ajuda na solução de conflitos e no auto-conhecimento; permite criar um espaço mais acolhedor dentro das organizações.

da autogestão como um modismo; é preciso criar realmente um ambiente de transparência e distribuir a autoridade a fim de que a autogestão aconteça, ou os projetos não serão entregues dentro das expectativas. “É necessário mudar o comportamento e a linguagem”, diz.

### INCLUINDO TECNOLOGIAS SOCIAIS

Tecnologia social é toda técnica ou metodologia transformadora que representa soluções para a inclusão social e melhora das condições de vida de uma população. Uma das mais famosas tecnologias sociais, ao lado da comunicação não violenta, o dragon dreaming é o conjunto de ferramentas que apostam na sabedoria coletiva para construir projetos. Foi criada pelo australiano John Croft. “Na origem, o dragon dreaming não foi concebido para o universo dos negócios, mas, com o tempo, algumas de suas práticas passaram a ajudar as corporações a se transformarem”, diz Tanya Stergiou, que também é especialista em dragon dreaming e designer organizacional.

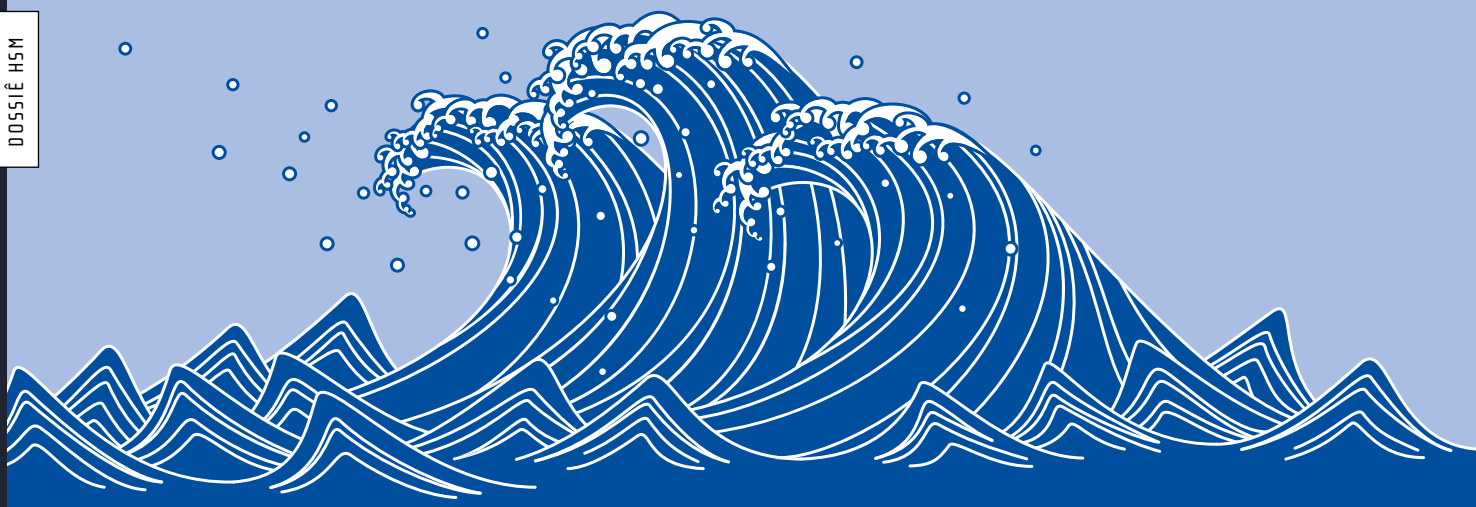
O dragon dreaming tem quatro fases, assim como o tradicional PDCA. Saem os verbos “planejar, fazer, checar e agir” e entram “sonhar, planejar, realizar e celebrar”. Não é comum aplicar o dragon dreaming sozinho em contextos empresariais, porque o processo pode ficar muito lento. Stergiou conta que costuma aplicar a metodologia com empresas em projetos pontuais, para tratar de problemas específicos – principalmente, a etapa do sonho –, e combinada com outras propostas.

O dragon dreaming vai bem não apenas onde é preciso promover maior colaboração e um senso de comunidade, mas também quando o crescimento pessoal dos participantes é importante. Com a maior relevância dos stakeholders apontada pelo PMBOK nº 7, o dragon dreaming ganha muitos pontos, porque uma de suas fortalezas é trabalhar as relações com os diversos stakeholders para que sejam ganha-ganha.

O CollabDesign, coletivo que trabalha com tecnologias sociais em projetos socioambientais, combina a autogestão com dragon dreaming e alguns princípios de O2. Tem uma rede que atua em variados projetos, como agricultura orgânica à construção de navios.

“A principal lição que o CollabDesign nos deixa é que não se deve focar em uma única metodologia”, diz Resck, que é fundador do coletivo. “Não estamos aqui para seguir métodos, mas para servir pessoas. A caixa com diversas ferramentas está à disposição e, sempre que necessário, misturamos metodologias para atender às necessidades daquele ambiente.” Assim, mesmo nas empresas conhecidas por seus tradicionais PMOs (escritórios de gerenciamento de projeto, na sigla em inglês), já se veem algumas áreas combinarem metodologias.

AOS POUCOS, OS GESTORES DE PROJETOS DAS COMPANHIAS MIGRAM DA MONOTONIA PARA A DIVERSIDADE METODOLÓGICA. E, aos poucos, incluem a autogestão ou uma tecnologia social no leque de possibilidades, especialmente em projetos que focam também os stakeholders envolvidos – como os que querem promover a colaboração mais rapidamente e as iniciativas de impacto e de governança ambiental, social e corporativa (ESG). ∞



# MAIS DUAS ONDAS DE AGILIDADE

O ÁGIL ESCALADO VEM GANHANDO ESPAÇO E HÁ UMA NOVIDADE EMERGINDO: O BUSINESS AGILITY | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**J**á se passaram duas décadas da reunião em Utah, nos Estados Unidos, em que foi redigido o Manifesto Ágil. A agilidade pensada para a indústria de tecnologia da informação (TI) foi sendo abraçada paulatinamente por empresas de quase todos os setores e portes. Mas nas grandes companhias aconteceu algo estranho. Elas foram montando seus times, e cada um foi definindo uma cultura ágil própria.

Passada a primeira década de ágil, duas perguntas estavam no ar: “Conseguimos realmente extrair valor se os times estiverem dessincronizados entre si em termos de agilidade? Como fica a organização?”.

“Foi assim que surgiu, em 2011, o que alguns chamam de ‘segunda onda de agilidade’, que é a atividade ágil em escala. Começou-se a pensar em estruturas de ágil escalado, abordagens que organizem o trabalho como um todo e não somente no nível de time”, afirma Diego Bonilha, agile coach/trainer da Adaptworks.

Se um framework como o scrum serve à agilidade de cada time, apareceram SAFe, LeSS e Nexus para agilidade em escala, cada qual com suas nuances, as quais determinam qual é a melhor opção para cada companhia.

Desenvolvido pelo consultor americano Dean Leffingwell em 2011, o SAFe propõe o pensamento lean agile. Vale lembrar que o lean teve origem no famoso Sistema Toyota de Produção, um sistema enxuto, que apregoa o “fazer certo da primeira vez” (com qualidade embutida), sem desperdícios, em pequenos lotes de trabalho, com um conjunto de ferramentas e pensamentos. “O lean foi adaptado ao ágil e vem sendo aperfeiçoado e expandido”, diz Bonilha.

A proposta da agilidade em escala é organizar o trabalho dos times. É indicada, por exemplo, para projetos que têm demandas para várias equipes, fazendo que estas precisem se alinhar para cumprir os prazos e outros requisitos.

O SAFe traz cadência aos times e os organiza como elos de uma cadeia de valor, segundo Bonilha. Monta-se uma estrutura de pessoas e de recursos através dos times para cada projeto. Alguns acham que o SAFe trai um pouco o espírito ágil, ao burocratizar as coisas, mas ele de fato organiza o trabalho conjunto.

## OUTRA ONDA À VISTA

Depois de 2015, as pessoas começaram a questionar outros aspectos da empresa que não haviam aderido ao ágil, como visão de produto,

# GLOBO ADOTOU O ÁGIL ESCALADO: REGISTROU REDUÇÃO DE CUSTOS, MAIS ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES E CLIENTES SATISFEITOS

estratégia, liderança, supply chain etc. “Houve uma compreensão de que esses aspectos também precisavam ser pensados, planejados e praticados com pensamento ágil”, diz ele.

A justificativa seria de que não adianta os times estarem organizados só para entregar mais rápido; eles precisam absorver feedbacks de todos os lados para que se reflitam na estratégia de produto. “É preciso conectar tudo não para que a entrega seja no momento certo, e sim a entrega certa no momento certo.” Essa onda está sendo chamada de “business agility”, e é mais profunda. “É o pensamento ágil de projetos aplicado a toda a organização: a área de recursos humanos, o financeiro, o marketing”, diz Bonilha.

## PROTAGONISMO DA LIDERANÇA

É para o leitor sair correndo a adotar a business agility? Não. Essa é uma transformação para ser feita aos poucos e necessita de um roadmap. “Uma virada completa de uma vez só pode ser traumática.”

Outro ponto importante é ter a liderança preparada para a mudança. Levar o conceito e as práticas ágeis para além dos times de projeto coloca os holofotes sobre o papel da liderança sênior. “Não se escala a agilidade em uma organização se a liderança não estiver no jogo.” O desenho do SAFe tem em sua base – além de valores e princípios ágeis, e do lean agile – a competência de liderança.

O business agility coloca a liderança à prova. Pelas novas premissas, cabe à liderança criar um ambiente propício para inovação e experimentação, além de saber lidar com erros e falhas. “As melhores práticas tradicionais, o trajeto tem a entrada, o processo e a saída, e geralmente não há falhas. Mas quase não há aprendizado também”, explica Bonilha. O líder pode apreciar a falta de falha, mas ela não é bem vista no ágil escalado. Na verdade, não pode haver esse caminho automático; tem-se que olhar para trás, ver o mindset e os comportamentos das pessoas, promover aprendizado. E tudo isso cabe à liderança.”

O perfil desse líder tem soft skills variadas e pensamento sistêmico sobre cadeia de valor (a fim de eliminar gaps, delay, desperdícios e, claro, gerar valor). Ele também reforça nas pessoas o que Daniel Goleman, um dos maiores pensadores de negócios do mundo, propõe: a inteligência emocional. Esse líder dá mais importância à inteligência emocional do time do que à inteligência cognitiva.

## EMPRESAS QUE USAM

Durante o Global SAFe Summit 2020, foram apresentados vários cases de empresas de várias partes do mundo que passaram a usar o framework de ágil escalado. Entre eles, havia uma brasileira: a TV Globo.

Num vídeo, que está disponível no site da SAFe, executivos e colaboradores da Globo contam como foi a transformação de seus negócios, que teve treinamento de muitos dos 12 mil funcionários e, ao mesmo tempo, precisou de esforço para superar um legado de software complexo, acelerar a inovação e criar novas formas de trabalhar.

Ali, a Globo exibe os resultados: houve uma redução de 20% nos custos e melhorias de 24% no engajamento dos funcionários e de 86% na satisfação dos clientes. “Tudo vai mudar o tempo todo. Essa é a única certeza que a gente tem. Assimilar esse trabalho de forma ágil e colaborativa é a fundação para tudo o que vem”, fala no vídeo Bruno de Almeida Martins, então diretor de tecnologia do Grupo Globo – atualmente ele é CTO na Olist.

Outro case do evento foi da fornecedora de energia Chevron, dos Estados Unidos. A empresa tinha 450 pessoas divididas em 40 times scrum quando implementou o SAFe. “Precisávamos de uma forma de integrar nossas equipes, aproveitar sua agilidade e alinhá-las aos objetivos e às proteções empresariais”, disse Konstantin Popov, gerente de programa de migração em nuvem da Chevron, em artigo do site da Microsoft. “A estrutura SAFe é a chave para entregar valor em toda a empresa.” Para incorporar o SAFe, primeiro, ela migrou para a nuvem, mudando para o Microsoft Azure.

O framework também pode ser adotado por órgãos públicos, como foi o caso da Dutch Tax and Customs Administration, agência que faz a administração aduaneira do governo holandês. O ceticismo inicial da liderança foi caindo conforme as equipes iam produzindo resultados. A organização como um todo passou a fazer suas entregas com mais rapidez e previsibilidade. ∞



# ELE DISSE, ELA DISSE

DOIS DOS MAIORES ESPECIALISTAS E INFLUENCIADORES DA ÁREA, RICARDO VARGAS E MICHELLE SAMPAIO, RESPONDEM A PERGUNTAS-CHAVE | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**E**les não param. Ricardo Vargas está estudando a inteligência artificial. Ele, que é um dos maiores experts em gerenciamento de projetos no Brasil, está convencido de que pessoas que tratam essa atividade como fazer relatório e atualizar cronograma – ainda são muitas – estão condenadas ao desemprego, porque as máquinas vão fazer isso. A seu ver, o foco de qualquer profissional só pode ser na habilidade cognitiva humana – a capacidade de olhar um problema de diferentes ângulos e perceber qual a melhor forma de resolvê-lo. Michelle Sampaio, diretora e sócia da Deloitte Brasil, e também uma referência na área, é uma leitora voraz de livros técnicos, de soft skills e de ficção – agora está lendo *1984*, de George Orwell. Vargas e Sampaio são role models de gestores de projeto.

**HSM Management** fez as mesmas perguntas aos dois – a maioria delas vindas de leitores –, separadamente, em busca do pensamento de vanguarda na área.

## O QUE TEM MUDADO NA GESTÃO DE PROJETOS NESTE MUNDO CADA VEZ MAIS VUCA?

**Ricardo Vargas:** Percebo que esse conceito de planejar, com as coisas estabilizadas antes de executar, não existe mais, porque nesse

ambiente VUCA a mudança e a nossa adaptabilidade à mudança é basicamente um fator central da gestão de projetos. Ela deixa de ser “planeja, executa e controla” para algo como “adapta, implementa, adapta, implementa”. É outra dinâmica. Isso exige outro tipo de preparo mental, de habilidade, de pensamento sistêmico vindo do gestor de projetos que é muito diferente daquele tradicional.

**Michelle Sampaio:** A gestão de projetos tradicional não acaba; certas coisas precisam ser feitas sob um ponto de vista tradicional. Mas o mundo VUCA trouxe o ágil como tendência. O ágil muda o modo como uma empresa se locomove do ponto A ao B, para atender ao anseio do cliente, entregando valor num tempo mais curto. Com a lógica ágil, primeiro se faz um skate. Depois, tendo mais prazo, faz um carro. Se houver mais prazo ainda, faz um avião, um foguete...

## TODOS SABEM O QUE É GESTÃO DE PROJETO?

**Sampaio:** Uns dez anos atrás, algumas áreas mais relacionadas ao administrativo não sabiam a diferença entre gestão de projetos e o que era rotina. Hoje, todo mundo está ciente da diferença, por causa da tecnologia – toda empresa é uma empresa de tecnologia. E tecnologia é o berço do ágil. Ótimo. O que existe ainda é uma dificuldade de entender os diferentes métodos, entender o



que eu tenho e o que me atende. Nem todos conseguem fazer essa cola.

**Vargas:** Falando da forma o mais holística possível, todo tipo de esforço que se faz para transformar uma ideia em realidade, em algo concreto e tangível, passa pela gestão de projetos. Tudo que não é rotina, ou seja, tudo que não fazemos várias vezes até atingir a excelência, é projeto. O desafio existe porque nós somos criados e educados para a rotina, para repetir, padronizar.

#### FALANDO DE DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS NO BRASIL, QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS?

**Vargas:** No topo do ranking está a habilidade humana de lidar com as instabilidades. Temos a visão de estar sempre querendo lidar em um ambiente estável. Então, quando os imprevistos aparecem e as coisas se complicam, o gestor precisa se superar para fazer o que deve – e entender de uma forma holística como tudo se conecta. Todos os demais desafios são, digamos, spin-off desse primeiro: a imprevisibilidade financeira, o risco etc. Hoje, passo a maior parte do tempo voltado a criar um pensamento sistêmico. Desenvolver esse pensamento sistêmico é um grande desafio.

**Sampaio:** É a comunicação. Para todo o resto, temos métodos. Os executivos devem gastar uns 80% do seu tempo focando comunicação. A comunicação é algo intrínseco da pessoa e, sobretudo nesse momento de pandemia, com o trabalho remoto, há o conflito de comunicação síncrona e assíncrona. É muita mensagem de um lado para o outro, uma profusão de informações, muitas vezes uma comunicação malfeita.

#### QUAL A MELHOR FORMA DE FAZER A COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS?

**Vargas:** Devemos usar diferentes meios de comunicação, diferentes abordagens, para validar o entendimento. Não basta somente mandar um e-mail para os stakeholders avisando que algo vai acontecer no seu projeto, ou fazer um relatório e botar na parede. Tem que usar uma alternância de meios de linguagem, e esta é diferente para falar com o executivo da empresa, com o fornecedor ou com um órgão público. É preciso criar uma cadeia de comunicação: liga, conversa, explica de um jeito, explica de outro, muda o sentido...

## “A COMUNICAÇÃO TEM DE FLUIR, O QUE REQUER DAR A INFORMAÇÃO CERTA AO PÚBLICO CERTO”

MICHELLE SAMPAIO

**Sampaio:** A comunicação tem de fluir em todos os níveis. Essa fluidez exige, principalmente, dar a informação certa para o público certo (e não a errada ao errado), além de ferramentas e habilidade pessoal: as empresas dão as ferramentas, mas é o próprio profissional que tem de se auto-desenvolver no dia a dia como emissor e receptor – sempre indico a leitura de artigos relacionados ao tema e a participação em grupos de discussão, e também alguns dos milhares de cursos disponíveis. Vejo o gerente de projetos hoje como grande maestro dessa orquestra de comunicação. Antes, ele era mais controlador.

#### É POSSÍVEL FALAR DE PRAZO E ESCOPO NUM AMBIENTE DE INCERTEZAS CONSTANTES?

**Vargas:** Sim, é possível, mas é preciso transformar prazo e escopo não em um ponto, mas em uma faixa. Uma coisa é eu falar que vou te entregar em 14 dias, outra que a entrega será entre 10 e 20 dias. Quanto ao escopo, ele deve ser básico e, se der, vamos fazer mais isso e mais aquilo... É uma faixa, não mais uma caixa fechada. Para definir a faixa, podemos fazer uma análise de três pontos, uma simulação, para obter cenários mais otimistas e mais pessimistas.

**Sampaio:** Como tudo é muito incerto, às vezes começa-se um projeto sem saber aonde se quer chegar, qual a missão. No ágil, mantemos a centralidade no cliente e falamos sobre aonde queremos chegar. Então, levantamos a capacidade de fazer isso – em pessoas, recursos, conhecimentos para fazer acontecer. E a gestão disso, em parceria com o cliente, é o ponto ótimo. A equipe faz pequenas entregas, em ciclos incrementais de melhoria.

#### QUE ELEMENTOS FAVORECEM A FORMAÇÃO E A GESTÃO DOS TIMES?

**Vargas:** Vemos as grandes organizações tentando entender o que está na cabeça dos seus colaboradores para tentar escolher quais são os

# “NÃO DÁ PARA SER ÁGIL NUM PROJETO DE USINA NUCLEAR: ‘VAMOS LIGAR E, SE NÃO FUNCIONAR, A GENTE DESLIGA’”

RICARDO VARGAS

projetos que os tornam mais interessados. As pessoas são como sementes. Pode pôr adubo, água, mas, se a semente é ruim, é difícil dar frutos. Se você faz tudo errado, mesmo tendo uma semente boa, também não vai colher nada. Você tem de escolher a semente boa – a pessoa que se interessa por um projeto – e estruturar um processo para manter esse interesse. O primeiro passo é reconhecer e valorizar atrelado ao resultado do projeto.

Tem que criar elementos que estimulem o time a trabalhar como um time, como um bônus financeiro por meta. Mas não é só dinheiro. Um dos segredos, tenho estudado, é associar as metas individuais das pessoas às metas dos projetos. Já percebi que quando eu tenho uma pessoa com um objetivo estratégico pessoal alinhado ao objetivo do projeto, tem-se ali uma mistura perfeita.

**Sampaio:** Um bom gestor e um bom ambiente fazem a diferença. É preciso ter um ambiente propício para as ideias emergirem, onde as pessoas se sintam seguras para criar, errar e aprender. O gestor deve dar autonomia às pessoas, ser mentor delas e criar o ambiente propício.

## AINDA SOBRE PESSOAS, COMO INCENTIVAR A AUTONOMIA E A AUTORRESPONSABILIDADE?

**Sampaio:** Isso acontece com o gerente mentor, e com a colaboração entre os times, um ajudando o outro, um ensinando o outro.

**Vargas:** Em 2018, publiquei o *People manifesto*, onde se lê “as pessoas agem de acordo com o seu próprio interesse”. Causou polêmica. Mas, na essência, as pessoas são egoístas mesmo; até o ato de ajudar o outro é um ato em defesa do seu próprio interesse. Por exemplo, estava trabalhando numa empresa de sucesso e larguei tudo para ficar cinco anos na ONU [Organização das Nações Unidas] ganhando 90% a menos do que ganhava, porque era aquilo que me interessava.

Admitindo esse “egoísmo”, fica mais fácil responder à pergunta: o gestor tem que acionar o que é de interesse das pessoas, com o intuito de que desenvolvam mentalidade de fundador. Há um livro maravilhoso sobre isso: *A mentalidade do fundador* [de James Allen e Chris Zook]. Se eu tenho essa mentalidade e o projeto dá errado, o problema não é da empresa, mas meu.

## A GESTÃO DE RISCO É UM DOS DESAFIOS. O QUE VOCÊS RECOMENDAM FAZER PARA VENCÊ-LO?

**Sampaio:** Vem emergindo uma ideia de ressignificar o que é a gestão de riscos, porque vemos que precisamos ser mais eficientes nesse tema. Metodologicamente, a gestão de riscos traz algumas práticas que não necessariamente dão resultado no curto prazo. Então, é algo que precisa ser otimizado. Otimizar significa olhar onde os maiores riscos acontecem, em que atividades, e gerenciá-los. Não é só dizer que os riscos existem e que há um plano para mitigá-los, que é o que vemos na maioria das empresas; é gerenciá-los.

**Vargas:** Risco costuma ser interpretado pelos gestores como incerteza, como não saber a maneira de seguir. Minha recomendação é ter pensamento sistêmico. O último PMBOK falou demais sobre o pensamento sistêmico ser a melhor forma de mitigar risco. Sem ele, na maior parte das vezes, um risco não é um risco; já é um problema instalado. É muito comum um gestor só olhar para dentro do ambiente de projeto, sem levantar a cabeça para perceber o que tem em volta. Tem de ver o jogo todo.

O ágil tem uma vantagem quando lidamos com incertezas. É um modelo em que nada é definitivo. Nele, você aprende e reage, aprende e reage. Agora, não pode ser usado sempre. Não posso fazer um processo ágil de tentativa e erro numa usina nuclear: “Vamos ligar e ver se funciona e, se não funcionar, a gente desliga”.

## CONTROLE FINANCEIRO É FATOR-CHAVE. QUAIS AS MELHORES PRÁTICAS?

**Vargas:** Você faz o orçamento baseado na cadeia de valor que está produzindo para o seu cliente, e não nos insumos. Precisa ver quais benefícios serão produzidos, ou quanto vai faturar mais, ou quantos views a mais vai gerar, ou quanto será reduzido de erros, o que for. E o controle é perguntar: se tinha de aumentar views em 10% e aumentou zero, deve continuar?

**Sampaio:** Tem que colocar dinheiro onde você vê que está entregando valor para o cliente final (o modelo de startups é diferente; vê-se depois). No atual cenário, ver e tomar a decisão ocorre cada vez mais rápido. Antes, era um ciclo anual; hoje já temos as empresas fazendo a revisão e decidindo se suspende ou continua trimestralmente. Se vejo que o projeto não vai dar o resultado esperado, transfiro o dinheiro para outro projeto, seja uma gestão de projetos tradicional ou ágil. A diferença é que na ágil é mais rápido checar e realocar o investimento.

#### QUAIS AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE NA GESTÃO DE PROJETOS?

**Vargas:** Compliance fica mais importante quando você começa a utilizar mecanismos mais ágeis. Tem menos foco no planejamento, mais foco nessas execuções sucessivas, existe mais margem para que ações não éticas ou ilegais tomem lugar, porque você documenta menos e tem uma turbulência maior. Como prática, recomendo ter um grupo maduro, desenvolvido e responsável, e um compliance que faz a supervisão disso. Eu dou liberdade extrema para as minhas equipes, não supervisiono dia a dia, mas, se pisar na bola, a punição vai ser na mesma proporção da liberdade dada.

**Sampaio:** O ágil precisa ter governança e compliance embarcadas. Tem até slogan em inglês para isso: “agile not fragile” (ágil, não frágil). Fala-se de compliance ágil, inclusive, de não vir só no final do processo, mas que faça parte de todo o desenvolvimento – garantindo que o projeto, ao ser entregue, esteja em conformidade com as normas. O compliance, principalmente para projetos afetados por regulação, tem que andar com a gestão automaticamente. E, quando se fala de governança, a gestão de projetos e de portfólios deve ser integrada na governança da empresa.

**Vargas:** Quase não existe agenda de governança de empresa que não seja por projeto. A maior parte dos compromissos ESG, por exemplo, passa, direta ou indiretamente, por projetos. Tanto que, hoje, 70% ou 80% do meu contato é com C-level. Porque eles começaram a pensar no seguinte: se eu não me preocupar com projeto, não sai nada lá do outro lado. Antes se pensava que tudo ficava lá no porão do gerenciamento de projetos; hoje está distribuído; é infinitamente mais complexo.

#### COMO FAZER O MATCH DE ABORDAGEM E PROJETO?

**Sampaio:** Eu brinco que já nasci agilista, uso a filosofia até na minha vida pessoal, mas é importante para um gerente de projeto de sucesso saber navegar nos dois ambientes. Na mesma empresa, você vai ver projetos repetitivos com método tradicional e outros, de inovação, com ágil. Além disso há adaptações, até quando o método é apropriado. Eu digo que chegamos no cliente com uma caixinha de ferramentas. Vamos tirando as ferramentas da caixinha juntando isso e aquilo, o que for preciso para entregar valor para o cliente.

**Vargas:** Imagina eu falar hoje que quero mudar a urna eletrônica brasileira, já pensou na complexidade disso? Em geral, como projeto complexo, a mudança deveria seguir o método preditivo. A escolha da abordagem tem a ver com a complexidade do projeto e a dificuldade de mudá-lo. Em geral, se você conhece bem o produto que quer desenvolver, isso te joga um pouco mais para o preditivo. E, se conhece mal, para o ágil. Não foi à toa que o ágil cresceu; cada vez mais temos menos certeza de qual é a direção. Quanto mais difícil mudar – por exemplo, quando mudanças são caríssimas –, mais eu vou para o preditivo. Por exemplo, estou construindo um aeroporto e preciso mudar a pista de lugar; essa mudança vai custar US\$ 500 milhões.

#### POR FIM, COMO SE MANTER ATUALIZADO?

**Sampaio:** Sou lifelong learner na veia, procuro fazer um mix de conteúdo de soft skills e de conhecimento técnico. Faço uma listinha de coisas a aprender e vou ticando. Na minha lista de leitura, também incluo ficção.

Como dica, principalmente para iniciantes sem muitos recursos, digo que tem muita coisa legal na internet, como resumos escritos ou audiobooks, dependendo de como cada um aprende mais. Começando por essas pílulas, todo mundo encontra um assunto que considera que vale a pena a progressão.

**Vargas:** Atuo na área há 25 anos, e a única coisa que eu mantenho é o nome. Sou uma pessoa completamente diferente. Continuo apaixonado por projetos, e gasto 10% do meu tempo e 10% do meu dinheiro, todo ano, em desenvolvimento pessoal. Acordo todos os dias como se eu fosse um estagiário que vai passar o dia aprendendo. Agora tenho estudado muito inteligência artificial. ∞



## CASE PETROBRAS A GIGANTE ÁGIL

DESDE 2018, A ESTATAL AMPLIA SEUS TIMES ÁGEIS, CUSTOMIZANDO FRAMEWORKS. QUER CHEGAR À PROPORÇÃO 70/30 ENTRE ÁGIL E TRADICIONAL | POR HEINAR MARACY

**Q**uando pensamos na Petrobras, a primeira imagem é de uma gigante. E não é à toa. Maior empresa do País em valor de mercado em 2020, segundo os rankings *Melhores e Maiores*, da revista *Exame*, e *Valor 1000*, a estatal desenvolve projetos de altíssima complexidade. Os diversos tipos de operações que executa não deixam dúvida: de plataformas e poços de petróleo a refinarias e frota de navios. Nesse contexto, foi desafiador colocar em prática um movimento de transformação digital e adoção do ágil, modificando o foco de projeto para produto, com criação de squads, iterações e entregas rápidas.

Robert Nunes, CDO global da Petrobras, conta que a empresa sempre investiu pesado em práticas de gerenciamento de projetos. “A

Universidade Petrobras praticamente criou um MBA de mercado dentro da empresa”, lembra. Porém, há alguns anos, os líderes perceberam que tecnologias e modelos de trabalho estavam evoluindo mais rapidamente ainda, e que era necessário se adaptar. Para isso, em 2018 foi criada a diretoria de transformação digital e inovação, que se tornou uma espécie de aceleradora interna de projetos.

Aceleração é a palavra-chave da área de project management da estatal. A nova diretoria começou já com 12 squads iniciais, que aprenderam o ágil ao mesmo tempo que trabalhavam com ele. Em menos de dois anos de atividade, outros 300 times foram formados, com a meta de chegar a 400 até o fim de 2021. O objetivo, bem ambicioso, é ter 1,2 mil squads na Petrobras, o que significa que os projetos serão tocados em uma

## A ESTATAL CRIOU A METODOLOGIA “DESIGN FLOW”, QUE UNE DESIGN THINKING E ALGUMAS PRÁTICAS DO SAFE, DANDO MAIOR FLEXIBILIDADE AO ÁGIL ESCALADO

proporção de 70/30 – 70% de pessoas trabalhando de modo ágil, fazendo entregas nas iterações rápidas, e 30% utilizando gerenciamento de projeto tradicional.

O contexto definirá se o destino de um projeto é um dos 1,2 mil squads ou não. “O contexto é sempre soberano”, diz Nunes. “Se é um cenário claro, previsível, com início, meio e fim, usamos gerenciamento por projeto [tradicional], para o qual temos gente extremamente competente. Já para cenários complexos, com possíveis mudanças no meio do caminho, sem respostas claras, utilizamos ágil.”

Mudar a forma de trabalhar de uma empresa desse porte sem deixar a peteca cair não é trivial. Não se pode deixar alguém preso no fundo do oceano ao adotar o “errar rápido”, por exemplo. Para Nunes, as chaves da mudança são a capacidade de execução da Petrobras e a qualidade de seus profissionais.

“Quando viram como o ágil entregava valor, as pessoas entenderam que era um caminho sem volta. A alta liderança se comprometeu com ele, e o RH nos ajudou com um programa muito legal de transformação cultural. Começamos a escalar numa velocidade espantosa.”

Como os times foram se proliferando em diversas áreas, surgiu a necessidade de estabelecer indicadores e parâmetros para avaliar e organizar equipes pelos diferentes estágios de entendimento da nova metodologia. Então, novamente, a cultura de produção interna de conhecimento da empresa foi fundamental.

Para escalar o ágil, a Petrobras utiliza o framework SAFe [sigla em inglês de estrutura ágil escalada, leia mais a respeito na pág. 32]. Essa abordagem é considerada por muitos uma burocratização da metodologia ágil. “Ele realmente tem uma parte mais dura, com certificações pesadas”, diz Nunes. “Mas, em uma empresa complexa como a nossa, com a ambição de ter mais de 1,2 mil times, é algo necessário.”

Porém, a empresa não utiliza o SAFe “puro-sangue”. Ela adaptou o framework para suas necessidades, criando a metodologia que batizou de “Design Flow”. Esta une design thinking e algumas práticas do SAFe, dando maior flexibilidade à abordagem. “Em algumas situações não precisamos ser tão profundos na hora de começar um time de produtos, como preconiza o SAFe, mapeando alavancas, problemas, valores, potencial etc. Criamos o Design Flow pensando a

melhor metodologia de cada framework e adaptando para a nossa realidade.”

Outra ferramenta com esse espírito de customização é o “Radar Ágil”, uma plataforma web que traz indicadores sobre todos os times ágeis e permite que sua maturidade seja avaliada. “Um squad começa a trabalhar no modelo ágil engatinhando, com um coach ágil trabalhando ao lado dele no dia a dia, tirando os impedimentos, trazendo a metodologia. É diferente de um que já está correndo”, esclarece Nunes. Os squads são ranqueados de acordo com o desempenho e o uso da metodologia. Quando a luz vermelha do Radar Ágil acende, um time de especialistas em ágil é designado para avaliar a situação. “E, às vezes, nem é um problema de método, mas de negócio.”

O Radar Ágil registra todas as iniciativas de transformação digital da companhia, com espaço para os colaboradores envolvidos registrarem sentimentos e dificuldades encontradas. “A plataforma nos ajuda a ser assertivos na hora da gestão de mudança. Temos uma comunidade orgânica com 1,6 mil pessoas que se encontram periodicamente para trocar melhores práticas”, relata.

Para sustentar a transformação digital em cultura e execução, foram criados outros três programas (pilares, como são chamados). O Go Digital é focado na implementação de tecnologias emergentes como machine learning, big data e realidade virtual. O Be Digital estimula o mindset de inovação em toda a corporação. E o Go Lean tem foco na digitalização de processos. “Não adianta ter a melhor tecnologia do mundo sem novas formas de trabalho”, conclui Nunes. ∞



## CASE ARCELORMITTAL HARMONIZANDO MÉTODOS

A CRIAÇÃO DO AÇOLAB, PARA FAZER A PONTE COM O ECOSISTEMA DE STARTUPS DO SETOR SIDERÚRGICO, CONTRIBUIU MUITO PARA O PROCESSO | POR HEINAR MARACY

**A** operação de uma siderúrgica é complexa. Ainda mais se for multinacional. Por isso, é de se esperar que toda siderúrgica privilegie um modelo estruturado e seguro de gestão de projetos. Porém, em meio à acelerada transformação digital que vivemos, ficar restrito a esse caminho poderia comprometer o futuro no médio e no longo prazos. Adotar o ágil vira necessidade. A ArcelorMittal optou por ficar com o melhor das duas, criando um modelo em que ambas convivem em harmonia.

“A ArcelorMittal é uma empresa extremamente executora e já tinha a agilidade em seu DNA”, diz Raissa Bahia, gerente de PMO e transformação do negócio. “Quando come-

çamos a adotar o ágil, a metodologia rapidamente foi abraçada pelas diversas áreas da empresa”, conta. “Mas isso criou outro tipo de problema: o gerenciamento de projeto preditivo passou a ser visto como burocrático e, de uma hora para outra, todas as áreas queriam usar ágil, o que poderia facilmente se tornar uma desculpa para não se ter um prazo final.” Como explica Bahia, se um projeto possui um método de solução bem definido, com cenário certo e previsibilidade, não há por que deixar de utilizar metodologias preditivas.

A escolha do método, na ArcelorMittal, é feita com base na avaliação do contexto. “Quando uma área pede para usar o ágil, primeiro fazemos uma avaliação. O cenário é de extrema complexidade? É um projeto de inovação? Os

respectivos stakeholders concordam com os requisitos? Dependendo da resposta, usamos ágil, preditivo ou um mix deles.”

Em projetos simples, o melhor caminho pode ser aplicar noções de lean na metodologia tradicional, avaliando a real necessidade de cada uma das nove frentes pregadas pelo PMI. É preciso, de fato, fazer gestão de mudança, de comunicação, de recursos humanos? “Conseguimos usar a metodologia tradicional sem todas as pernas que são usadas em um projeto complexo. Naqueles com cenário bem definido, requisitos em concordância, maturidade elevada na gestão, não é preciso ir para a metodologia ágil. Às vezes, por incrível que pareça, o ágil pode fazer você perder agilidade.”

**Laboratório de inovação.** Ficar muito próxima do ecossistema de inovação é um ponto estratégico para a ArcelorMittal que criou um laboratório, responsável pelos projetos de inovação da empresa. “Em 2018, a ArcelorMittal foi pioneira do setor nisso, ao lançar o Açolab, para fazer a ponte com o ecossistema de startups do setor siderúrgico”, diz Thiago Almeida, business partner de inovação da empresa. O Açolab trabalha em conjunto com o PMO, e ambos são subordinados à diretoria de estratégia.

A “dobradinha” é bem estruturada. O PMO tem um papel estratégico: analisa transversalmente todos os projetos da empresa, define prioridades e dá suporte à sua execução. E o Açolab se encarrega dos projetos de inovação, recebendo demandas de qualquer lugar da empresa – uma necessidade pode ser percebida por um departamento, funcionário ou executivo. No Açolab, os pedidos são analisados, filtrados e transformados em projeto. O laboratório ainda monitora o ecossistema de startups e identifica soluções que “dão match” com as dores da empresa ou possam trazer ganhos relevantes para ela.

E como definir a estrutura que cuidará de cada projeto? O critério é o da complexidade. “É preciso tratar os projetos com a complexidade que eles exigem”, pondera Bahia. “Nosso PMO utiliza as metodologias tradicionais, mas com um olhar mais lean. No Açolab, rodamos a fase de inovação. Uma vez que o MVP é validado, com a geração de valor bem consolidada, pensamos em fazer com que ele ganhe escala na empresa.”

Ela explica que, para expandir o piloto para outras unidades da empresa, é avaliado se o pro-

## A “DOBRADINHA” DE PMO E LAB É BEM ESTRUTURADA. O PMO ANALISA TODOS OS PROJETOS, PRIORIZA E DÁ SUPORTE. O LAB SE ENCARREGA DOS PROJETOS DE INOVAÇÃO

jeito deve ter um modelo um pouco mais preditivo ao verificar se cabe um planejamento mais robusto, ou uma linha de raciocínio linear. Com resposta positiva, adota-se uma prática mais tradicional. Caso contrário... “Se eu fiz um MVP que funcionou muito bem em uma das unidades industriais, mas outras têm uma complexidade um pouco diferente, essa expansão pode ser feita com um olhar um pouco mais ágil, para ter uma frequência de teste um pouco maior e ver se estamos no caminho certo”, esclarece Bahia.

O foco atual da empresa é a descentralização da inovação, com todas as áreas participando colaborativamente desse tipo de projeto. Segundo Almeida, tal prática levou a empresa a perceber que não existe um fluxo único de inovação. “O PMO pode trazer projetos para o Açolab. O laboratório, por sua vez, pode levar ideias para a área de sistemas, nosso centro de pesquisas pode colaborar... estamos o tempo todo trabalhando em conjunto e vendo qual a melhor abordagem para cada problema.”

Descentralização sim, mas com accountability e alinhamento. “Trabalhamos o empoderamento, o ownership, mas todos precisam estar muito bem alinhados à estratégia da empresa”, diz Bahia. E completa dizendo que a estratégia precisa estar clara e cristalina, além de bem comunicada, para que as pessoas trabalhem em torno de um objetivo comum e a descentralização funcione. O papel do PMO é fundamental nisso, por estabelecer prioridades. “Temos um portfólio de projetos estratégicos e o recurso para eles é finito. A inovação precisa estar no centro dessa estratégia para poder competir com projetos que vão gerar um Ebitda maior para a empresa no curto prazo.” ∞



## CASE MERCADO LIVRE

# METODOLOGIA É CULTURA

O CRESCIMENTO NÃO MUDOU A VOCAÇÃO 100% ÁGIL COM QUE A EMPRESA NASCEU;  
OS PROJETOS SÃO ESTRUTURADOS EM GRANDES AVENIDAS | POR HEINAR MARACY

**S**tartups assimilam facilmente alguns fundamentos da metodologia ágil. Mas e quando vira um unicórnio do e-commerce com mais de 4 mil funcionários só na área de tecnologia e subindo, como é o caso do Mercado Livre, Meli para os íntimos e os investidores da Nasdaq? Dá para manter a cultura ágil nativa depois de se metamorfosear em corporação?

Rodrigo Perenha, diretor de engenharia (de software) da empresa, não tem nenhuma dúvida: “Sim, porque metodologia é cultura”, afirma. Para ele, inclusive, não adianta uma empresa criar um time piloto para implementar a metodologia ágil sem mexer na cultura, na mentalidade das lideranças. Perenha entrou no Meli em 2019 para estruturar os times do Mercado Pago, braço

financeiro da empresa. Em dois anos, sua equipe saltou de três para 400 colaboradores e ele virou líder Latam de todos os produtos digitais do Mercado Pago e country manager de engenharia no Brasil dos times fintech.

**Casa em ordem.** Para estruturar os milhares de funcionários do Meli em times de 10 ou 12 pessoas sem hierarquizar demais ou perder a visão global dos acontecimentos foi preciso entender que independência não pode ser sinônimo de caos. O Meli tem um método próprio para garantir isso, baseado em aspectos culturais, com um ritual e uma data-chave para as jornadas de desenvolvimento – a apresentação do planejamento trimestral.

Nesse dia, o time assume compromissos com a alta liderança e ganha uma nota, que conta no bônus. Inclui entregas, geração de impacto,



## A ESTRUTURA DOS SQUADS É ROBUSTA, PORQUE HÁ MUITOS TIMES, MAS A HIERARQUIA É FRACA – NÃO É SOBRE PODER; É SOBRE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO

eventuais quedas e problemas. A preparação dessa apresentação envolve os times de produto, tecnologia e experiência do usuário (UX) e dura seis semanas. A área de negócios define do que a empresa precisa, e o time de tecnologia dimensiona o escopo da demanda. Depois a lista é priorizada, cruzando os itens mais importantes com a capacidade do time, e fazendo um exercício de trade-offs.

**Valores.** Para Perenha, os valores necessários a um bom desempenho ágil precisam permear todos os aspectos culturais da empresa. “Cultura é um item muito forte na contratação; reprovamos por cultura. Se a pessoa não sabe lidar com conflito e não consegue trabalhar em colaboração, ela nem entra. Conhecimento técnico vem em segundo lugar, porque, se falta, a gente ensina.”

A cultura do Meli privilegia outros valores, como o cuidado com as pessoas. “Nossa liderança tem duas grandes responsabilidades: entregar projeto e cuidar das pessoas. Se a pesquisa de clima não for positiva, o líder do time é penalizado. É a nossa forma de balancear. A entrega é importante, mas não pode ser feita a qualquer custo”, conta Perenha.

E os métodos tradicionais? Não são usados na área de Perenha. O tempo gasto entre as etapas do desenvolvimento em cascata podem provocar a perda do timing quando o projeto chega na produção, o que ele considera uma falha grave. “Tem um monte de passagem de bastão no processo, só que o mercado está em evolução constante. O escopo muda no meio do caminho e aí vêm comitês de change request para aprovar outro. O projeto não acaba nunca! Além disso, essa metodologia [tradicional] gera competição entre diretores, cada um olhando para o próprio umbigo”, avalia. Porém Perenha reconhece que ter nascido ágil torna mais fácil continuar ágil. Ou seja, uma grande empresa que usa waterfall sofre mais para ficar ágil. (Eis um argumento cultural para usar os dois métodos.)

**Avenidas.** No Meli, o desenvolvimento é estruturado em avenidas, grandes áreas que reúnem várias equipes, semelhante às tribos do famoso modelo Spotify. Essas estruturas ficam logo abaixo das grandes unidades de negócio: Marketplace, Mercado Livre e Mercado Pago.

Cada avenida tem líderes de tecnologia, produto e UX conectados ao head de negócios, que deve ter um olhar de médio a longo prazo, pensando no roadmap da empresa. Dentro de cada avenida

existem vários squads por produtos. Um gerente sênior cuida de um grupo de squads do mesmo tema, e cada squad tem um líder de projeto, um coordenador responsável por cuidar das pessoas e da execução. Apesar da estrutura robusta, Perenha considera que a hierarquia é fraca. “É uma hierarquia de pontos focais, de organização.”

**Foco no MVP.** Um cuidado que Perenha destaca na implementação do ágil é com relação à definição do mínimo produto viável. Para ele, as empresas que não conseguem implementar corretamente o ágil costumam se equivocar com o que é “viável”. “Eles não entendem que o viável é para o cliente, não para o desenvolvedor. As entregas precisam ser usáveis”, alerta.

Essa consciência é mais clara em uma startup, que precisa entregar algo útil para o cliente se quiser sobreviver; uma grande empresa “torra dinheiro” em MVPs que nunca chegam ao cliente. “Na prática, elas continuam fazendo desenvolvimento em cascata, só que em iterações menores”, considera.

Para evitar esse viés, Perenha prefere o termo MLP (produto mínimo desejável, na sigla em inglês). “As entregas têm que ser iterativas, mas todas elas devem ser úteis ao cliente e gerar aprendizado para você ver se está no caminho correto. Não adianta saber se acertou só no final.”

Como exemplo, ele cita a implementação do meio de pagamento instantâneo Pix no Mercado Pago. “Conseguimos implementar menos de três meses após o lançamento. Não era um produto totalmente redondo, mas tinha qualidade necessária para não estragar a experiência do usuário. Depois, já em produção, com os clientes substituindo o boleto pelo Pix, fomos terminando o alicerce. Esse é o ganho do ágil. Não basta ter entregas iterativas, é preciso que sejam úteis”. ∞



## E AS PESSOAS?

**O MUNDO DEVE TER 25 MILHÕES DE VAGAS ABERTAS DE GESTORES DE PROJETO EM 2030, SENDO 6 MILHÕES NA AMÉRICA LATINA; A DEMANDA ESTÁ AQUECIDA**

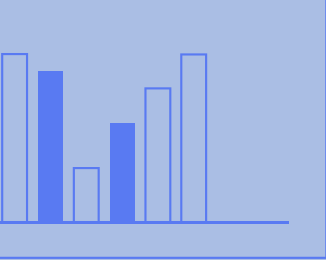
**A**s demandas estão aumentando para os gerentes de projeto. Conforme o *The 2021 Project Management Report* do Girl's Guide to PM, 59% dos gerentes de projeto executam entre dois e cinco projetos ao mesmo tempo, 11% de seis a dez projetos e 15% executam mais de dez. Apenas 15% dos gerentes de projeto trabalham em um projeto por vez. Além disso, o profissional da área não é mais acionado só para lançar produtos inovadores; crescentemente é convocado para a transformação dos processos internos.

Isso faz com que a demanda por gerentes de projeto esteja aquecida. Um estudo da KPMG Austrália, de 2020, descobriu que dois terços das companhias do país já desenvolvem algum tipo de gestão de projeto, uma proporção que pode ser extrapolada para vários países. O Project Management Institute (PMI) estima, em seu último *Talent Gap Report*, que haja 90 milhões de pessoas atuando na área em todo o mundo e que devem subir para 102 milhões em 2030. Se considerarmos as aposentadorias, serão 25 milhões de vagas abertas.

Segundo o PMI, o crescimento da função será maior nos mercados emergentes. Na América Latina, onde foram pesquisados Brasil e Colômbia, devem ser criadas 119,5 mil vagas ao ano até 2030. É bastante, mas pouco na comparação: só a China deve responder por 1 milhão das vagas, e o Sudeste Asiático e Ásia-Pacífico, por 700 mil.

Em que setores a demanda será maior? Conforme projeção do US Bureau of Labor Statistics, das dez áreas que mais usam gerenciamento de projeto, sete devem crescer, com desenvolvimento de software puxando o cordão, especialmente de aplicativos mobile. Também avançam segurança de tecnologia da informação, tecnologia de health-care, setor financeiro, marketing etc. Devem decrescer os profissionais apenas em entretenimentos, serviços pessoais e advocacia.

A movimentação pode animar as pessoas a desenvolverem habilidades em gerenciamento de projetos, inclusive as que atuam em outras funções nas empresas. A julgar pelo relatório *Pulse of the Profession 2020*, do PMI, várias companhias estão dispostas a financiar a capacitação: 61% delas oferecem alguma forma de treinamento na área e 47%



estabelecem um caminho de desenvolvimento claro para PMO. Mas o relatório *The State of Project Management 2020*, da europeia Wellingtone, traz uma informação contraditória: a segunda reclamação dos profissionais da área, após o excesso de projetos sob sua responsabilidade, diz respeito a ter conhecimento insuficiente. Tanto é que obter certificações é o maior objetivo de carreira para os profissionais da área [veja figura ao lado.] Entende-se: um certificado, em método tradicional ou ágil, aumenta o salário em 10%.

## FORMAÇÃO

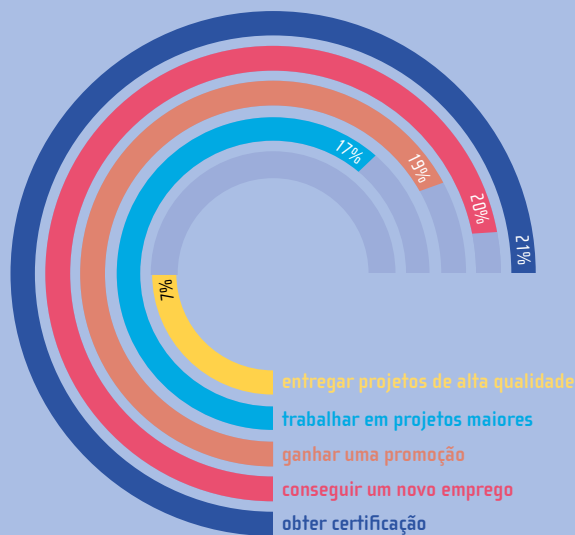
O que um gestor de projetos faz? Suas dez principais atividades, segundo o *relatório da Wellingtone*, são, em ordem decrescente, (1) reportar status do projeto, (2) manter a lista/portfólio do projeto, (3) manter os templates de metodologias e documentos, (4) facilitar os processos de aprovação do projeto, (5) fornecer sua expertise de gestão de projetos aos outros, (6) facilitar o aprendizado de lições, (7) dar segurança ao projeto, (8) treinar os profissionais, (9) planejar e gerenciar recursos e (10) ter senso de dono com as metodologias.

Algumas atividades específicas dos métodos ágeis não aparecem com destaque na lista, mas deveriam: (1) organizar a conceituação do projeto e as sessões de brainstorming, (2) entregar partes do projeto para o feedback de stakeholders, (3) receber feedbacks e implantar as respectivas mudanças, (4) atualizar as metas e (5) produzir novas partes do projeto nos parâmetros redefinidos.

O conhecimento técnico é considerado insubstituível, incluindo o de riscos, mas, pelo relatório *Pulse of Profession 2020*, do PMI, 91% dos CEOs acreditam que a habilidade número um dos gestores de projeto é uma soft skill: empatia. Outros traços comportamentais muito desejados são proatividade e comunicação. Conforme o podcast *PM for the Masses*, apresentado pelo brasileiro residente no Canadá Cesar Abeid, gerentes de projeto gastam 90% de seu tempo se comunicando; e 28% relatam a má comunicação como a principal causa de insucesso. Gestão do tempo e planejamento também são tidas como soft skills diferenciais.

Conforme o report de 2020 da Wellingtone, se quisermos priorizar conhecimentos que exijam menor grau de dificuldade e gerem maior valor, a escolha é por engajamento de stakeholders, seguido de gestão de risco e planejamento.

## MAIORES OBJETIVOS DE CARREIRA



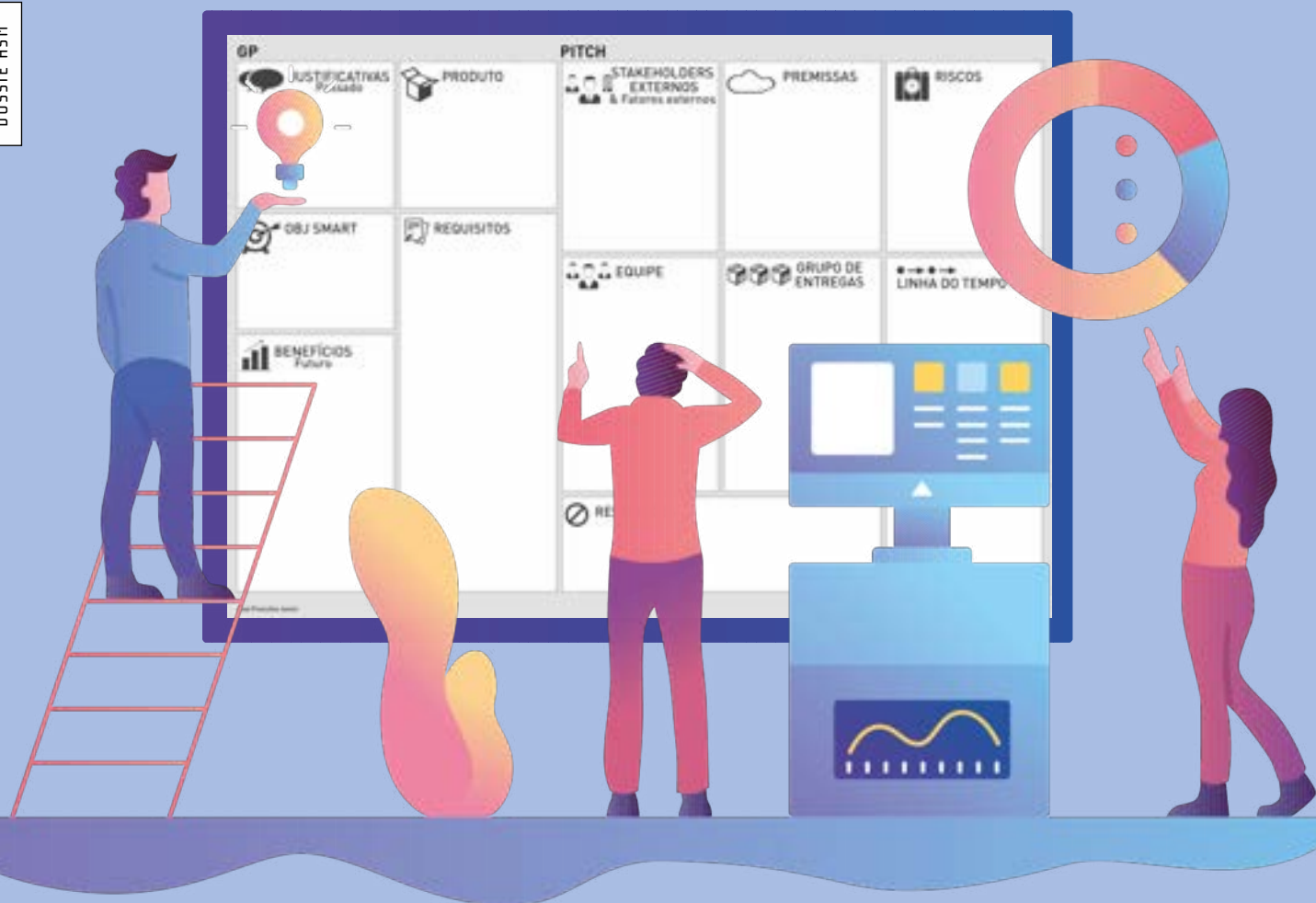
FONTE: Girl's Guide to PM.

A sétima edição do PMBOK, de 2021, no entanto, trocou a recomendação de áreas de conhecimento pela de domínios de desempenho: (1) relação com os stakeholders; (2) equipe (promover seu desenvolvimento e comportamentos de liderança de todos os membros); (3) ciclo de vida (saber entregar nas diversas fases do projeto escolhendo a metodologia mais adequada – ágil, tradicional ou híbrida); (4) planejamento; (5) incerteza e ambiguidade (atividades associadas aos riscos); (6) entrega de valor; (7) desempenho (garantir que o desempenho planejado seja alcançado); e (8) trabalho no projeto (para manter as operações fluindo; aqui entra a habilidade da comunicação, entre outras).

A mudança parece estar convocando o gestor de projeto a ampliar seu olhar para o trabalho. Antes, a maioria achava que as disciplinas estudadas, como cronograma, custo, risco etc., garantiriam-lhe o sustento. O especialista José Finocchio explica que os domínios são distintos: são os aspectos do projeto a que precisam prestar atenção.

## DESAFIOS

As perspectivas para os project managers são boas, o trabalho é interessante, mas sobram desafios. Segundo pesquisa do site *monday.com*, 54% deles dizem gastar cinco ou mais horas por semana em tarefas que poderiam ser feitas por máquinas, 57% relatam sintomas de burnout e 63% acham que não vêm tendo a chance de fazer o seu melhor. De acordo com o portal *Girl's Guide to PM*, mais de um terço das pessoas já cogitaram pelo menos uma vez sair da área. ∞



# PREPARE-SE PARA OS PROJETOS VIVOS

A ERA DA COMPLEXIDADE VAI TRAZER, CADA VEZ MAIS, PROJETOS-SISTEMAS PARA SEREM GERENCIADOS | POR JOSÉ FINOCCHIO JUNIOR

**E**m um mundo em que a complexidade cresce exponencialmente, projetos serão cada vez mais vistos como sistemas biológicos. Como sistemas são conjuntos de partes que interagem entre si, cada vez mais os projetos se estruturarão organicamente, fruto da interação humana em fluxo, das ideias e dos memes (a menor unidade de informação, que permite a transmissão cultural, no conceito de Richard Dawkins em *O gene egoísta*).

As características desses “projetos-sistemas” não podem ser explicadas pela mera soma de suas partes, porque evoluem dinamicamente a partir de interações complexas que costumam gerar resultados surpreendentes.

Por isso, o gerenciamento de projetos exigirá mais entendimento da natureza humana, abrangendo questões como consciência, empatia e amor, e terá de lidar com o impacto da transformação digital. Pensando nesse futuro próximo, abordamos a seguir os dois aspectos.

## O LADO HUMANO

**LIDERANÇA SERVIDORA.** O papel que a “influência” possui na liderança vai ficar mais notável. A ação do líder cria memes de cultura que são clonados pelos membros da equipe, assim como a empatia se irradia por meio dos neurônios-espelho. Ao priorizar pessoas, o líder de projeto inspira seus liderados a superar limites e, como consequência, a potencializar o desempenho e os resultados.

**EQUIPE FUNCIONANDO COMO EQUIPE.** Desde o surgimento do scrum e do mais forte meme dos últimos tempos – os squads –, ficou claro que a unidade de desempenho agora são equipes e não indivíduos. Essa tendência de os projetos serem realizados por squads será consolidada. Para a equipe realmente funcionar como equipe, deve haver visão sistêmica do trabalho e tem-se de enxergar gargalos. Eventualmente, o líder fará a equipe se subordinar a eles, usando pontos de estrangulamento do fluxo para elevá-los. O kanban ajudou muito nesse sentido, porém o modelo se expandirá nos próximos anos, para refletir projetos complexos.

**COLABORAÇÃO.** Não veremos mais inúmeros templates lidos por poucos. O futuro do planejamento está nas sessões colaborativas de diálogo, amparadas por canvas, story maps e outras ferramentas, que geram um modelo mental do projeto.

## O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

**MEDIÇÃO E FLUXO.** A medição do “fluxo” ou throughput de trabalho, informação fundamental nas abordagens ágil e lean, e na teoria das restrições, avança com a possibilidade de leitura por sensores de internet das coisas (IoT), cada vez menores e mais baratos, e assegurados por tecnologia blockchain. Indo além, sensores quânticos (quantum sensing) garantirão extrema sensibilidade e precisão. O futuro terá medições com reconhecimento de imagem, interpretação cognitiva de inteligência artificial e planejamento antecipado dos batches de trabalho em ferramentas de workflow automatizados, como RPA (automação robótica de processos), sem intervenção humana.

**PROJECT LEDGER.** Esse banco de dados especial tem estrutura simples, não fraudável, com muitos níveis de confirmação em cadeia e registra quem foi o produtor do deliverable (seja ativo físico ou de informação), o receptor, a quantidade transacionada, o carimbo de tempo e as assinaturas (digitais, é claro). Cada medição, gerada automa-

ticamente, reconfirma a entrega e a qualidade de todos os predecessores na cadeia, similar ao blockchain. O project ledger se torna a “single source of truth” do status do projeto, libertando os gestores de projeto para que ajam nos gargalos e bloqueios. E a informação dos projetos estará sempre atualizada em tempo real, sem esforço humano.

**BADGES.** Numa lógica similar às medalhas dos escoteiros, pode-se usar medalhas digitais para registrar competências ou capabilities. Com o project ledger disponível publicamente, é possível atribuir “badges de capabilities” pela capacidade demonstrada de produção de entregáveis nos projetos, tal qual a pontuação de motoristas no Uber. Credenciais dos profissionais, como a de engenheiro, poderão ser atribuídas pela experiência prática em projetos. As badges permitirão criar uma nuvem de profissionais de projetos, e plataformas de negócio podem dar “match” entre os que querem ofertar serviços de projeto e os que desejam consumir.

**“COMPONENTIZAÇÃO” DO TRABALHO EM PROJETOS.** Da mesma forma que a arquitetura de microsserviços resolveu a complexidade de integrações de grandes sistemas, devemos ver uma “componentização” do trabalho em projetos. Cada pacote de serviço terá um conjunto de ativos de entrada. Os ativos de saída são produzidos em um certo prazo e se conectam com outros pacotes. Caberá ao gestor compor o produto final único com o apoio de prestadores de serviço. As declarações do trabalho serão escritas como algoritmos. Os pagamentos, executados automaticamente por meio de smart contracts (que checam as entregas). Isso permitirá trabalhar com redes de organizações externas, o que pode resultar em inclusão de pequenas empresas e eliminar corrupção, cartéis e manipulação do poder. ∞



JOSÉ FINOCCHIO JUNIOR é consultor, autor e professor nas áreas de projetos, programas e portfólio. Ele dá aulas nos MBAs da FIA-USP e da FGV. Escreveu o best-seller *Project Model Canvas: Gerenciamento de projetos sem burocracia*.



# GLOSSÁRIO

## BOA PARTE DOS TERMOS É EM INGLÊS

**AGILISTA:** é um profissional especialista em metodologias e abordagens ágeis, que auxilia no processo de implementação do agile nas empresas.

**BUDGET:** o investimento orçado para a realização de tudo o que está previsto na estrutura analítica do projeto (EAP).

**CRASHING:** ato de adicionar mais recursos com o objetivo de encurtar o cronograma.

**CURVA S:** representação gráfica dos custos, horas trabalhadas ou outras quantidades acumuladas, colocadas em função do tempo.

**DAILY SCRUM (DAILY):** reunião diária de 15 minutos entre o gerente de projeto, product manager e a equipe de desenvolvimento, com foco nas atividades a serem desenvolvidas naquele dia.

**ESCOPO:** refere-se à finalidade, ao que se pretende atingir como meta final do projeto.

**ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP):** esquema detalhado que identifica todas as atividades, desde as mais básicas, a serem feitas, incluindo a relação entre elas, durante todo o projeto.

**FAST TRACKING OU PARALELISMO:** técnica de compressão de cronograma, quando atividades ou ciclos, que seriam feitos em sequência, ocorrem em paralelo.

**KANBAN:** framework ágil que demonstra visualmente os trabalhos em processo; limita a quantidade de atividades simultâneas para evitar gargalos e aumentar o rendimento, otimizando o fluxo de valor.

**LEAD TIME:** é o período entre o início e o término de uma atividade.

**MVP:** significa “produto mínimo viável”, ou seja, a versão mais simples possível para ser testada.

**PRODUCT BACKLOG:** lista de funcionalidades a serem desenvolvidas para a entrega do projeto.

**SCRUM:** framework muito usado no ágil, serve para o desenvolvimento iterativo de produtos complexos; é composto por uma série de sprints.

**SPONSOR OU PATROCINADOR:** a pessoa que tem o maior poder de decisão para aprovar todo o projeto, além de ser o defensor dentro da organização.

**SPRINT:** iteração; é cada ciclo de trabalho no ágil, com duração definida previamente. Em geral, varia de uma a quatro semanas.

**SPRINT BACKLOG:** lista de atividades a serem desenvolvidas durante um sprint (ou uma sprint, como dizem também no mercado).

**STAKEHOLDERS OU PARTES INTERESSADAS:** todas as pessoas e organizações que de alguma forma podem ser afetadas pelo projeto.

**TIMEBOX:** tempo máximo estabelecido para a entrega ou para o sprint.

**TIMESHEET:** ferramenta que serve para registrar o tempo gasto em cada atividade do projeto.

**VALUE STREAM OU FLUXO DE VALOR:** mapeamento de todas as atividades e processos que atinja o objetivo final do projeto, o qual é focado em entrega de valor para o cliente.

**WATERFALL MODEL:** é o modelo de gestão de projetos em cascata, em fases sequenciais – uma fase só começa após a conclusão da fase anterior. ∞



# desenvolvimento profissional:

Programas de desenvolvimento para jovens aprendizes, estagiários, trainees e lideranças de jovens talentos que unem workshops voltados para a prática em plataformas de aprendizado 100% digital. Saiba como a Eureka pode preencher a lacuna de soft skills da sua empresa.

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

consultoria | eureka



# INOVAR POR UM FUTURO COR DE ROSA

ENTRE 2016 E 2021, A COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA FEZ UMA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, E DIFERENTE | POR ADRIANA DELAFINA DE OLIVEIRA E LUÍS RASQUILHA

**O**s negócios nem sempre são cor de rosa. Às vezes, são cor de orquídea, de girassol, de crisântemo, de gérbera etc. Tem sido assim ao longo dos nossos 30 anos, e hoje a Cooperativa Veiling Holambra (CVH) se tornou o mais importante centro de comercialização de flores e plantas da América Latina, responsável por boa parte do abastecimento do mercado nacional.

Concentramos a produção de cerca de 400 cooperados da macrorregião da cidade de Holambra e outras regiões do interior paulista, e funcionamos mais ou menos como uma bolsa de valores, em diferentes sistemas de comercialização:

- Klok, nosso leilão reverso, é um veículo importante de formação de preços no mercado brasi-

leiro. Inclui o LKP (Lance Klok Precificado), um recurso inédito nesse tipo de comercialização, acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Permite ao cliente visualizar todo o estoque de produtos disponível no leilão e garantir, antecipadamente suas compras, antes da disputa acirrada do Klok. Está disponível não só presencialmente, mas também para compras a distância.

- Veiling Online é um canal de vendas digital dinâmico, que permite aos nossos fornecedores exporem seus produtos em uma vitrine virtual, 24 horas por dia, 7 dias por semana.
- E as vendas diretas em setor de intermediação de produtos, com o fechamento de negócios diários e contratos de fornecimento para curto, médio e longo prazos.



Apesar da jornada de crescimento constante nessas décadas, a Cooperativa Veiling Holambra percebeu, entre 2015 e 2016, que havia um tema novo impondo diferentes exigências para as organizações, ela inclusive: a transformação digital. O sentimento sobre esse ser um caminho inevitável foi tomando posse de modo gradual da gestão e do conselho de administração, e iniciamos projetos que poderiam levar a CVH a outros patamares de desempenho – a manutenção do ritmo de crescimento, em um primeiro momento, e um crescimento maior e mais sustentável, mais tarde.

Logo entendemos que, nessa jornada de transformação, havia a necessidade de criar um ambiente no qual as pessoas pudessem ampliar sua mentalidade digital, adquirir competências relevantes para o desenvolvimento do mercado e melhorar a experiência do cliente. Entendemos também que tudo isso precisaria estar apoiado em um planejamento estratégico integrado dos cooperados.

O diagnóstico do negócio no ponto de partida era o de uma cooperativa focada em eficiência operacional, com ações departamentalizadas e fortalecidas em silos, e com missão, visão e valores desatualizados em relação ao contexto organizacional e até ao mercado dos novos tempos. Havia necessidade evidente de um novo posicionamento estratégico que levasse em conta as tendências de futuro.

A gestão enumerou, então, os maiores desafios a endereçar. O principal era buscar ferramentas para fazer planejamento estratégico de médio e longo prazos que estivesse em sintonia com o novo ambiente digital. Em paralelo, sabíamos que era preciso criar um ambiente de confiança, motivação, colaboração, responsabilidades e metas, para garantir o sentimento de pertencimento e a participação de todo o nosso ecossistema no planejamento – ou seja, de colaboradores, clientes e cooperados. Também era mandatário um grande envolvimento de todo o conselho de administração, dos executivos e de seus potenciais sucessores para garantir a execução do plano estratégico, que, prevíamos, deveria durar alguns anos.

## A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO

A jornada foi iniciada em 2016, em duas etapas. Começou com um conjunto de treinamentos com a alta liderança com o intuito de conscientizar para a mudança em curso e prevista no mundo, no mercado e nos negócios. Um processo de mudança

## FATOS E NÚMEROS DA CVH

**Origem:** os primeiros imigrantes holandeses chegaram à região em junho de 1948, por iniciativa da Associação dos Lavradores e Horticultores Católicos da Holanda, segundo o site do IBGE. Vinham fundar um núcleo de imigrantes daquele país, que recebeu o nome de Holambra, acrônimo de Holanda, América e Brasil.

**Produção:** cerca de 400 produtores cooperados cultivam flores e plantas na macrorregião.

**Veiling:** a bolsa de flores (veiling, em holandês) funciona em Santo Antônio da Posse, cidade vizinha. As vendas são realizadas em um sistema de leilão reverso: adquire o lote de flores o comprador que fizer um lance mais rápido, não com o valor maior. Pregões acontecem de segunda a sexta-feira, das 6h às 10h.

**Kloks:** todas as movimentações de lances e remates dos lotes podem ser observadas em quatro kloks, painéis eletrônicos similares aos das bolsas de valores que apontam as cotações dos produtos e informações de cada lote.

**Brokers:** atacadistas, supermercados, garden centers, floriculturas, paisagistas e decoradores. Na tribuna, há 446 terminais de compra.

**Movimento:** é negociado o equivalente a 1 milhão de unidades de flores por dia. Os lotes ficam guardados em 7,7 mil m<sup>2</sup> de câmara fria.

como o pretendido começa sempre pelas pessoas e, de maneira intensa e colaborativa, a gestão iniciou uma trilha de conhecimento sobre conceitos de gestão alinhada por tendências, complementada com um conjunto de workshops práticos para primeiras aplicações dos conceitos ao negócio.

Para que fosse uma jornada consistente, os participantes se comprometeram com sessões longas (de 6 horas de duração) e regulares, a cada dois ou três meses, visando a conscientização sobre a necessidade de mudança. O combinado era não sair adotando mudanças radicais, porque não funcionaríamos. O que faríamos era incorporar gradualmente os conceitos do treinamento e convertê-los em práticas ajustadas à nossa realidade.

Em 2018 deu-se início a uma jornada mais intensa de planejamento estratégico, com o uso da metodologia SBB, da Inova Consulting. O SBB [designação de *Strategic Building Blocks*, veja quadro nas próximas páginas] pode ser definido como um framework de planejamento estratégico prospectivo, ou seja, constrói o entendimento e a decisão estratégica do negócio com base no mapeamento de cenários futuros e da análise de tendências relevantes.

# O FRAMEWORK SBB

## Uma metodologia que propõe um planejamento estratégico prospectivo | por Luís Rasquilha

A Cooperativa de Holambra contratou conosco, na Inova Consulting, a metodologia Strategic Building Blocks (SBB), que propõe fazer um planejamento estratégico prospectivo. Sua estrutura é composta de três blocos: auditoria estratégica, carta visão e execução estratégica. O framework leva em conta as tendências do mercado e faz exercícios de futurismo (usando metodologias de prospectiva e foresight) para gerar a inovação na empresa. Cada bloco requer a descoberta dos elementos listados na figura ao lado.

O SBB deve ser aplicado em sessões de trabalho com a alta gestão da empresa – a recomendação é realizar 10 sessões de 8 horas cada, precedidas de um ciclo de palestras de alinhamento de conceitos em uma lógica colaborativa.

**LUÍS RASQUILHA é o CEO da Inova Consulting, consultoria responsável pelo framework SBB, que fez a transformação com a CVH.**

### MOMENTO 1 - 6 HORAS (ALINHAMENTO DE CONCEITOS E ENGAJAMENTO DO TIME):

- Palestra 1 - Viagem ao Futuro. O início de uma nova era. Cenários para 2030 e as empresas do futuro.
- Palestra 2 - Global Trends 4 Business. Como as tendências inspiram a gestão da mudança.
- Palestra 3 - Transformação Digital. O caminho para as empresas biônicas.

MOMENTO 2 - 3 DIAS		DIA 1	DIA 2	DIA 3	REUNIÃO CHECK POINT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria, validação e aperfeiçoamento do conhecimento existente e do trabalho já desenvolvido; Construção dos mapas de tendências e da visão futura do negócio.</li> </ul>	Conteúdo	Visão futura global; timelines futuras dos negócios (pesquisa prospectiva).	Quatro quadros: megatendências, tendências comportamentais, de negócios e emergentes. Impacto dos vários níveis de tendências nos negócios.	Modelos mentais dominantes na empresa e como elaborar a gestão de mudança (change management).	Com diretoria.
	Entregáveis	Matriz STEEPH; timeline ajustada do negócio, com visão futura 2020-2025 e cenário 2035.	Mapa de tendências do negócio.	Quadro de oportunidades futuras e possibilidades de atuação.	Avaliação do andamento da estratégia e validação com diretoria executiva e conselho de administração
<b>MOMENTO 3 - 3 DIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta com visão, missão, valores, propósitos e apostas estratégicas.</li> </ul>	Conteúdo	Revisão das declarações institucionais e descrição da carta visão considerando missão, visão, propósito e apostas estratégicas para o período temporal definido.	Definição das apostas estratégicas do negócio, identificando sponsors para cada uma das apostas.	Consolidação das apostas estratégicas e trabalho sobre os projetos definidos. Visão sobre recursos necessários e resultados previstos no período, considerando a modelagem financeira.	Com diretoria.
	Entregáveis	Carta Visão superior: trendmap e declarações institucionais.	Carta Visão inferior: apostas estratégicas e projetos por aposta.	Planejamento estratégico global e consolidado.	Avaliação do andamento da estratégia e validação com diretoria executiva e conselho de administração
<b>MOMENTO 4 - 4 DIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias revisadas e orientação para o desdobramento em táticas e planos de ação, com KPIs de medição e controle de avanço.</li> </ul>	Conteúdo	<b>DO DIA 1 AO DIA 4</b>			
	Entregáveis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho prático sobre os planos de ação táticos considerando objetivos, ações, recursos, cronograma, entregáveis e resultados para cada ano de atuação, considerando análise orçamentária geral e específica.</li> <li>2. Definição da implementação de métricas de acompanhamento de performance.</li> <li>3. Mapeamento de touch points para avaliação e correção de rota.</li> <li>4. Preparação do documento final e apresentação à diretoria.</li> </ol>			

O SBB da CVH durou dois anos, 2018 e 2019, e definiu não só os principais cenários e tendências relevantes ao nosso negócio como também desenhou nosso caminho futuro do ponto de vista de apostas estratégicas e respectivos planos de ação. Foi mais uma jornada de transformação para a nossa cooperativa. Começamos a fazer a revisão de missão, visão e valores – alinhados ao novo contexto estratégico. Nossa missão passou a ser “Fortalecer e inovar os negócios de flores e plantas, com produtos e serviços de qualidade, despertando nas pessoas bem-estar e emoção”. A visão virou “Ser a re-

ferência e o melhor parceiro na geração de negócios e comercialização de flores e plantas do Brasil” (afinal, trata-se de uma das 400 maiores organizações de agronegócio do País).

E os valores abraçados foram: espírito cooperativista e empreendedor; valorizar as pessoas; relacionamento éticos e transparentes; responsabilidade social e ambiental e excelência no que faz.

Definimos também um número robusto de apostas estratégicas, traduzidas em projetos que foram priorizados pela matriz GUT, a matriz de priorização da resolução de problemas criada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe,

que classifica os problemas por gravidade, urgência e tendência. Determinamos os OKRs, objetivos de resultados-chave, métrica popularizada pelo Google, definimos o responsável de cada projeto e a alocação de recursos.

## O FUTURO COMO GUIA

Seis iniciativas que adotamos deixam clara a relação entre nossas apostas e as tendências:

**1. Criamos a linha de plantas purificadoras de ar: “Plante ar puro”.** Cientificamente, elas absorvem o ar poluído além do que acontece normalmente, diminuindo a ansiedade, combatendo o estresse e melhorando a qualidade de vida. Em ambientes de 6m<sup>2</sup> a 20m<sup>2</sup>, é perceptível a diferença com e sem a presença de uma planta purificadora. Isso corresponde às tendências de urbanização (apartamentos menores), urban jungle (aproximar a natureza para dentro de casa) e ecossustentabilidade.

**2. Produtos de jardinagem e decoração de casa assumiram papel mais importante no portfólio.** Dividir a casa em espaços para trabalho e para relax, redecorando-a, ganhou força. A tendência de home office já era forte mesmo antes da pandemia, mas o confinamento lhe deu tração.

**3. O desenvolvimento de pessoas ficou mais relevante.** A CVH realizou 13.147 horas de treinamento por ano pensando nos públicos cliente, cooperado e colaborador, que representam 1,4 mil pessoas, o que significa um investimento médio superior a 9h por pessoa. Isso corresponde à tendência do lifelong learning, a atualização permanente. Alta gestão e conselho deram o exemplo.

**4. A satisfação do colaborador ganhou um olhar mais atento.** Em consonância com a tendência de focar a employee experience, mudamos práticas, e as pesquisas regulares de clima e e-NPS, entre outras, apontam melhoria constante.

**5. Ter uma pegada sustentável tornou-se também prioridade.** Adotamos soluções de energia solar, tanque de captação de águas pluviais, máquina para higienização das embalagens retornáveis (material circulante), coleta seletiva, gerenciamento eletrônico, economia circular (os produtos não comercializados são transformados em insumos e seus potes, reutilizados), e renovação do ar interno, entre outras ações.

**6. Investimos na venda de flores online.** Os crescimentos substanciais ano após ano – inclusive um avanço de 5% em 2020, na pandemia.



Para tudo isso ser possível, foi de extrema importância alinhar estratégia com governança. O planejamento estratégico passou a fazer parte das metas dos principais executivos – em implementação dos planos de ação –, o que fortaleceu a passagem da ideia à prática. Enquanto escrevíamos esse texto, a CVH atendia a 91% das melhores práticas de gestão e governança em cooperativas e concorria ao prêmio da Fundação Nacional da Qualidade (PDGC/FNQ), cujo resultado sai em outubro.

ESTE ANO ATUALIZAMOS A ESTRATÉGIA ATÉ 2025, revisitando o mapa de tendências e as apostas. A performance cada vez melhor e o exercício de atualização nos dão convicção de que as apostas definidas em 2018 estavam corretas. Também acertamos em abraçar uma nova forma de pensar a atuação em longo prazo – mudanças de diretores e conselheiros contribuíram com isso. Afinal, vamos viver o resto da vida no futuro; as empresas devem entender isso, olhar para frente e agir. ∞



ADRIANA DELAFINA DE OLIVEIRA é a líder de planejamento estratégico da CVH desde 2014 e responsável por recursos humanos e cultura organizacional.

# ESG PARA INGLÊS VER?

## É HORA DE CRIAR UM MODELO PRÓPRIO, PARA NOSSOS PROBLEMAS

Fomos de (algo perto de) zero a 100 na exposição da agenda ESG durante os últimos 18 meses, mas paradoxalmente não temos só razões para celebrar. É também preocupante a evidente sedimentação de conceitos e de uma narrativa que aterrissa ESG nos conselhos de administração e nas discussões entre lideranças de negócio enquanto uma agenda de gestão de risco. Não precisamos ir muito além dos jornais para colher evidências e estímulos reais que confirmam a hipótese de que, sim, estamos também diante de um tema de gestão de risco e compliance – basta olhar para as crises hídrica e energética, riscos que se confirmaram e que poderiam ter sido evitadas com a agenda adequada. Mas...

**...será que a agenda ESG não deve ir além do risco/compliance num País de 20 milhões de CNPJs e tantos desafios socioambientais? O que pode fazer um líder que cura em relação ao tema:**

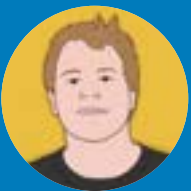
**TROPICALIZAR:** importamos da Europa uma visão de ESG enquanto agenda de gestão de risco com uma visão reducionista ligada à redução de impacto do carbono e promoção de equidade de gênero. Em um Brasil com uma das desigualdades mais abissais do planeta, o maior desemprego juvenil do G20, histórico escravocrata e racista, insegurança alimentar atingindo mais da metade da população e pouco menos da metade dela sem acesso a coleta e tratamento de esgoto, e, portanto, bem distinto da Europa, dá para imaginar outro alcance para a agenda ESG das organizações.

**EDUCAR[-SE]:** estamos falando de conceitos novos; poucas lideranças sabem de fato como incorporá-los na estratégia do negócio. Talvez você ache que saiba, mas desafie seu próprio conhecimento e invista em educar seus conselhos e lideranças a respeito do tema, em profundidade. A educação verdadeira em ESG é capaz de despertar a visão de que tanto precisamos, de uma abordagem profunda de transformação cultural com novos paradigmas de liderança e nova visão sobre negócios.

**COMEÇAR:** se há uma dimensão das organizações que não tolera washing é a governança corporativa. Invista em uma que seja ética, transparente, orientada aos stakeholders e que garanta sustentabilidade da organização e toda a cadeia de valor. Conselhos e lideranças executivas devidamente educadas e uma governança bem estruturada, ética e transparente são um bom começo para transformar a cultura.

**TRANSFORMAR[-SE]:** o que vai dizer se o ESG ganhará espaço em sua organização enquanto agenda de risco ou de transformação cultural (com abordagem reducionista europeia ou ampla abraçadeira) é o nível de consciência de suas lideranças, incluindo o seu. E a construção de novas crenças e paradigmas, e de uma nova cosmovisão sobre negócios passa pela real compreensão dos males que nos assolam, sucedida por uma profunda ressignificação do papel de empresas e líderes empresariais como agentes corresponsáveis pela transformação do País.

Portanto, muito além de simplesmente embarcar numa agenda internacional ou atender “apenas” a uma gestão de risco/compliance, a agenda ESG exige a incorporação de elementos para que ganhe relevância, legitimidade e consistência em uma organização que opera no Brasil. Assim, mitiga-se o risco de este ser mais uma buzzword passageira importada do hemisfério norte. As evidências nos mostram que essa agenda veio para ficar e é um ponto sem retorno. ∞



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



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



**INOVAR NA  
GESTÃO DE PESSOAS**



# **JUNTOS, A GENTE CONSEGUE.**



Como fazemos isso? A LG lugar de gente é uma empresa brasileira de tecnologia para gestão de pessoas, com mais de 35 anos de mercado, que oferece uma suíte completa e integrada de soluções em nuvem. Conta com mais de 500 colaboradores para ajudar no desafio de transformar digitalmente a gestão do capital humano das companhias.

A Suíte Gen.te nuvem possui mais de 20 módulos, como folha de pagamento, eSocial, benefícios, recrutamento, treinamento, feedback, além de incorporar gamificação, people analytics, inteligência artificial, chatbots, mobilidade, dentre outros recursos, como autoatendimento para smartwatches.

Mais do que desenvolver tecnologias modernas e confiáveis para a gestão de pessoas, vivenciamos a realidade dos nossos clientes, acompanhando de perto seus desafios com um relacionamento consultivo.

Desenvolver o capital humano da sua empresa pode ser mais fácil do que você imagina e, para a LG, é uma responsabilidade coletiva. Estamos prontos para fazermos juntos.

Conheça nossas soluções:  
[lg.com.br](http://lg.com.br)



**LG**  lugar de gente  
sistemas humanos



# PLATAFORMIZAÇÃO PARA TOMAR DECISÃO

AUTOMATIZE AS DECISÕES OPERACIONAIS DE SUA EMPRESA, MELHORE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E SE ANTECIPE, COMO NO XADREZ | POR ALEXANDRE GRAFF

**Q**uando falamos em era de plataforma, muita gente ainda pensa apenas em plataformas para apoiar ecossistemas de negócios, que envolvem múltiplos stakeholders, como no e-commerce e nas redes sociais. Mas também são necessárias plataformas internas nesta era, filhas da transformação digital, sabia?

O sistema operacional de celulares Android, por exemplo, é uma plataforma que abriga um ecossistema de negócios – desenvolvedores criam uma série de aplicativos e os colocam ali. O sistema reúne diversos programas que falam a mesma língua, otimizando o trabalho de todos e contribuindo para que o usuário final tenha a melhor experiência.

Agora, vamos falar de uma plataforma interna pouco óbvia: a vacina. Algumas das vacinas contra a covid-19 também atuam como plataformas, uma vez que dão suporte a uma massa de informações analisadas (e de cenários), e estas dão ao nosso corpo as instruções necessárias para desenvolver anticorpos contra a doença. Isso também visa a melhor experiência do usuário. Sem essas informações, ficamos à mercê do desconhecido, podemos ser surpreendidos e adoecer mais facilmente.

Pois existe um tipo de plataforma no meio empresarial que parece uma combinação do Android com as vacinas: a plataforma decisional. Ela serve de base para aplicativos e para dados de negócios, e é o tema deste artigo. Empresas que adotam esse tipo de plataforma automatizam decisões operacionais. Elas estão atuando na nova economia, mesmo que ainda não sejam famosas por sua pegada digital.

Antes de analisarmos como as plataformas decisionais podem ajudar as empresas a ficarem mais competitivas, é fundamental entendermos a essência de seu funcionamento. Elas aplicam tecnologias para analisar um imenso volume de dados, fornecendo insumos para que qualquer tipo de decisão possa ser tomado automaticamente – otimização de operações, comunicação omnicanal com clientes, concessão de crédito e autorização de transações com cartões, entre outras. Assim como a vacina se antecipa ao coronavírus, a plataforma decisional ajuda as empresas a se anteciparem rapidamente aos acontecimentos.

O jogo de xadrez oferece uma interessante analogia para reforçarmos esse conceito. Mestres desse esporte trazem uma riqueza de experiências para a mesa e, enquanto jogam, ampliam esse conhecimento a partir das escolhas e das ações de seus oponentes. Com base nessas informações, um mestre constrói cenários do que seu oponente fará e ajusta sua estratégia de acordo. Cada decisão conta; o movimento certo significa triunfo e a jogada equivocada, derrota.

## **POR QUE TER UMA PLATAFORMA DE DECISÃO**

Em um futuro não muito distante, todas as empresas acabarão tendo uma plataforma decisional. Hoje, aquelas empresas que dependem de oferecer uma boa experiência aos

## **E OS SISTEMAS LEGADOS?**

### **A plataforma não tem de substituí-los, nem aos locais onde as informações estão hoje**

Essa é uma preocupação frequente, mas não acontece nada com esses sistemas ou com nuvens já contratadas. O que a plataforma faz é possibilitar a centralização das informações pela conexão de APIs, as interfaces de programação de aplicações. Sistemas legados, nuvens privadas, nuvem pública, bancos de dados etc. passam a conversar.

A plataforma estrutura a informação – por exemplo, com ferramentas ETL, que extraem, transformam e carregam dados –, cria novas variáveis de negócio sobre as variáveis brutas e, no final, agrupa a informação necessária para a tomada de decisão com base em regras, estratégias e políticas predefinidas.

Esse caminho crítico é definido pelo tempo de disponibilização e agregação da informação que se encontra em distintas fontes de dados.

seus clientes para competir, no meio digital ou físico, já devem ter uma. Empresas fazem o que é necessário ao negócio poupando seus clientes de atritos: analisam em segundos se há indícios de fraudes nas transações, avaliam seu histórico de crédito com rapidez, escolhem os melhores horários e canais para entrar em contato. Como todas essas são operações muito complexas para fazer, ainda mais com rapidez, sabemos que as que conseguem fazer isso já têm uma plataforma decisional automatizando as decisões.

Ou seja, por mais que se fale em dados e aplicativos, isso por si só apenas não habilita nenhuma organização a tomar decisão em meio à complexidade. É preciso haver uma plataforma decisional eliminando os silos de dados e permitindo a interoperabilidade entre aplicativos corporativos. Ela é que conecta percepções derivadas de dados de unidades de negócios distintas; só assim se geram as condições para que decisões automatizadas das empresas respondam rapidamente às necessidades imediatas e futuras dos clientes.

## **AQUISIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO**

Agora falemos do processo que a empresa deve seguir, passo a passo, para ter uma pla-

taforma decisional. A etapa de aquisição exige que seis aspectos sejam avaliados:

1. se a plataforma pode ser gerenciada por usuários de negócios,
2. se permite simulação de vários cenários para que se antecipem potenciais impactos nos resultados de negócio,
3. se é flexível com relação à adaptação de estratégias e variáveis de negócio – por exemplo, é fácil integrar nela novas variáveis de comportamento social?
4. se permite centralizar decisões além do que se pretende endereçar hoje,
5. se permite ter uma visão mais holística do cliente,
6. se possibilita que seja tomada qualquer tipo de decisão dentro da empresa. Exemplos: qual a melhor oferta para o cliente X? Aceito ou rejeito o pedido do cliente? Esta transação é uma potencial fraude?

Uma vez escolhida a plataforma, é importante garantir que ela comece a trazer resultados para o negócio de maneira rápida (os chamados “quick-wins”). A recomendação é que ela comece por identificar as maiores “dores” do negócio, e automatize essas decisões nessas áreas, de acordo com os objetivos de negócio.

A implementação bem-sucedida de uma plataforma dessas não significa, de modo algum, a substituição de tudo que a empresa construiu até hoje em tecnologia [veja quadro na página anterior]. Geralmente, ela leva em conta os seguintes fatores:

- O engajamento do responsável de negócio que será o foco do primeiro projeto.
- O engajamento da área de TI para que se possa agilizar a agregação de dados necessários para a tomada de decisão.
- O alinhamento com a visão da transformação digital da companhia, entendendo que o primeiro projeto da plataforma decisional é “só” mais um passo no trajeto.
- A estratégia de começar pequeno, pelas maiores “dores” da empresa, e ir crescendo com o tempo.

## CASOS REAIS

Vale a pena analisar alguns exemplos práticos da aplicação da plataforma decisional em segmentos distintos, no Brasil e no exterior. Não vamos, no entanto, citar nomes. Entre os usos mais frequentes estão a agilização da concessão de crédito (em empresas industriais e varejistas) e a redução do número de fraudes.

## ARMADILHAS A EVITAR

### O pensamento em silos, a não validação de dados e a falta de um mapeamento das origens dos dados são três obstáculos ao sucesso das plataformas decisionalis

Existem várias armadilhas a evitar em relação a plataformas decisionalis, para garantir que deem os resultados esperados. A principal delas está no uso de uma plataforma sem explorar todas as suas potencialidades. Processos, mentalidade de gestão e até aspectos culturais da organização precisam ser modificados para fazer uso otimizado de uma plataforma decisional. Implantá-la com sucesso pressupõe integrar todas as decisões da empresa, mas, se os executivos continuarem a pensar em silos, a integração não funcionará.

Outro ponto crucial ao êxito da implementação diz respeito à qualidade e à consistência de dados. Uma etapa de validação/checagem de dados deveria fazer parte de qualquer projeto dessa natureza, e isso nem sempre acontece. Se entrarem dados ruins, insights irrelevantes serão gerados, o que poderá levar à operacionalização de uma estratégia que seja inócua para a empresa, sem trazer os devidos benefícios, ou até prejudicial.

O mapeamento de todas as origens de dados necessárias para o desenho e a operacionalização de uma estratégia muitas vezes não é realizado, ou não como deveria. A falta dele pode acabar prolongando a duração de um projeto de implementação da plataforma. Por conta do crescimento de dados não estruturados que têm sido armazenados nos data lakes das empresas (áudios, vídeos, textos, documentos etc.), a ausência de uma etapa de pré-processamento desse conteúdo vital pode fazer os gestores subestimarem a qualidade e o alcance das estratégias e decisões executadas na plataforma.



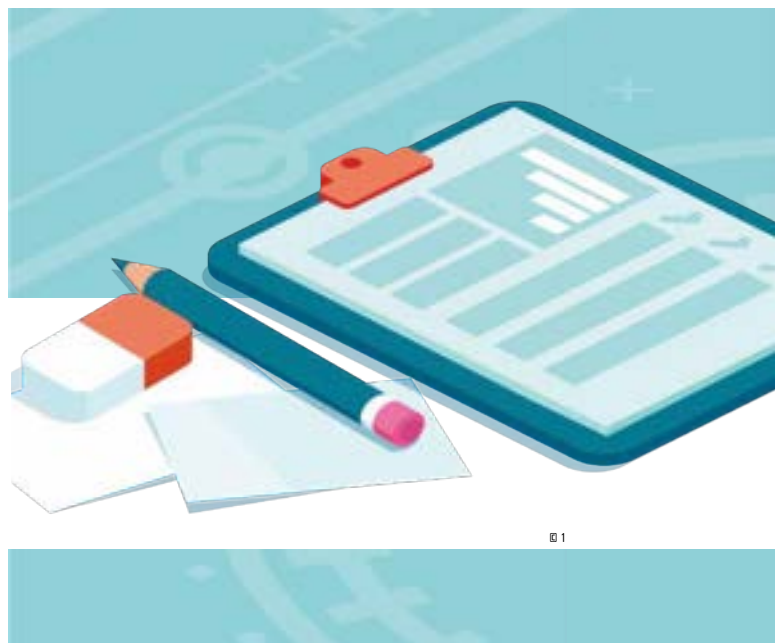
Uma das principais fabricantes de cosméticos do mundo precisava facilitar a concessão de crédito a revendedores para poder crescer mais no País. Recorreu à plataforma decisional para isso: automatizou 90% das solicitações de aumento de limite de crédito feitas por seus representantes de vendas após a análise dos dados e, assim, além de ganhar velocidade na concessão, reduziu a inadimplência dos revendedores em 72%. A iniciativa teve o impacto positivo desejado em seu faturamento, porque levou a um aumento do número de representantes ativos – eles passaram a comprar produtos em todas as campanhas.

Uma gigante do varejo com mais de 500 lojas operando na Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicarágua, El Salvador e Peru também aplicou a plataforma decisional para melhorar a forma como avaliava e concedia crédito a seus clientes. Sua preocupação maior se dirigia àqueles que anteriormente haviam tido empréstimos negados, o que fazia com que fossem rejeitados todas as vezes. Calibrando bem os critérios a partir dos dados, a empresa acionou a tecnologia e expandiu as aprovações de crédito em 10%. Além disso, reduziu as despesas relativas ao processo em 25% e diminuiu o tempo gasto para avaliar a aplicação de crédito em 30%.

Uma das maiores seguradoras brasileiras tinha o desafio de reduzir o número de fraudes em pedidos de seguro saúde. Com a digitalização de processos e a aplicação de análise preditiva por meio da plataforma, conseguiu alavancar a produtividade e o aprimoramento de sua operação, além de estabelecer um relacionamento ainda mais transparente com prestadores de serviços – hospitais, clínicas etc. A empresa conseguiu mitigar perdas e riscos, conquistando uma economia de R\$ 8 milhões por mês em números absolutos.

## OPEN BANKING TRAZ NOVAS PERSPECTIVAS

O futuro das plataformas decisional no Brasil é promissor, em especial por conta das transformações que o open banking deve provocar no sistema financeiro brasileiro. Com ele, prevê-se um ambiente de negócios com enorme compartilhamento de dados entre instituições (autorizado, é claro), o que vai empoderar o consumidor. As empresas, financeiras e não financeiras (já que existe o “banking as a service”), só conse-



01

guirão explorar as inúmeras possibilidades do novo sistema se investirem em estratégias de centralidade do cliente, com o suporte de analíticos e de, claro, plataformas que facilitem a tomada de decisões e a conexão com parceiros.

A HIPERAUTOMAÇÃO SERÁ UMA GRANDE TENDÊNCIA para os próximos anos, segundo o Gartner. Tal conceito é definido como “a ideia de que tudo que pode ser automatizado em uma organização deve ser automatizado”, o que pode ser a chave para a excelência operacional digital das companhias. As plataformas de decisão se inserem nessa realidade, otimizando operações, facilitando a adaptação a cenários adversos e elevando o patamar tecnológico das organizações.

Nesse futuro, não há alternativa senão investir em tecnologias que facilitem o processo de tomada de decisões. As organizações que não se adaptarem rapidamente à nova realidade correm o risco de não sobreviverem à atual crise – ou à próxima. ∞



02

**ALEXANDRE GRAFF** é presidente da Fico para a América Latina e Caribe, e atua há mais de sete anos na empresa.



# COMO VAI A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO BRASIL?

O USO QUE EMPRESAS ESTÃO FAZENDO DESSA TECNOLOGIA TRAÇA UM PANORAMA DA MUDANÇA QUE ESTÁ VARRENDO O MUNDO DA GESTÃO | POR FERNANDO D'ANGELO

**A** era da inteligência artificial finalmente começou. Foram necessárias algumas décadas de incubação, erros, aprendizados e amadurecimento das bases desse novo oceano de tecnologias inteligentes, e agora elas estão se tornando mais acessíveis e confiáveis.

No entanto, essa era foi se instalando em um ritmo diferente ao redor do mundo. Na China e nos Estados Unidos, primeiro. Seguiu-se o Japão (um dos pioneiros). Países como Coreia do Sul, Singapura, Inglaterra, Alemanha e Israel já navegam em velocidade de cruzeiro nesse oceano. Uma pesquisa recente feita pela Stanford University, *The AI Index 2021 Annual Report by Stanford University*, mostra que nesses paí-

ses a quantidade de pesquisas na área é enorme, e a adoção de soluções com inteligência artificial (IA) variadas, e em diversos setores da economia, está em franca ascensão.

E o Brasil? Onde estamos na carta náutica do oceano da inteligência artificial? Em breves palavras, na etapa de “substituição da interface tradicional entre homem e máquina”, como acredita Ricardo Destro, professor de inteligência artificial no Centro Universitário FEI. “Normalmente usávamos teclado e menus; hoje já podemos conversar com um computador quase como falamos com um atendente ao telefone... e as respostas estão cada vez melhores.” Para ele, o ganho para as empresas com isso já é grande e tende a aumentar, assim como a qualidade do serviço para os usuários.

“Existem também muitas iniciativas de captura, processamento e análise de dados, incluindo dados não estruturados originados de redes sociais, e um grande foco em indústria 4.0 e IoT [internet das coisas]”, complementa Destro.

Esses são resultados visíveis da aplicação de IA. Mas quais são seus bastidores? Em uma série de conversas com executivos de setores diversos e com profissionais atuantes na área de IA, levantamos os desafios relacionados à implantação desse tipo de solução nas nossas empresas, bem como as aplicações mais avançadas e a disposição do empresariado para investir nessas tecnologias.

### QUEM É QUEM NAS EMPRESAS TRADICIONAIS

Ainda há diferenças consideráveis em uso de IA entre os setores produtivos no Brasil, o que posiciona alguns na vanguarda da IA e deixa outros bem aquém de seus pares pelo mundo afora. Os grandes desafios para as empresas retardatárias, ainda a maioria, são “a falta de conhecimento sobre as reais possibilidades de aplicação da IA, a falta de informações sobre a jornada de implantação e de amadurecimento dessas soluções, e o esforço subestimado na preparação prévia da empresa para adotar novas tecnologias”. Essa é a síntese de Plínio Aquino, chefe do departamento de ciência da computação do Centro Universitário FEI.

Essa percepção pode parecer indigesta, mas não ocorre somente na academia. O mercado concorda. Elinton Piratello, CEO da X2 Inteligência Digital, diz que ainda são muitos os casos em que “os empresários partem do pressuposto de que a IA precisa ser comparada com os métodos antigos, o que não é possível, pois a inteligência artificial não é uma nova solução para problemas conhecidos”. Como Piratello diz, “ela traz soluções inovadoras para novos desafios, normalmente em cenários mais incertos e exponenciais”.

Muitos no Brasil ainda pensam em IA como um mero processo de automação, diz o especialista. “Só que ela é uma transformação efetiva, com mudanças de paradigmas, e revolucionando os processos, os serviços, os produtos e a forma como tudo é mensurado e analisado.”

Existem setores que passam longe dessa realidade, contudo. É o caso do setor bancário, que investe pesado em IA em diversas frentes, utilizando-a em sistemas que vão desde a detecção de fraudes até recomendação de produtos

bancários e sistemas de apoio e atendimento ao cliente, passando por análise e liberação de crédito, reconhecimento de assinaturas e de faces.

“O Itaú investe em tecnologias de IA desde a década de 1990, quando ainda era algo muito voltado para cálculos estatísticos. E essa cultura criada ao longo das décadas permitiu que acompanhás-

## O DESAFIO MAIS APARENTE: PROFISSIONAIS

### A IA demanda profissionais não só de TI, mas de áreas complementares

Inteligência artificial não é um assunto estritamente técnico, do tipo que se delega à área de tecnologia da informação (TI) e pronto. Envolve várias áreas. E, se encontrar profissionais especializados em IA para TI já é difícil, imagine o desafio de contratar gente de IA para outras áreas.

“Além dos perfis ligados diretamente a TI, como desenvolvedores, arquitetos e aqueles com conhecimento específico em inteligência artificial, existe uma grande demanda por novos perfis que complementam os técnicos”, diz Ricardo Destro, da FEI.

Para dar apenas um exemplo o curador de IA é o profissional responsável por manter o sistema sempre atualizado para que o aprendizado de máquina possa evoluir. Ele alimenta o sistema com novas perguntas ou com outras formas de perguntar a mesma coisa. E não é uma função técnica. “No futuro, teremos provavelmente auditores de vies algorítmico, pessoa responsável por minimizar o enviesamento da IA, entre outras”, diz Destro.

Contratar pessoas para atuar com IA e capacitá-las também é complexo por conta de questões éticas e de equidade, que são importantes em todas as áreas de uma empresa, mas se tornam quase caso de vida ou morte aqui.

Diego Nogare, gerente do setor de machine learning do Itaú-Unibanco, ensina que abraçar a diversidade ajuda a driblar a escassez de profissionais e a melhorar o desempenho. “Percebemos que uma equipe plural permite o desenvolvimento de soluções de IA mais bem treinadas e com maior aderência aos diversos perfis de nossos clientes.”

semos os movimentos tecnológicos e enxergássemos a IA como um investimento de longo prazo. Agora, mais do que nunca, estamos colhendo os excelentes resultados dessa iniciativa”, afirma Diego Nogare, mestre em IA e gerente do setor de machine learning do Itaú-Unibanco.

Assim como a indústria bancária, os setores de serviços e varejo vêm investindo bastante para ampliar o uso de IA em três frentes: (1) soluções de reconhecimento de padrões, como é o caso dos

sistemas de reconhecimento de imagem e de detecção de fraudes; (2) ciência de dados e big data, que, entre outras possibilidades, permitem a interpretação, a consolidação e a análise de grandes quantidades de dados estruturados e não estruturados; e (3) algoritmos de processamento de linguagem natural, que permitem a interação entre computadores e pessoas de forma humanizada, ou seja, por meio de escrita, fala e escuta. O setor de healthcare, especialmente em equipamentos hospitalares e medicina diagnóstica, também está bem avançado devido à importação de tecnologia.

Ainda no rol de empresas que investem um montante significativo em IA, estão, é claro, aquelas que possuem parques industriais de base tecnológica. É o caso das montadoras de veículos e de grandes empresas como Bosch, Siemens, Klabin, Weg e Embraer, entre outras, que, devido à natureza complexa de seus projetos, acabaram adotando alta tecnologia em seus parques fabris há muito tempo, e já desenvolveram a mentalidade de que o dinheiro direcionado à tecnologia não é gasto, e sim investimento essencial.

“Nessas áreas industriais está havendo investimento sim, e investimento pesado. O investimento em IA acontece na parte de automação inteligente e de manufatura avançada no chão de fábrica, o que vem permitindo a implantação da indústria 4.0”, diz Sidnei Silva, head of PoC factory engineering na Bosch. Ele conta que os investimentos também se dirigem à transformação digital de processos internos e dos negócios. “A IA está presente em maior ou menor grau em desafios logísticos, administrativos e até industriais.” Há ainda o investimento em tecnologia inteligente embarcada em produtos. “É toda uma nova geração de produtos surgindo.”

E o agronegócio, nosso setor mais célebre? O setor agrícola de grande porte também está dando as mãos para a IA. Os grandes fabricantes de tratores e soluções para o campo vêm implementando soluções de fazenda 4.0, nas quais as máquinas agrícolas são autônomas, o monitoramento do gado é feito por visão computacional, e algoritmos de IA são usados na engenharia genética.

Na contramão, com investimentos muito tímidos, encontram-se grande parte das empresas de pequeno e médio porte do País, e também setores inteiros, como construção civil, educação, turismo, serviços públicos e diversos outros empreendimentos adjacentes ou assessoriais aos grandes conglomerados. Ainda se inclui na lista a manu-

## 3 PONTOS DE ATENÇÃO

**Investir em IA é complexo, e há complexidades mais difíceis que outras**

O caso ficou conhecido nos Estados Unidos: um pai soube da gravidez da filha adolescente porque a família recebeu pelo correio uma mala direta com cupons de desconto para produtos para gestantes e bebês. A culpa foi de quem? Da inteligência artificial, que criou a mala direta a partir do histórico de compras feitas pela garota na loja.

Em geral, algoritmos de IA trabalham com cenários complexos; eles têm a capacidade de lidar com situações de incerteza e grandes quantidades de dados não estruturados, algo impossível para a computação tradicional e os seres humanos. É uma vantagem e tanto. Como vimos no caso acima, porém, há pontos de atenção nada desprezíveis:

**1** O cruzamento de dados e a inferência de resultados nem sempre são explicáveis. Isso precisa ficar claro para que possa trazer resultados realmente úteis e precisos.

**2** O direito à privacidade precisa ser observado. No caso mencionado acima, a garota não havia informado à loja que estava grávida; a loja “descobriu” a gravidez da adolescente devido a mudanças em seus hábitos de consumo.

**3** Algoritmos de IA são normalmente treinados a partir de conjuntos de dados conhecidos, mas que muitas vezes contêm informações enviesadas. É preciso conhecer essas bases de dados.

# GRANDES EMPRESAS AVANÇAM EM IA EM SETORES COMO O BANCÁRIO, VAREJO E AGRONEGÓCIO, MAS OS RETARDATÁRIOS, COMO CONSTRUÇÃO CIVIL E EDUCAÇÃO, AINDA SÃO MAIORIA

fatura em geral. “Em muitos setores, podemos dizer que há a necessidade de saltar da indústria 2.0 para a indústria 4.0”, diz Aquino, da FEI.

Vale destacar que há exceções à regra mesmo nessas áreas. Em serviços públicos, vemos o caso da ANA, a atendente virtual da secretaria da fazenda da Prefeitura de São Caetano do Sul. “A ANA utiliza uma plataforma de processamento de linguagem natural autônoma”, ilustra Piratello. Em cerca de quatro meses, ela aprendeu a entender as solicitações mais básicas dos cidadãos e passou a fazer a ponte deles com alguns dos serviços que a secretaria da fazenda oferece. “O trabalho de aprendizagem é constante e diário, permitindo ampliar cada vez mais a oferta de serviços e aumentar a eficiência na interação da ANA com os cidadãos.”

## STARTUPS FAZEM OS TESTES

Enquanto tantas empresas tradicionais lutam para acompanhar essa mudança tecnológica e cultural no Brasil, há startups nadando de braga no oceano. O fato de já começarem a operar nos moldes de um mundo com alta tecnologia, hiperconectado, amplamente sensorizado, e com camadas inteligentes embarcadas capazes de lidar com quantidades enormes de dados, hipóteses e decisões, lhes dá uma grande vantagem. Essas empresas nascem predispostas a se reinventar constantemente, buscando se superar antes que a concorrência o faça.

Guilherme Mori, head de desenvolvimento da Vitat, spin-off de saúde do grupo Raia-Drogasil, diz que “existe muita startup usando tudo o que está disponível”. Para ele, isso é razão de otimismo. “Tem uma grande diversidade de ferramentas sendo testada por startups. Assim vamos entender como essas tecnologias podem, de fato, agregar valor ao mercado.”

## BARREIRAS DE EXPECTATIVAS E PREPARO

Muitos empresários chegam à IA buscando soluções prontas, ou pelo menos com escopo, prazo e custo bem definidos, só que essa expectativa não condiz com a realidade. “Os projetos de inteligência artificial apresentam alto grau de incerteza e têm desafios próprios, por isso exigem uma visão de médio e longo prazos na estratégia e no cálculo de retorno dos investimentos”, diz Aquino. “O processo todo envolve uma longa e

incerta jornada de aprendizado, tanto da máquina quanto dos envolvidos, não tem outro jeito de agregar valor aos negócios”, explica ele.

Além de expectativas erradas, falta preparo. Segundo Aquino, antes de a empresa iniciar esse ciclo de investimentos é necessário que se ajuste para alimentar esses algoritmos inteligentes e, mais importante, que crie uma cultura corporativa alinhada a essa revolução tecnológica. O desajuste às vezes é tão grande que fica difícil dar o salto. “Para a manufatura em geral e para muitos setores, podemos dizer que há a necessidade de saltar da indústria 2.0 (realidade de muitas ainda) para a indústria 4.0”, afirma o professor da FEI.

EM SE TRATANDO DE IA, DE MODO GERAL, O BRASIL ESTÁ ATRASADO. Mas tem bolhas em sincronicidade com o mundo. Quero crer, apesar dos pessimistas, que a revolução que vivenciamos pode ser a grande oportunidade de virarmos o jogo no País. Não estou sozinho nessa crença. ∞



FERNANDO D'ANGELO é consultor de inovação e transformação digital no Instituto da Transformação Digital e professor de gestão da inovação. É graduado em ciência da computação e mestre em inteligência artificial pelo Centro Universitário FEI.



# CRIE SUA MÁQUINA DE ADQUIRIR CLIENTES

MÉTODO MADE IN BRAZIL COMBINA O MELHOR DOS FRAMEWORKS TRADICIONAIS, DO INBOUND MARKETING AO PLG | POR ANDRÉ SIQUEIRA

**M**uita gente tenta surfar a onda de marketing do momento para conseguir vender mais. As empresas apostam suas fichas em qualquer novidade que surge e que “parece” dar resultados. O pedido de uma permuta é visto como a chance de entrar na moda do trabalho com influenciadores, por exemplo. Uma

oportunidade de aparição na mídia é vista como a chance de ouro de mudar o patamar da empresa. Uma ideia de artigo vira álibi para dizer que está se fazendo marketing de conteúdo – e assim por diante. Sobram ideias e opções de ações, mas muitas vezes elas são pontuais e focadas em modismos que raramente são de fato transformadores e que criam o impacto desejado.

## OS MODISMOS CHAMAM A ATENÇÃO, MAS NEM SEMPRE FUNCIONAM. O VAIVÉM DE IDEIAS RASAS E A FALTA DE FOCO MAIS ATRAPALHAM DO QUE AJUDAM

O vaivém de ideias rasas e a falta de foco mais atrapalham do que ajudam, e nem todas as dinâmicas são eficazes para seu negócio, produto e tipo de cliente. Em marketing, esse comportamento é conhecido como “síndrome do objeto brilhante” e está ligado à tendência de sermos atraídos pela última grande novidade do mercado – o objeto que mais reluz na vitrine – e a necessidade de usá-lo simplesmente pelo fato de ser novo e diferente.

Em marketing, no entanto, é preciso ir com calma. Nem toda inovação vai ajudar seu negócio – principalmente quando se trata de pequenas e médias empresas. Não há por que entrar em todas as redes sociais se o seu público não está ali. Também não é necessário criar um conteúdo sobre algo pontual, como um assunto debatido no momento, se o tema não tiver uma ligação lógica com o produto que vende. É uma cilada perder tempo e dinheiro perseguindo o objeto brilhante em vez de ter uma estratégia bem definida.

Hoje a competição é tão forte que fica muito mais difícil ter sucesso com ações sem profundidade e sem planejamento. Para resolver esse problema, surgiram metodologias mais claras e bem amarradas, que conectam os pontos-chave para acelerar os resultados. Uma das mais relevantes é o inbound marketing, inicialmente uma estratégia para fazer um marketing mais agradável e interessante para o consumidor (usando marketing de conteúdo, entre outras ferramentas), mas que foi além. Uniu muito do que já era feito de forma isolada, como SEO (sigla em inglês de otimização para mecanismos de buscas), landing pages, e-mail marketing e otimização de resultados. Outras metodologias com as quais você deve estar familiarizado são growth hacking, account-base D marketing (ABM), flywheel e funil ampulheta (que questionam o funil de vendas tradicional), product-led growth (PLG), todas detalhadas no meu livro, *Máquina de aquisição de clientes*.

Todas elas são armas muito poderosas que podem gerar resultados expressivos. Grande parte do crescimento da RD Station, da qual sou cofundador, deve-se, por exemplo, a estratégias de inbound marketing aplicadas ao negócio. Porém, o que observei durante a minha trajetória profissional é que essas metodologias, apesar de serem boas, são muitas vezes apresentadas ou entendidas pelas empresas como rígidas e fechadas, tendo que ser seguidas à risca para funcionarem. Se isso de fato for verdade, elas só funcionam para um determinado contexto.

O inbound, por exemplo, funciona muito bem quando a venda é mais complexa, na qual o comprador passa por um processo de busca por informações e construção de relacionamentos mais longos. Não é para uma venda por impulso e imediata. Toma tempo, com muitas oportunidades para a empresa moldar a opinião do comprador, educá-lo e se posicionar como referência. Geralmente, o preço de venda não é tão baixo. Muitas vezes é preciso o envolvimento de um vendedor, que falará diretamente com o cliente para conseguir fechar a venda. É a compra de um apartamento ou de uma casa, por exemplo. Em uma empresa, podemos pensar na compra de um software ou na contratação de uma consultoria. Como é algo que custa alguns milhares de reais, o departamento responsável analisa todos os aspectos do negócio antes de decidir pela compra.

Já o outbound marketing vai muito bem quando usado para bens de consumo de valor menor e direcionados para as grandes massas, por exemplo, a compra de alimentos e bebidas (não é à toa que esse segmento anuncia tanto). O ABM é usado somente para contas muito grandes, como uma grande empresa. Essas contas investem milhares ou até mesmo milhões de reais por ano no que estão comprando – seja produto, seja serviço –, portanto, o trabalho precisa ser feito de outra forma.

Não adianta esperar o cliente vir até você ou fazer o caminho tradicional do inbound, em que ele, cliente, busca informações, se você tem tempo de educá-lo e moldar sua opinião ao longo do caminho. Aqui a empresa vendedora precisa assumir um papel de protagonista e criar ações direcionadas exclusivamente para essa grande conta. O growth hacking, por sua vez, depende de amplo conhecimento em diferentes vertentes (aquisição, monetização, retenção e engajamento), características de um tipo de profissional ainda pouco encon-



## O MÉTODO LEVA O NOME DE “MÁQUINA” PORQUE A INTENÇÃO É JUSTAMENTE QUE O RESULTADO SEJA SEMPRE O MESMO

trado no mercado brasileiro. Hoje essa estratégia é mais comum em empresas de tecnologia.

Analisando esse encaixe entre metodologia e contexto, tive a ideia de mesclar essas ações. Por que não pegar o que há de bom em cada uma delas e criar um método próprio de aquisição de clientes? Em um momento você pode usar o inbound marketing com o outbound marketing; em outros, talvez possa incluir algum elemento do ABM. Quando trabalhei com aquisição de clientes na RD Station, fui percebendo quais das estratégias geravam mais resultados em cada caso, aplicando, testando, fazendo adaptações. O que funcionava para um cliente empresarial nem sempre era o ideal para outro, por mais parecidos que fossem seus perfis. E mais: havia empresas em que nenhuma metodologia se encaixava 100%. Ter a flexibilidade de usar o mais relevante de cada uma era a melhor solução.

Então, criei o método de “Máquina de Aquisição de Clientes”, cuja maior vantagem é moldar o processo de aquisição de acordo com cada ne-

gócio. Sua proposta é que devemos entender as várias práticas que compõem essas metodologias, priorizar e transformar as possibilidades em um sistema que seja eficaz para diferentes empresas, com diferentes capacidades de investimento e expectativas de resultados. A máquina não é uma fórmula fixa. Cada empresa deve montar sua própria máquina, e até várias máquinas, pois podem variar conforme seus clientes.

O método não leva o nome de “máquina” em vão; ele deve gerar algo previsível. Quando uma máquina está operando de maneira adequada, o produto final será sempre o mesmo. Há um input (o que você coloca na máquina) e um output (o que sai pronto dela) esperados. Em linguagem culinária, o input seriam os ingredientes e o output, o bolo





pronto. No inbound marketing, o input é o conteúdo, e o output são os clientes atraídos.

## FUNIL E MÁQUINA

Tudo começa no funil de vendas, uma representação gráfica [veja abaixo] que mostra todos os estágios de relacionamento consumidor-empresa na jornada do cliente, do primeiro contato com a empresa até o fechamento do negócio.

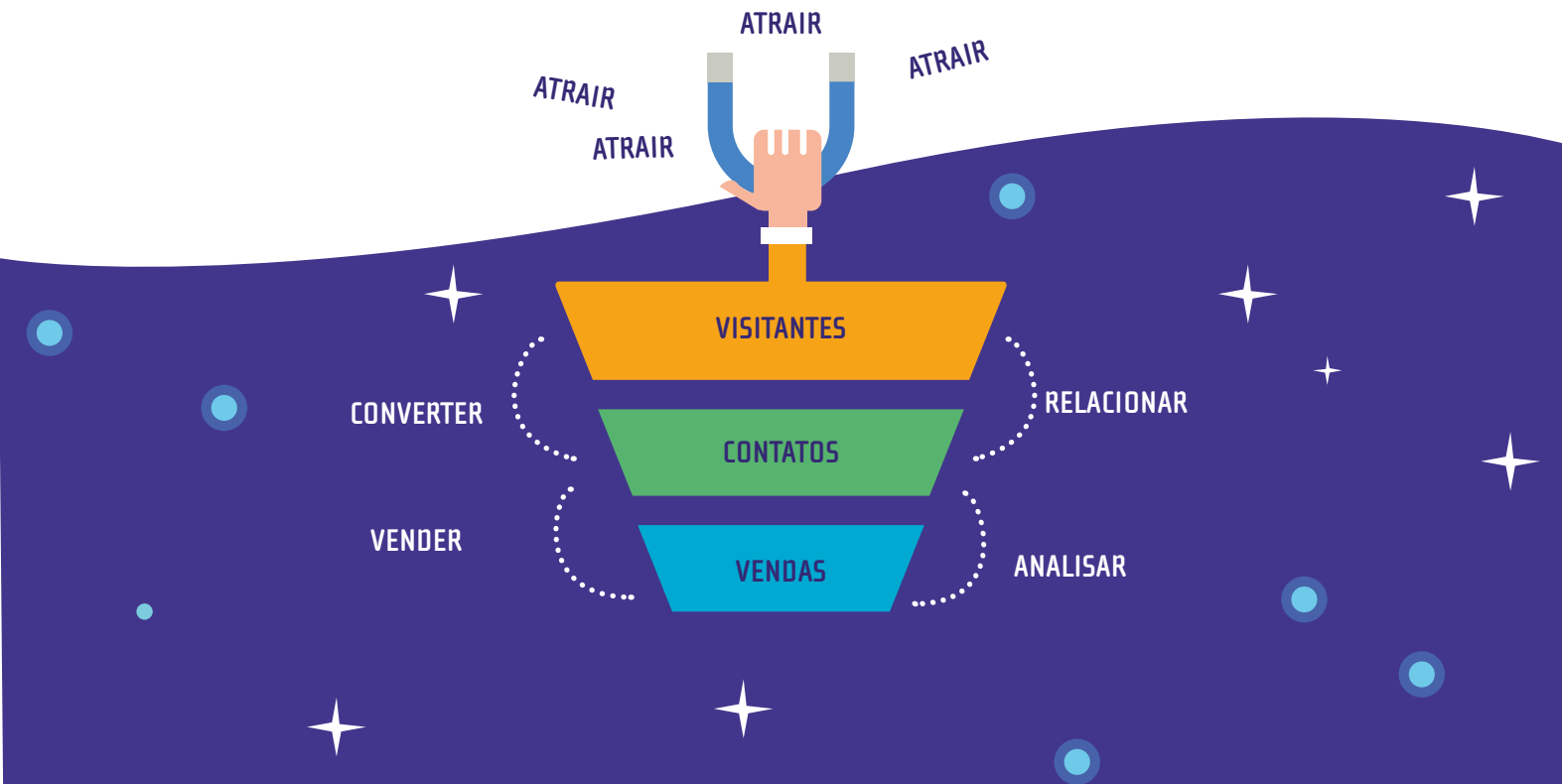
Há diferentes modelos de funil, com diferentes estágios e profundidades de relacionamento, mas podemos usar o modelo abaixo como exemplo. A lógica é entender que há um processo até a compra. Mas esse funil pode e deve continuar a trabalhar com recompras, upgrades, cross-sell e indicações. Nosso objetivo como empresa é sempre colocar mais pessoas nesse funil e fazer com que elas avancem de uma etapa à outra com a maior eficiência possível.

Perceba que o funil não indica uma divisão clara de responsabilidades. Marketing e vendas fazem juntos esse papel, cada um nas suas atribuições. Eu sempre ressalto a importância dessa parceria, aliás. Se não atuam juntos e de maneira integrada, o funil não funciona e as chances de uma venda acontecer caem drasticamente.

# A PROPOSTA DA MÁQUINA DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES É MOLDAR O PROCESSO SEGUNDO AS ESPECIFICIDADES DE CADA NEGÓCIO

A Máquina de Aquisição de Clientes atua sobre cada parte do funil de vendas. Usa cinco tipos de atividades, cada uma com um objetivo específico que permite que, mesmo usando diferentes elementos e práticas de metodologias, as coisas continuem a conversar, mantenham a unidade e a eficiência. Com isso, temos múltiplas possibilidades de práticas no funil, adaptadas aos diferentes tipos e portes de negócio, com capacidades de investimento diferentes e as mais variadas expectativas de resultados. Repasso cada elemento:

**ATRAIR:** essa etapa tem o objetivo de buscar gente nova, fazer com que aquelas pessoas que ainda não conhecem a empresa, a marca ou o produto visitem seu site, blog, loja ou qualquer outro meio em que esteja presente. É ser visto, fazer com que desconhecidos o descubram.



**CONVERTER:** é a etapa em que você transforma o visitante, que foi atraído no passo anterior, de desconhecido para conhecido. Aqui buscamos criar algum ponto de contato entre ele e a empresa, um meio de manter a comunicação. Isso normalmente acontece quando o visitante entrega um dado de contato para a empresa, como telefone ou e-mail. Nós chamaremos aqui de contato, mas quem forneceu essas informações também é chamado, na linguagem do mercado, de lead.

**RELACIONAR:** aqui, o foco é manter o relacionamento próximo com o contato, ganhando credibilidade, ensinando mais sobre assuntos ou sobre o mercado em que você trabalha, preparando o terreno para uma abordagem comercial adiante.

**VENDER:** momento em que o contato, já familiarizado com a empresa depois de percorrer as três primeiras etapas, compra e vira cliente.

**ANALISAR:** aqui você deve analisar as ações das etapas anteriores, estudar como o funil se formou, verificar o que funcionou, o que não deu muito certo e como melhorar esse processo, otimizando o sistema. Lembre-se de que, com o método, cada

empresa vai compor o funil de acordo com a sua realidade, então essa análise é muito importante.

Em síntese: primeiro, precisamos atrair gente nova e fazer com que o nosso site (ou qualquer outro meio) seja visitado. Depois, converter esses visitantes desconhecidos em pessoas conhecidas e que nos deem pelo menos um canal de contato para continuarmos a conversa. Então, cultivar o interesse do contato em nossos conteúdos, produtos ou serviços. Com o cliente potencial mais próximo, chega a hora de vender de fato. Por fim, analisa-se o processo pensando em melhorias.

E o que eu faço para atrair? O que eu faço para transformar desconhecidos em conhecidos? O que faço em cada uma dessas atividades? Aí é que entram a escolha e a combinação das práticas – sendo 20 as principais: marketing de conteúdo, SEO, compra de mídia online, anúncios offline, assessoria de imprensa, influenciadores digitais, programas de parcerias e afiliados, eventos e palestras, comunidades, prospecção de contatos, programas de indicação, e-mail marketing e automação, mídias sociais, mensagens de texto e apps de mensagens, otimização da taxa de conversão, notificações push, landing pages e pop-ups, marketing conversacional (chatbots), o produto em si, o ponto físico. Vamos montando como blocos do tipo Lego. A seguir, apresento nosso case.

## SAIBA MAIS SOBRE O LIVRO

*Máquina de Aquisição de Clientes quer cumprir a promessa do título dando o passo a passo e muitos cases nacionais*

A partir da experiência da antiga Resultados Digitais, hoje RD Station, André Siqueira, cofundador e responsável pelo marketing da empresa por dez anos, criou um método que atualiza os conceitos tradicionais do marketing digital e esquematiza de modo simples e acessível toda a jornada do cliente, da captação à retenção. Além disso, explica em detalhes a aplicação dos métodos em diversas empresas.

O ponto de vista de Siqueira é privilegiado, já que testou as possibilidades na própria empresa, referência em software para a otimização do marketing digital, que hoje é visto como ferramenta fundamental para grandes agências e departamentos de marketing, e como exemplo de produção de conteúdo. **(Da redação)**



## CASE RD STATION

A RD é um ótimo exemplo para você entender como a máquina de aquisição de clientes funciona na prática. Por quase dois anos, fizemos a combinação das seguintes práticas:

**Atrair:** conteúdo como prática principal e SEO como secundária.

**Converter:** landing page com materiais ricos como prática principal.

**Relacionar:** e-mail marketing como prática principal e mídias sociais como secundária.

**Vender:** inside sales.

E fomos analisando o tempo todo, é claro. No começo, o conteúdo era publicado no blog de uma a duas vezes por semana. Eu era o autor mais frequente, mas era acompanhado de perto pelo Eric Santos, meu sócio e CEO da RD. A meu ver, havia dois grandes pontos de destaque na criação do conteúdo: o primeiro era refletir uma metodologia, um sistema em que cada post se encaixava



em um todo. Isso gerava mais apelo, um tom autoral e garantia o foco, fazendo com que não saíssemos da linha editorial definida. O segundo era o conteúdo ser escrito por quem conhecia e vivia a realidade do cliente. Éramos pessoas fazendo marketing digital em uma pequena empresa, falando para uma audiência formada por pessoas que queriam fazer marketing digital em uma empresa média. Em SEO, basicamente fazíamos pesquisa de palavras-chave e aplicação on-page.

A estratégia de converter desconhecidos em conhecidos se dava com a produção de materiais ricos. Nós fazíamos e lançávamos um material (em geral um e-book ou um webinar) por mês, promovido em uma landing page com formulário.

Já o relacionamento com a base de contatos era feito com dois e-mails por mês. Um compartilhava o novo material rico lançado e o outro era uma newsletter, que continha o link para todos os artigos do blog publicados no mês. Também usávamos as redes sociais (na época Twitter e Facebook), mas de uma maneira bastante simples: os posts eram sempre links dos nossos conteúdos. Não havia nada feito exclusivamente para o canal. Os contatos que quisessem saber mais eram passados para o time de vendas, que fazia a abordagem e tentava vender o produto – as inside sales.

No começo de 2014 começamos a sofisticar o relacionamento com a automação de marketing. Conforme fomos crescendo, outros canais foram sendo adicionados à estratégia. Em 2015, começamos a investir um pouco mais em mídia paga (Facebook Ads e Google Ads) como canal de geração de contatos. Também começamos investimentos tímidos em assessoria de imprensa. No ano seguinte, SEO começou a ganhar profundidade e relevância, e trabalhamos com abordagens mais proativas de construção de links, SEO técnico e monitoramento competitivo da página de resultados do Google. As técnicas de análise de dados e

qualificação de contatos também deram saltos.

Em 2017, investimos em um projeto de otimização da taxa de conversão (CRO) e o orçamento para mídia paga passou a ser mais robusto. Além disso, começamos a fortalecer a expansão internacional. Em 2018, as relações públicas ganharam foco, e começamos também a ter uma presença mais forte nas mídias sociais, movimento que se consolidou em 2019, quando também passamos a usar os chatbots para a operação. Houve ainda investimento em crescimento via produto e no modelo de vendas self-service.

Em 2020, quando fizemos o rebranding de Resultados Digitais para RD Station (que até então era o nome do produto), houve ainda uma primeira versão para um programa de afiliados.

DAS 20 PRÁTICAS LISTADAS NESTE ARTIGO, a RD tem uma operação madura em ao menos 12. Mas levou dez anos para chegar a esse patamar, e para virar líder em automação de marketing no Brasil. Foi um trabalho de formiguinha: aprender e ficar bom em uma coisa por vez. Incorporamos uma ou duas práticas por ano, mesmo com mais estrutura e capacidade de investimento. Mas com a metodologia estruturada talvez você consiga ir mais rápido. ∞



ANDRÉ SIQUEIRA é cofundador da RD Station, referência em marketing digital no Brasil.

/////////  
O VALE OCIDENTAL

ELLEN KISS //

# ÁGIL, NOS PROJETOS E NA CARREIRA

## AS METODOLOGIAS ÁGEIS DESENVOLVIDAS PARA STARTUPS TAMBÉM SE APLICAM AO PLANO DE CARREIRA

As metodologias ágeis tornaram-se conhecimento essencial para a gestão da inovação. Tanto as startups como as organizações tradicionais estão buscando incorporar o comportamento ágil em suas culturas. Assim, conseguem garantir prontidão e capacidade de adaptação às constantes transformações do mercado.

Passsei a acreditar ainda mais no ágil depois de participar, como executiva, da implementação desse processo em uma grande organização. Essa experiência me fez refletir se essa abordagem não poderia ir além... Será que a cultura ágil vale somente para projetos? Ou seus valores poderiam ser aplicados também no desenho de carreira das pessoas?

Como a minha própria “carreira” foi não linear e contou com alguns atalhos e desvios, alguns provocados e outros ocasionais, me aprofundi no assunto. Para a minha monografia de MBA em Liderança Criativa em Berlim, busquei entender o protagonismo do indivíduo no desenho de seu futuro e seu nível de consciência em relação a essa construção.

No contexto atual, o conceito de carreira não pode permanecer limitado à origem da palavra: “estrada rústica, via, percurso”, do latim “carraria”. Até a década de 1970, a progressão era linear e vertical e o projeto de vida profissional era aposentar-se na mesma empresa. Indivíduos aguardavam o “prêmio” da promoção para os cargos mais altos, que permitiam ascensão social e acesso à liderança, como resposta ao seu comprometimento e lealdade à organização.

Hoje, o contexto é outro. Cabe ao indivíduo desenhar sua carreira com inúmeras possibilidades de caminhos a serem percorridos. As estradas sequenciais predefinidas e previsíveis do passado deixaram de existir. É nesse sentido que eu enxergo convergências com a metodologia ágil.

O manifesto ágil nasceu em 2001 com outro propósito, mas desafio similar. O grupo de desenvolvedores de softwares, idealizadores do movimento, buscava uma alternativa às metodologias tradicionais, na época configuradas também



/////////

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.

por sequência e previsibilidade. Assim, acredito que os quatro pilares do modelo ágil podem oferecer bons insights sobre como desenhar uma carreira mais adaptável e alcançar seus objetivos profissionais e pessoais:

1. **PROCESSOS E FERRAMENTAS > INDIVÍDUOS E INTERAÇÕES.** No ágil, as pessoas são o centro de tudo e mais importantes que os processos em que estão inseridas. Essa premissa deve ser utilizada por você no seu ambiente de trabalho. Priorize construir relações sólidas com as pessoas com quem você interage, uma ampla rede para trocar ideias e crescer. Além de contribuir para sua evolução no presente, essas pessoas podem ajudar você com indicações ou referências numa recolocação de trabalho futura. Invista na construção da sua reputação profissional.
2. **DOCUMENTAÇÃO ABRANGENTE > SOFTWARE EM FUNCIONAMENTO.** Da mesma forma que, no modelo ágil, software funcionando é mais importante que a documentação, entenda que muitas de suas competências serão desenvolvidas na prática. Não serão resultado único da certificação formal. Procure adquirir novos conhecimentos em ciclos de dois ou três anos de trabalho, para que o entusiasmo de cada recomeço construa novas competências. Além disso, permita-se explorar outras habilidades ao longo da jornada, fazendo cursos curtos, testando interesses e aptidões. Um caminho alternativo, descompromissado, talvez possa até transformar-se em uma nova profissão.
3. **NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS > COLABORAÇÃO COM O CLIENTE.** A tomada de decisão, no ágil, acontece em conjunto: é trabalho em equipe em prol de um único objetivo. Dessa forma, profissionais com mindset ágil desenvolvem-se em conjunto, buscando ou oferecendo feedback constante. Monte um feedback squad com pessoas que você admira: mentores, parceiros ou mesmo amigos. Procure entender se está no caminho certo, quais características devem ser adaptadas e as competências que ainda precisam ser desenvolvidas. E não se esqueça de retribuir sendo também mentor de alguém.
4. **SEGUIR UM PLANO > RESPONDER ÀS MUDANÇAS.** O ambiente de incerteza exige que um software seja desenvolvido em um processo de aprendizado com informações e feedbacks, e adaptado a todo o momento. Invista em entender as mudanças e os impactos dos avanços da tecnologia na sua profissão e ajuste sua carreira. Investigue novos mercados e encontre lacunas que você poderia ocupar. Ensine, ofereça consultoria, crie projetos paralelos que contribuam para ampliar suas perspectivas.

A carreira é sua, e não da empresa para a qual trabalha. Inspirando-se no método ágil, gerencie-a como um produto digital, estruturando ciclos curtos de desenvolvimento, construindo relacionamentos, obtendo feedback recorrente e, mais importante, adaptando-se às constantes mudanças.

Como dizia Darwin, “não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais adaptável à mudança”. Por experiência própria, estou cada vez mais convencida de que o futuro do trabalho demanda indivíduos com mentalidade ágil, nos projetos e na carreira. ∞

**“CABE AO INDIVÍDUO DESENHAR SUA CARREIRA COM INÚMERAS POSSIBILIDADES DE CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS”**

# LÍDER FACILITADOR: TEM ALGUM NA SUA EMPRESA?

FACILITAÇÃO TEM SIDO UMA DAS SOFT SKILLS QUE AS ORGANIZAÇÕES MAIS DESEJAM IDENTIFICAR EM SEUS LÍDERES NOS ÚLTIMOS CINCO ANOS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**E**xperimente pegar uma lista de responsabilidades de uma descrição de cargo de líder em sua empresa. Podemos apostar que o verbo “facilitar” vai aparecer mais de uma vez, associado a atividades como desenvolvimento; engajamento; rotinas; integração; comunicação...

Facilitação tem sido, certamente, uma das soft skills que as organizações mais desejam de seus líderes nos últimos cinco anos. A explicação para o fenômeno é quase óbvia, mas nem todos se conscientizaram dela: a liderança facilitadora é a resposta a dois movimentos cruciais dos nossos tempos – a transformação digital e os mundos Vuca e/ou Bani.

Explicamos. Facilitação talvez seja o antônimo perfeito para o líder do tipo “comando e controle”, que prevalece na vasta maioria das empresas, sobretudo no Brasil, um dos maiores obstáculos à transformação digital das empresas, segundo diferentes pesquisas. Transformação digital requer, necessariamente, poder nas pontas, colaboração e inovação.

Como diz Jair Moggi, sócio-diretor da Adigo, consultoria de desenvolvimento de lideranças que trabalha com grandes empresas, o líder facilitador é o que mais se distancia do líder “comando e controle”; ele é o líder “coaching e comunicação” por excelência.

Patrizia Bittencourt, sócia e designer de aprendizagem da Cuidadoria, acrescenta que o



## O LÍDER FACILITADOR TENDE A SER O ANTÔNIMO DO LÍDER “COMANDO E CONTROLE”, TÃO COMUM NO BRASIL E TÃO DESENCAIXADO NA ERA DIGITAL

líder facilitador colabora, pois “sabe que não precisa fazer e decidir tudo sozinho”. “Ele organiza a colaboração criando meios para que os problemas sejam resolvidos de maneira conjunta e dá autonomia às pessoas ao mesmo tempo, inclusive promovendo a liderança rotativa de projetos”, explica.

“Com um líder que facilita as inter-relações e conjuga os conhecimentos e a complementaridade do time, pode-se chegar a soluções incrivelmente criativas”, avalia Caroline Souto, head de empatia da Safety4me e professora convidada da ESPM em cursos de liderança e inovação. Ela acrescenta que a inovação pede equipes o mais diversas possível – com pensamentos, idades e realidades diferentes –, e o líder facilitador é vital para dar liga entre os diferentes.

O fato de quatro gerações conviverem no trabalho, algo inédito na história da humanidade, pede esse tipo de liderança. “Esse líder sabe equilibrar as necessidades individuais, as coletivas e as da organização”, diz Bittencourt.

E as necessidades podem ser bem contraditórias, exigindo um certo malabarismo, como lembra Moggi em relação às gerações Y e Z. “Com mais informações e nível educacional mais alto, os mais jovens já chegam na organização com a sua própria verdade, diferente de 20 ou 30 anos atrás, quando o funcionário sabia que estava numa estrutura e estava pronto para obedecer”, ressalta.

Esse tipo de líder também responde bem aos ambientes dos dias atuais, marcados por volatilidade, incerteza e complexidade. “Precisamos buscar conhecimento o tempo todo; temos muitas perguntas dentro das organizações. Dependemos da inteligência do time para achar as respostas; uma pessoa só não dá conta de responder”, diz Souto. Bittencourt lembra outra vantagem de estimular a inteligência coletiva para os mundos Vuca/Bani: quando todos trabalham juntos, isso proporciona ganhos significativos em governança e em estratégia corporativa.

### ATRIBUTOS

Você sabe reconhecer um líder facilitador quando vê um? Não basta ele dizer que facilita, ou fazer check-in e check-out nas reuniões. As palavras e o método utilizados importam menos do que a disposição de fazer bem duas coi-

sas principais: (1) apoiar o processo de desenvolvimento das pessoas e (2) criar um ambiente em que as interações humanas fluam com facilidade, para que todos possam aprender juntos e gerar resultados juntos. “Hoje fica claro que, se o ser humano não se desenvolve, as empresas também não crescem”, reflete Souto.

Outro indicativo de que você está diante de um líder facilitador autêntico é que ele costuma facilitar as conversas em três dimensões: “ele lidera indivíduos, grupos e organizações”. Quem diz isso é Moggi, o sócio-diretor da Adigo, acróstico que significa justamente “apoio ao desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações”.

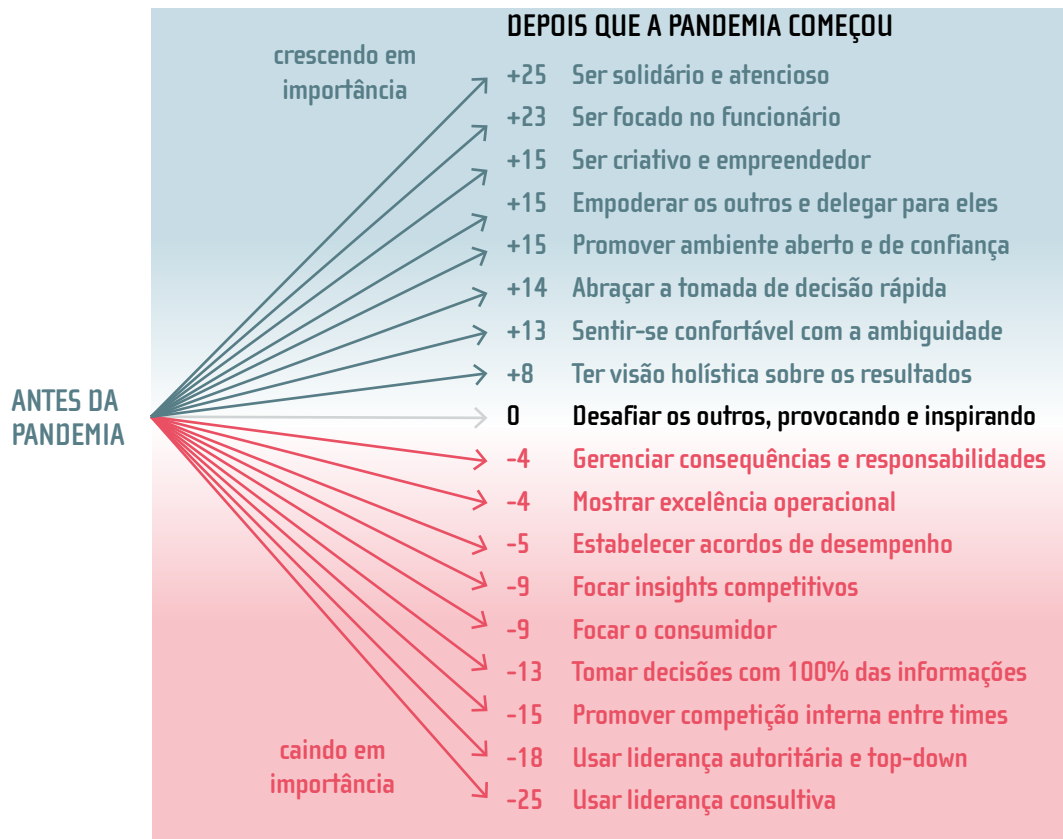
Qual é o perfil de um líder facilitador em sua plenitude? Ele é muito parecido com o perfil do líder destacado num artigo da consultoria McKinsey de agosto de 2020 como o “líder que está tendo sucesso durante a pandemia”: solidário, criativo/empreendedor e focado nas pessoas [veja o gráfico na próxima página]. De acordo com a McKinsey, esse líder é o que melhor combina com o trabalho híbrido. Faz sentido, já que ele trabalha as dimensões individual e organizacional (cultural) tanto quanto a equipe.

Esses são talentos natos? Não necessariamente. A liderança facilitadora pode ser aprendida por todos. Quem nutre mais simpatia pela era do conhecimento e suas relações mais horizontalizadas do que pelo modelo de organização hierárquico, no entanto, tende a adaptar-se mais rapidamente.

**A seguir, repassamos as principais características desse tipo de liderança:**

# COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA

A conduta dos líderes mais eficazes coincide com a da liderança facilitadora



FONTE: MEET YOUR NEW LEADERS: SUPPORTIVE, CREATIVE, AND EMPLOYEE-FOCUSED, MCKINSEY & CO. TRADUZIDO POR PATRIZIA BITTENCOURT.

**COMPETÊNCIAS.** Esperam-se competências como visão sistêmica, boa comunicação, empatia, flexibilidade, humildade no saber e abertura ao aprendizado e à colaboração. Exige-se ainda postura firme, que deixe claros os limites e as consequências de excedê-los – em especial, quando o time ganha mais autonomia.

“São competências mais sociais do que técnicas”, opina Moggi. “E conhecer a alma humana, suas necessidades, é fundamental para um líder facilitador”, reforça. “Costumo dizer que é preciso ‘ver o invisível’ e ‘ouvir o inaudível’, ou será um líder tradicional, que segue os manuais de psicologia ou de administração.”

Patrizia Bittencourt, cuja consultoria forma líderes evolutivos e facilitadores, acrescenta sensibilidade ao entorno. Para ela, os líderes facilitadores “percebem e respondem ao ambiente, ativando o que há de melhor nas pessoas”.

Para isso, devem ser bons anfitriões e capazes de acolher, incluir, apoiar, escutar e inspirar o time, passando confiança e suprindo duas grandes necessidades humanas: a de conexão e a de expressão.

Também deve ser um líder com visão sistêmica, segundo Caroline Souto, capaz de conectar as expectativas de todos os stakeholders, incluindo a alta gestão e a equipe. Para ela, quem segue esse estilo de liderança vê tudo como oportunidade de aprendizado e valoriza os feedbacks. Um segredo do sucesso é entender conceitos de andragogia – como o adulto aprende –, o que ajuda a atuação do líder facilitador.

Estabelecer segurança psicológica para criar um ambiente propício para o aprendizado também é uma característica desse perfil de liderança. Souto sugere usar a caixa de ferramentas apresentada pela pesquisadora de Harvard



Amy Edmondson, em seu livro *A organização sem medo* [confira quadro abaixo]. Indica, ainda, a leitura do livro *Os 5 desafios das equipes*, de Patrick Lencioni, para quem um time de alta performance surge quando se superam cinco desafios: ausência de confiança, medo de conflito, falta de comprometimento, fuga da responsabilidade e falta de atenção aos resultados.

**ARMADILHAS.** A camisa de líder facilitador vem com uma série de responsabilidades. Ignorar alguns pontos pode colocar todo o esforço a perder. Entre as principais armadilhas, segundo Souto, está a criação de um espaço sem segurança psicológica suficiente.

No campo da comunicação, dar liberdade para falar implica dar conta de ouvir evitando julgamentos. Do contrário, pode haver um recuo na confiança dos membros do time. Um boa prática é explicar claramente os riscos associados ao trabalho e evitar entrar em modo automático nos momentos de estresse, dando respostas padronizadas.

Fatores externos podem dificultar o sucesso do líder facilitador. O principal deles, diz Sou-

to, é a própria cultura da empresa, que não dá suporte para esse estilo de liderar. Para vencer essa barreira, Souto sugere “buscar apoio nos demais gestores, ou até recorrer a mentores ou coaches”.

## POR ONDE COMEÇAR

Por favor, pare agora. Analise o que leu: você é um líder facilitador? Tem alguém desse perfil por perto? Se as respostas forem “não” e “não”, é hora de vocês correrem atrás. O primeiro passo, claro, é o autoconhecimento – “se não liderar a mim mesmo, eu não consigo liderar os outros”, ensina a sabedoria popular.

Observe-se também interagindo com as pessoas, e como elas respondem para descobrir gaps e buscar os conhecimentos que vão preenchê-los, em revistas como esta, ou em livros, cursos, networking, autodidatismo. As perspectivas serão as melhores.

Quem achou que a liderança perderia o sentido na economia digital e ágil se enganou redondamente. O líder facilitador é a prova. ∞

## AS 3 GAVETAS DO LÍDER FACILITADOR

No livro *A organização sem medo*, Amy Edmondson, pesquisadora de Harvard, apresenta uma caixa de ferramentas para as lideranças facilitadoras, composta por três “gavetas”.

### CRIAR O CONTEXTO.

Entenda o propósito do trabalho em questão e deixe claros os fatores envolvidos e a interdependência entre eles. Com isso, a equipe tem clareza quanto aos significados e às expectativas.

### CONVIDAR AS PESSOAS PARA PARTICIPAR.

Faça perguntas abertas e mantenha escuta ativa. Crie estruturas e processos para isso. Tenha uma fala humilde: “Eu posso não ter visto tudo, gostaria de ouvir vocês”.

### RECONHECER E PRATICAR A APRECIÇÃO.

Enxergue o esforço das pessoas e sua busca por novos conhecimentos. Promova uma atitude positiva diante do erro. Deixe claro o que acontece (nada grave) quando alguém erra.

# REVISTA HSM

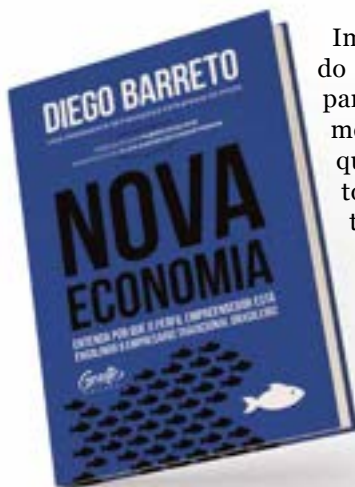
CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM  
LÁ NO NOSSO SITE: WWW.REVISTAHSM.COM.BR  
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

# eXtra

#CHAPTER2YOU: "NOVA ECONOMIA"

## UMA CHANCE PARA O BRASIL

### DIEGO BARRETO CONTA POR QUE STARTUPS VÊM ENGOLINDO AS EMPRESAS



Imagine-se saindo de uma empresa para ganhar 60% menos. Foi isso que Diego Barreto, hoje VP de estratégia e finanças do iFood, fez quando decidiu, no fim de 2016, trocar a Suzano pela Movable. Como conta em seu

livro *Nova economia*, lançado este ano,

ele estava trocando, na verdade, seus dez anos de velha economia pela nova economia das startups.

Dois anos antes, em 2014, Barreto, ainda diretor da construtora OAS, havia ido fazer um MBA no IMD Business School, na Suíça, que ele define como seu “turning point”, pela diversidade com que conviveu (90 pessoas de 42 nacionalidades) e que aprendeu a valorizar, por entender realmente o que é liderança e a importância de errar, ao passar a apreciar o rigor acadêmico. E, talvez especialmente, pela provocação que ouviu de um professor de economia, para quem “seria impossível o Brasil dar certo

porque era um país extremamente dependente de muito capital e contato político para empreender, e com muitas barreiras de entrada”.

Depois de muitos livros, discussões e noites adentro estudando, o aluno chegou à conclusão de que o professor estava certo, como escreve o em *Nova Economia*. Afinal, havia visto seu pai empreender uma transportadora em Uberaba (MG) e sentido “de perto o que o Brasil faz com o empreendedor: esmaga e tenta matá-lo”. Esse foi o gatilho para Barreto buscar novos caminhos. Chegou à economia dos “negócios possíveis graças à globalização e à conectividade em massa, desenvolvidos em ambientes transparentes e com meritocracia de ideias, que permitem às novas gerações fazer tudo diferente, em cadeias integradas pela tecnologia proprietária”, como ele define. Neste bimestre, o assinante de **HSM Management** recebe em seu e-mail o e-book com a introdução do livro, *A nova economia brasileira*, e entrevista exclusiva com Barreto.

#ENCONTROCOMASSINANTES

## CULTURA DEVORA OU NUTRE?

Se você perdeu a discussão ao vivo sobre cultura organizacional, vale a pena recuperá-la. Mergulhamos fundo na relação entre cultura, estratégia e gestão. O conteúdo abrangeu das intervenções culturais na empresa até a metodologia de evolução cultural Ame, da consultoria Tribo. ∞



A editora Maria Clara  
Lopes conversa com Sté  
Crispino, CEO da Tribo.



# ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES



## CRIATIVIDADE EM CRISE

PESQUISAS MOSTRAM QUE A CRIATIVIDADE HUMANA ESTÁ EM CRISE DESDE A DÉCADA DE 1990. SPOILER: A CULPA É DO EXCESSO DE ATIVIDADES

Pessoas mais velhas adoram achar defeito nas gerações que vêm depois, mas pesquisadores garantem que nesse caso não é má vontade: nossas crianças estão ficando menos criativas. Segundo reportagem da *Inc. Magazine*, um estudo feito com uma amostra expressiva de pessoas na Noruega sugere que os QIs têm diminuído na última década. E não são só os índices de inteligência: os testes de criatividade também demonstram a mesma desaceleração.

O Teste de Torrance é a principal ferramenta de avaliação da criatividade. Pesquisadores

avaliaram a evolução da vida de pessoas submetidas ao teste ao longo do tempo e concluíram que ele realmente consegue prever o sucesso no mundo real. E são esses índices que vêm caindo.

Conforme a revista, os estudiosos acreditam que sabem os motivos: “nossas vidas apressadas, cheias de compromissos” e “o volume de tempo crescente que passamos interagindo com equipamentos eletrônicos”, afirma o jornalista especializado em psicologia e saúde mental Michael Easter na *Inc.*.

Resumindo, estamos muito ocupados e distraídos para que a criatividade brote. Foi-se o tempo em que a infância era passada em brincadeiras livres, cheias de imaginação e sem supervisão constante, diz o texto. E, como adultos, estamos em geral cheios de compromissos e sempre com um excesso de estimulação.

Para a criatividade surgir, explica o artigo, precisamos de ócio e tédio, e também de atividades despreocupadas que permitam à nossa mente voar, como longas caminhadas e longos banhos (infelizmente, com a crise hídrica e energética, é melhor sair andando por aí e continuar tomando banhos rápidos).

Aliás, “Deixa a vida me levar, vida leva eu” era um dos mantras de Albert Einstein. Claro, ele não ouvia Zeca Pagodinho, mas saía velejando sem rumo, sem se preocupar com o vento ou com a velocidade, para que sua mente pudesse viajar e fazer conexões inesperadas, que revolucionaram o modo como entendemos o cosmos.

A boa notícia é que somos capazes de contornar o problema – é o que garantem os cientistas. De maneira geral, precisamos conseguir escapar da rotina, experimentar atividades diferentes, caminhar a esmo, limitar o uso de equipamentos eletrônicos e buscar novas formas de entretenimento, em grupo ou sozinhos. Nem que seja preciso reservar horas para isso na agenda. (Vale ler e reler a **HSM Management** n° 145 também, inteiramente dedicada a criatividade!)



## CALANDO SEU BRUNO INTERIOR

### TRÊS PASSOS PARA COMBATER A AUTOSSABOTAGEM QUE O DESENHO DA DISNEY PIXAR APRESENTA

A animação *Luca*, da Disney Pixar, traz várias lições de diversidade e amizade. Mas também ensina a combater a voz daninha que nos julga e persegue diariamente – o self 1 de que o pai do coaching Timothy Gallwey fala em *The Inner Game*. Se você assistiu ao mais recente longa-metragem de animação da Disney Pixar, vai se lembrar do mantra do personagem Alberto: “Silenzio, Bruno!”. O tal Bruno é o nome que Alberto deu à sua voz interior, aquele sabotador nocivo que o tempo todo fica tentando impedi-lo de tomar riscos.

Luca, o personagem principal, é um menino superprotegido pela família, que tem suas primeiras aventuras com Alberto. E aprende com o amigo a ter uma mentalidade mais positiva contra esse crítico interno que todos trazemos dentro de nós e que muitas vezes põe a perder nossas iniciativas mais básicas.

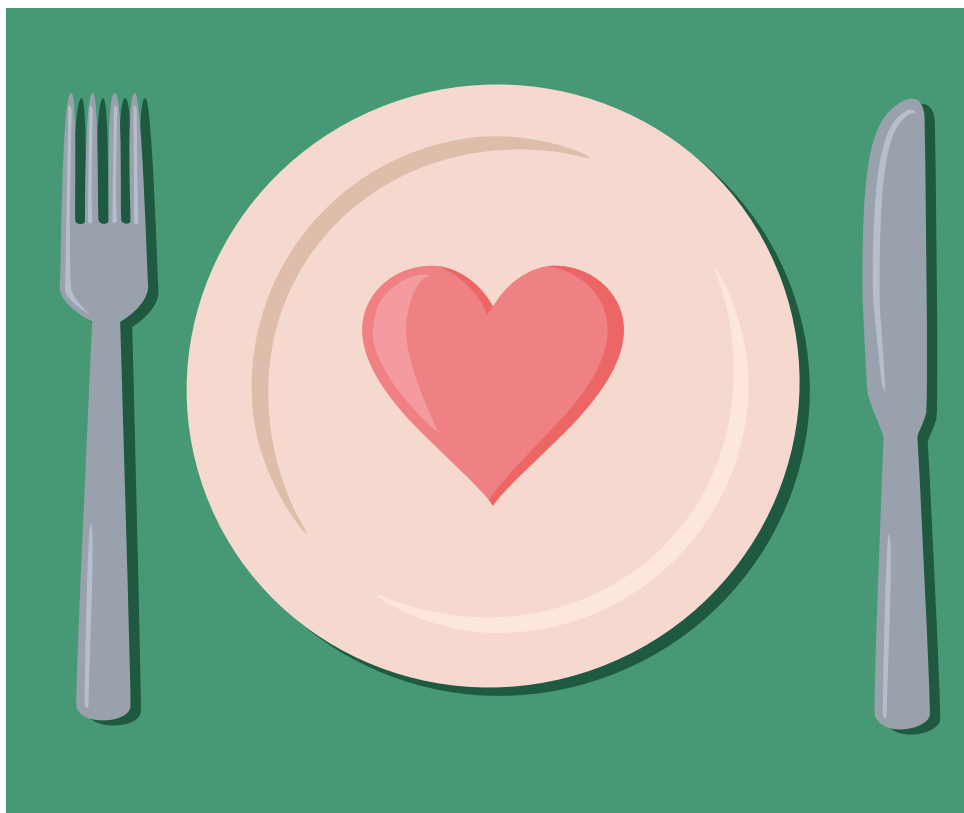
Brooke Collier, colunista do site *Scary Mommy*, analisa o filme desse ponto de vista, e dá dicas para calarmos o Bruno que habita em nós. O primeiro passo é reconhecê-lo. Comece a reparar nos pensamentos tóxicos que surgem em sua mente



ao longo do dia. Se for o caso, anote, grave no celular. Se você está pensando o tempo todo, no que está pensando?

O próximo passo é dar um nome a esse censor. Alberto o chamou de Bruno. Julia Cameron, autora de *O Guia Prático para a Criatividade*, chama o dela de Nigel. Escolha o seu. Por fim, é hora de descobrir como silenciá-lo: vai mandá-lo calar a boca ou polidamente dizer “Silêncio!”, como Bruno. O melhor jeito é o seu jeito.

Com os pensamentos tóxicos reconhecidos, um nome e uma frase para calá-lo, você já pode exercitar a leveza. Se ainda não se convenceu, pense nisto que a autora do texto comenta: “Você deixaria alguém falar com seu filho ou sua filha da maneira péssima como fala consigo mesmo(a)? É claro que não. Você mesmo não falaria assim com ele ou com ela. Então, por que fazer isso com você?”. ∞



## ABRIR MÃO NÃO É JOGAR A TOALHA

AS DUAS EXPRESSÕES PODEM SER SUBSTITUÍDAS PELA PALAVRA “DESISTIR”, MAS HÁ UMA DIFERENÇA

Há motivos muito legítimos para desistir. Mas, dizendo assim, parece que estamos estimulando um comportamento negativo. Talvez seja mais fácil entender se pensarmos em termos de perseverança e teimosia. A perseverança foca um objetivo, que pode trazer resultados valiosos. A teimosia é um fim em si mesma.

A cantora e compositora Nina Simone explicou isso de um jeito mais poético: “É preciso aprender a sair da mesa quando o amor não está mais sendo servido”. Isso vale também para situações de trabalho. Sair da mesa pode ser uma opção, que vai abrir espaço – mental e físico – para outras oportunidades.

A frase da diva afro-americana anda ainda mais relevante no pós-pandemia. Uma matéria publicada no *The New York Times* afirma que cada vez mais pessoas estão deixando seus empregos em busca de empresas mais atentas ao seu bem-estar físico e

mental. “Independentemente do setor em que você atua, a covid-19 está fazendo as pessoas reavaliarem alguns de seus valores, as coisas que você quer da vida e da carreira”, afirma a publicitária Ann Smith. Depois de meses trabalhando a distância em um apartamento minúsculo em Toronto, Canadá, ela deixou seu emprego em uma agência de publicidade em que todos estavam estressados e encontrou outro em uma agência de marketing digital mais relax. A preocupação do empregador com seu bem-estar foi o fator fundamental.

Diante do êxodo de profissionais e da rotatividade, algumas agências de publicidade e empresas de mídia – conhecidas pelas longas jornadas de trabalho madrugadas adentro – estão reformulando seus pacotes de benefícios. Mais dias de folga, semanas até, estão sendo oferecidos inclusive por bancos como o JPMorgan Chase, que decidiu aumentar as contratações para aliviar os funcionários que acabavam trabalhando aos fins de semana.

O problema é que semanas de folga às vezes são sinônimo de trabalho acumulado. A pandemia exacerbou muitas das questões que resultam em burnout, como carga excessiva de trabalho, falta de autonomia, falta de feedback positivo, laços interpessoais fracos e preocupações com injustiças, conforme a reportagem.

Saúde mental é um problema social, por isso às vezes a única saída é, individualmente, buscar um lugar em que ainda haja amor na mesa. ∞



## ENVELHECIMENTO COMO META

PODEMOS ESCOLHER OS VELHOS QUE QUEREMOS SER;  
ANA BRÊTAS NOS CONVIDA A FAZER ISSO

A enfermeira, socióloga e escritora Ana Brêtas perdeu a mãe muito jovem. Com apenas 7 anos, a mãe – de 39 – faleceu de câncer de ovário. Brêtas estudou enfermagem e, depois, tornou-se professora da Universidade de Federal de São Paulo (Unifesp) na área de saúde pública.

Na academia, interessou-se por estudar o processo de

envelhecimento, enquanto a maioria dos colegas preferia a pediatria. Como enfermeira e professora, passou a atender a população em situação de rua no bairro da Mooca, quando as questões do envelhecimento ficaram realmente evidentes. “Foi quando percebi na prática a diferença no processo de envelhecimento de homens e mulheres, e de pessoas com

boas condições financeiras ou não.” Decidiu fazer seu doutorado sobre isso, entrevistando homens e mulheres que atuavam no movimento sindical e perguntando: em que momento você percebeu que estava envelhecendo?

A descoberta: tudo tinha a ver com o trabalho, pois as respostas mais frequentes eram: quando me aposentei ou quando fui demitido(a). Aí ela percebeu a diferença entre o que ela define como mundo do trabalho em oposição ao mercado de trabalho. “As mulheres atuavam no mercado de trabalho, mas nunca saíram do mundo do trabalho – que abrange também os serviços domésticos. Na pesquisa, observei que os homens envelheciam pior porque quase que só tinham trabalho na vida, nele encontravam não só o sustento, mas também os afetos. Quando o homem se aposenta ou perde o emprego, fica completamente sem lugar. E isso prejudica seu envelhecimento.”

O falecimento prematuro da mãe fez com que ela sempre pensasse que não queria morrer tão cedo. E a experiência acadêmica-profissional se transformou em escrita e, mais que isso, em meta. “Conhecer as diferentes formas de envelhecer e entender como a questão social pode interferir nisso me fez perceber que posso escolher a velha que quero ser. Claro que não temos controle sobre as questões genéticas e biológicas, mas, se estamos em uma classe privilegiada, podemos ter o envelhecimento como meta. Se alguém não envelhece, é porque morreu cedo.” ∞



## PARA OUVIR O CORPO

### MÉDICA COMBATE MITOS SOBRE O FUNCIONAMENTO DO CORPO PARA GARANTIR UMA SAÚDE MELHOR

Protagonista de algumas das TED Talks mais vistas, a médica Jen Gunter agora tem um podcast e uma série de animação que mostra como funcionam órgãos do corpo humano para desconstruir certas crenças. É o caso, por exemplo, do que ela chama de lenda dos oito copos de água por dia. Talvez você fique tão absorvido ou absorvida por suas tarefas diárias que esqueça completamente de tomar água. Mas se você “ouvir” seu corpo, garante a médica, você vai seguir uma indicação muito precisa: a sede.

Segundo ela, os rins, que filtram o sangue e mantêm o equilíbrio do corpo em termos de temperatura e hidratação, se comunicam diretamente com o cérebro e avisam da necessidade de beber água. “Se você estiver desidratado”, garante ela, “não tem erro: seu cérebro vai te avisar para beber água.”

Outro mito que ela desconstrói é o do consumo de subs-

tâncias “desintoxicantes”. Na verdade, explica, o fígado transforma tudo o que ingerimos em moléculas, que podem ou não ser utilizadas pelo corpo. As úteis vão para os órgãos que podem aproveitá-las, as inúteis são eliminadas na urina. O destino de uma cerveja e de um chá herbal é exatamente o mesmo.

Acontece que existem – isto, sim – substâncias que sobrecarregam o fígado, e o excesso de álcool, é claro, é comprovadamente prejudicial. Há medicamentos prejudiciais também, e devem ser tomados conforme a prescrição médica, na medida do problema que precisa ser resolvido. Por fim, Gunter pede cuidado com os suplementos, especialmente os que prometem emagrecimento rápido ou aumento da massa muscular, os chamados “body builders”.

Em síntese, é a lei da vida: não existe almoço grátis. Saúde é resultado de boa alimentação, exercício e boas horas de sono. ∞

# ENTRE SQUADS E CHECKPOINTS

## APESAR DAS MUDANÇAS TRAZIDAS PELA PANDEMIA, AUTONOMIA, TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA CONTINUAM SENDO BASILARES

“Essa reunião poderia ter sido um e-mail.” Essa frase nunca fez tanto sentido – e os memes estão aí comprovar. No clima de apocalipse corporativo que tomou conta de muitas empresas durante a pandemia, squads e checkpoints despontaram como uma tábua de salvação para reinventar (ou disruptar, como preferem alguns) modelos de negócio e culturas organizacionais que agonizavam em meio ao caos econômico e ao distanciamento social. Em boa parte dos casos, o que era para ser agilidade, colaboração e eficiência terminou se revelando um labirinto kafkaniano de salas de Zoom, OKRs e planilhas compartilhadas.

Não existe estratégia de crescimento sem governança e inovação. Os estudos de caso que são publicados por aqui não deixam dúvida sobre isso. Mas tampouco existe metodologia que dê conta da falta de autonomia, transparência e confiança entre as pessoas. Muito menos da falta de comprometimento com uma visão de longo prazo. Empresas são organismos vivos, formadas por seres humanos, em toda a sua complexidade e subjetividade. Não tem receita de bolo. O modelo de gestão que roda no Google talvez não seja a melhor opção para a sua equipe.

A convivência entre diversas gerações e as mudanças de cenário cada vez mais velozes (um salve para o mundo VUCA) apresentam um desafio que os post-its na parede não mostram. Descobrir o caminho certo, entre a infinidade de tecnologias e metodologias à nossa disposição, é um processo empírico, de tentativa, erro e adaptação. Um movimento contínuo, com acordos que precisam ser revisitados constantemente. Acima de tudo, uma responsabilidade compartilhada. Não adianta culpar o método ou matar o mensageiro quando as coisas desandam. Todos nós temos a nossa parcela de culpa em projetos e reuniões que não passam de vitrines de autopromoção e autopreservação.

Híbrido, remoto ou presencial. Enquanto organizações e indivíduos procuram algum equilíbrio entre esses três formatos, temos uma oportunidade e tanto para explorar novas tecnologias e ferramentas de gestão. Para encontrar um caminho nesse cenário de possibilidades abertas, será necessário olhar além das tendências de gestão e traçar novas conexões entre modelos de negócio, culturas organizacionais e estratégias de colaboração. O futuro do trabalho, no fim das contas, é o que cabe na realidade de cada empresa. ∞



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.

# COMO VAI SEU PLANEJAMENTO DE ERROS?

## AS ESTRATÉGIAS DE SUA EMPRESA PARA EVITAR ERROS ESTIMULAM OS ENVOLVIDOS A CONTINUAR ARRISCANDO E APRENDENDO?

O tempo passa, o discurso muda, líderes vêm e vão. E falar sobre erros continua sendo um tabu. Até quando se comenta sobre falhas com leveza, sem um estigma negativo, vem alguém do topo da hierarquia fazer um contraponto. O discurso varia, a mensagem é a mesma: não podemos incentivar os erros.

Eu fico com pena. Porque, se você perguntar a qualquer líder se inovação e aprendizagem são importantes, 100% dirão “sim”. E é impossível inovar ou aprender sem errar.

Talvez você agora esteja pensando: “Mas, Rodrigo, há erros e erros. O tratamento para cada um difere”. Concordo contigo. Conheço um modelo que identifica três tipos de falhas.

A primeira categoria é das falhas **preveníveis**, que ocorrem em processos maduros, onde se espera repetição, não criação. Muitos acidentes na operação de máquinas e erros médicos se enquadram aí. Nesses casos, a solução envolve reforçar as diretrizes, por comunicação e treinamento, por exemplo.

O segundo tipo de erro são os **complexos**. É quando um desafio conhecido revela traços novos, por uma mudança das circunstâncias, que extrapolam a competência dos recursos alocados. Em um mundo tão caótico, no qual até os apelidos dados à confusão têm que ser atualizados (VUCA, BANI), esse tipo de falha é cada vez mais comum. Todos nós tivemos resultados não esperados por complexidade nos últimos 18 meses, graças à pandemia. Lidar com esse tipo de fracasso envolve redesenho de estruturas, para incluir as variáveis novas.

O último tipo de falha são os **inteligentes**. É quando eu sei que não sei algo e vou em frente, sabendo que vai dar problema. Nos modelos de agilidade, são os experimentos. Um erro inteligente nos ensina eliminando hipóteses.

“Tá vendo, Rodrigo? Está resolvido. Queremos mais do terceiro tipo, menos do segundo e nada do primeiro.”

Seria ótimo se o território em que operamos fosse igual ao mapa de que dispomos. Mas nunca é o que acontece. O mapa é sempre mais pobre. A melhor classificação de erros ainda será mais limitada que a realidade dinâmica diária. Na prática, tem um pouco de cada erro em toda situação. Nenhum cruzamento de avenidas é igual ao outro. Nenhum organismo corresponde aos livros ou ao que o cirurgião viu antes. Nem nós, os envolvidos, somos os mesmos: hoje estamos mais alertas, amanhã impacientes, depois cautelosos ou pressionados.

Terão vantagem competitiva as equipes que criarem as condições para que todo aprendizado e inovação latentes nos erros possam ser colhidos.

Essa estrada perde-se no horizonte futuro e não tem fim. Deixo aqui uma pergunta para inspirar o primeiro passo: as estratégias da sua organização para evitar erros intencionalmente incentivam os envolvidos a continuar arriscando e aprendendo? Ou inibem o novo e atrasam a evolução? ∞



# IA NA GESTÃO DE PROJETOS: UM CASE DE SUCESSO

COM METODOLOGIA QUE COMBINA BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS DE TI,  
A FINTECH DMCARD OBTVE RESULTADOS EM SEIS MESES | POR ALEXANDRE M. NASCIMENTO

Muitas pesquisas apontam que a inteligência artificial (IA) será cada vez mais presente, substituindo desde pessoas até modelos de negócio. Outras tantas demonstram como as empresas ainda têm dificuldade em adotá-la. Por isso, compartilho um caso de sucesso de implantação de IA.

Comandada por Denis Correia, a DMCARD oferece soluções de concessão de crédito. O projeto se iniciou no contexto de uma grande transformação, que propunha a criação de uma cultura de tomada de decisões com maior utilização de dados. Juan Agudo, diretor de inovação da DMCARD, teve a visão de criar uma fábrica de modelos. Com uma mentalidade aberta à inovação, a diretora da área de risco de crédito e ciência de dados, Edna Kohigashi, comprou a ideia. E me convidou para participar desse projeto.

Usamos uma metodologia de adoção acelerada de IA em negócios chamada AIxCeleration. Criei essa metodologia com base nos resultados de pesquisas que realizei com centenas de empre-

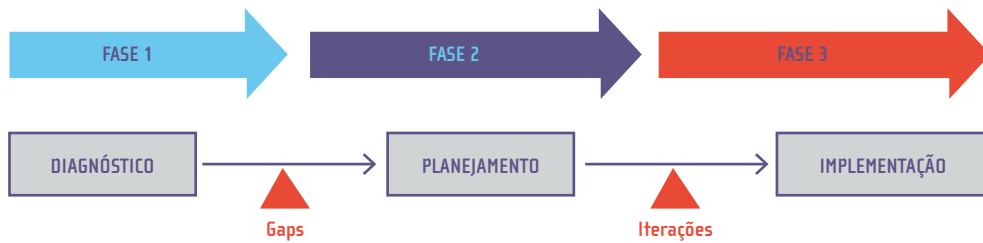
sas sobre os fatores que influenciam a adoção e o sucesso na utilização de IA nos negócios. Essa metodologia emprega uma combinação de boas práticas em gestão de projetos de tecnologia da informação para evitar os principais problemas identificados em pesquisas sobre as causas raízes do insucesso nas empresas. E, como o nome diz, procura adotar a IA de forma acelerada.

## DIAGNÓSTICO BASEADO EM PESQUISAS

O trabalho basicamente se apoiou em três fases [veja a Figura 1]. Na fase de diagnóstico, o objetivo foi identificar quais oportunidades ou lacunas poderiam ser resolvidas com IA. Essa fase inicial também teve como objetivo conectar o projeto de aceleração de adoção com a estratégia empresarial. De fato, a falta dessa conexão foi identificada em pesquisa como um dos fatores que leva as tentativas de implementação de IA ao insucesso.

Inicialmente, foi feito um levantamento com cada uma das áreas de negócios da empresa, no qual foram identificadas oportunidades de utili-

# FIGURA 1- FASES



zação de IA para aumentar a geração e a captura de valor. Com isso, o problema da “ausência de requisitos de negócios”, identificado em pesquisas de projetos que não obtiveram sucesso na adoção de IA, foi resolvido.

Para fazer a conexão do projeto com a estratégia da empresa, foi empregada uma técnica de scoring (pontuação) do potencial impacto que cada uma das oportunidades poderia gerar no atingimento das metas estratégicas da empresa, com o uso de OKRs (Objectives and Key Results). A metodologia de scoring utilizada foi desenvolvida para envolver a liderança da empresa de forma a reduzir vieses e, com isso, resolver outro fator de risco para os projetos de adoção de IA identificados em pesquisas: a falta de suporte e de envolvimento da liderança estratégica.

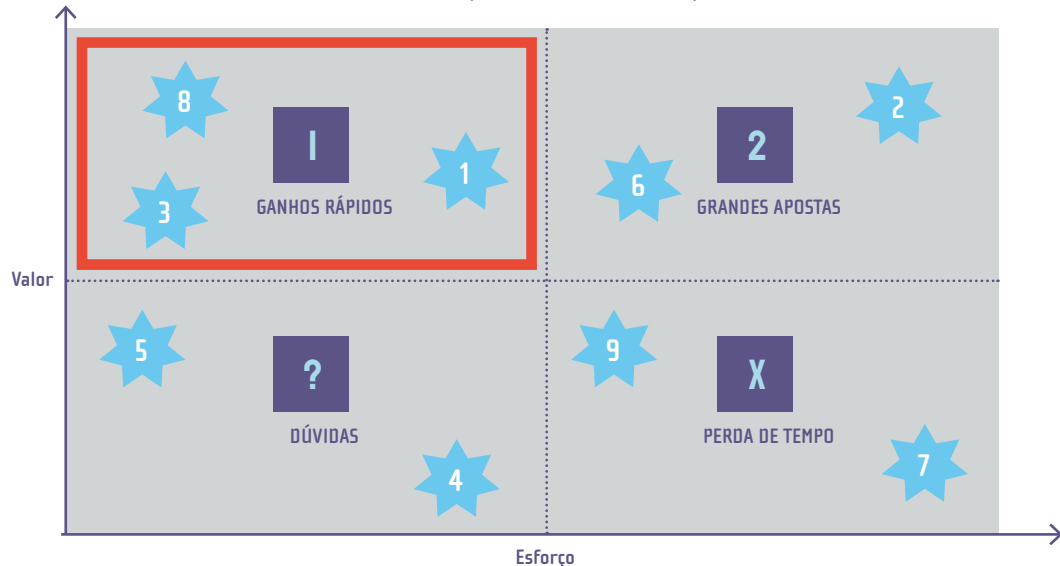
Ainda na etapa de diagnóstico, outra boa prática utilizada foi a lean matrix (matriz enxuta)

para abordar outros fatores que contribuíram de forma significativa para o fracasso de diversos projetos de adoção de IA em organizações. As pesquisas apontam que algumas organizações falham em encontrar um ponto de partida ou caso de uso certo, outras tentam aplicar na otimização dos processos errados, ou falham em identificar o problema certo para aplicarem soluções de IA, ou ainda começam com projetos “grandes” demais.

Para a elaboração da lean matrix, a pontuação gerada durante o processo de scoring foi utilizada como uma medida aproximada do potencial de geração de valor para a empresa, juntamente com uma estimativa do esforço envolvido na implementação de cada uma das demandas [veja a Figura 2].

Com isso, os projetos foram distribuídos nos quatro quadrantes da matriz. Os projetos identi-

# FIGURA 2- MATRIZ ENXUTA (LEAN MATRIX)



## O PAYBACK DO PROJETO DEVE VIR EM QUATRO MESES, COM UM ROI DE 233% EM 12 MESES. LEVANTAMENTO DA DELOITTE APONTA PAYBACK EM 1,2 ANOS E ROI DE 4,3% NA MÉDIA EM PROJETOS DE IA

ficados como aqueles que demandam um grande esforço e têm valor potencial baixo para o negócio ficaram no quadrante “X”, chamado de “perda de tempo”. Esse quadrante identifica os projetos que deveriam ser a última prioridade para a empresa. Já aqueles com um valor potencial baixo e com um esforço de implementação baixo ficaram no quadrante “?”, chamado de “dúvidas”. Tais projetos devem ser avaliados mais cuidadosamente, pois não são a prioridade imediata da empresa, mas também não devem ser tratados como última prioridade.

Os projetos de elevado valor potencial e que requerem um esforço elevado ficaram no quadrante “2”, apelidado de “grandes apostas”. Muitos desses projetos são atraentes e têm potencial muito elevado de retorno. Sua atração, porém, muitas vezes vem da percepção de grandiosidade que despertam – e por isso muitos gestores erroneamente acabam optando por iniciar a jornada de implantação por eles, o que aumenta o risco do projeto de adoção de IA e provoca taxas elevadas de insucesso.

Por fim, as demandas com elevado valor potencial para o negócio e que demandam um esforço baixo para serem implementadas ficaram no quadrante “1”, apelidado de “ganhos rápidos” ou “quick wins”. Essas são as demandas que devem ser priorizadas pela empresa – e que, portanto, foram o alvo inicial da DMCARD.

### LEAN MATRIX NA PRÁTICA

Na fase de planejamento, o atendimento das demandas identificadas como ganhos rápidos foi pensado a partir da distribuição delas ao longo de iterações de um mês de duração cada. Esse prazo de um mês foi adotado para forçar o atendimento de três premissas importantes. A primeira delas é o desenho de cada uma das demandas conforme uma abordagem análoga ao MVP (da sigla em inglês para mínimo produto viável), que apelidamos de MVM (da sigla em inglês para mínimo modelo viável). Assim, busca-se validar o atendimento do essencial, ou seja, trazer o maior valor para a área de negócios.

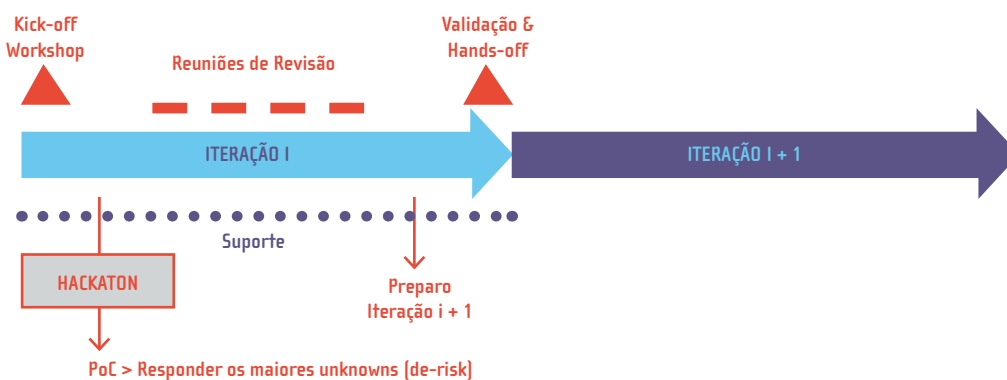
A segunda premissa é uma abordagem ágil, com sprints semanais, buscando colocar na mão do cliente interno resultados preliminares para validação em poucos dias. Por fim, a terceira premissa é a de que o intervalo imutável de um mês para atender cada demanda cria o efeito de esteira de produção, fazendo com que o senso de prioridade dos executivos das áreas de negócio seja capturado pelo processo, visto que a entrega será o que “couber” dentro do mês. Assim, quanto maior a atenção e menor o atrito, melhor e mais completa será a entrega final, criando um alinhamento de interesses [veja a Figura 3].

Cada iteração se iniciou com um levantamento para validação dos requisitos para evitar outra causa raiz de insucesso em projetos de adoção de IA identificada nas pesquisas: problemas nos requisitos de negócios.

Logo em seguida, um kick-off foi realizado para apresentar a demanda para o time de cientistas de dados responsável pelo desenvolvimento dos modelos de IA. Aqui, mais um fato surpreendente. A DMCARD combinou o projeto com seu programa de estagiários em ciência de dados. Assim, a progressão da dificuldade e do esforço gerados pela priorização com o uso da lean matrix foi convenientemente orientada à formação dos estagiários, de forma que o programa de aceleração de adoção de IA ofereceu uma abordagem de aprendizado baseada em problema (PBL – Problem Based Learning). Assim, o time responsável pela implementação dos modelos foi um time de estagiários recém-contratados pela empresa, que contaram com a minha mentoria técnica no desenvolvimento de modelos de IA.

Após o kick-off, entramos na terceira fase, de implementação, com um hackathon, realizado

## FIGURA 3- ORGANIZAÇÃO DAS ITERAÇÕES



em cada uma das iterações iniciais. Com isso, em um intervalo de tempo curto, os cientistas de dados validaram as hipóteses e premissas que trazem mais risco para o sucesso na criação do modelo, permitindo-nos ter uma visão mais clara do que seria o MVM, bem como validar com a área de negócio solicitante. Ou seja, o objetivo do hackathon foi o desenvolvimento de uma prova de conceito.

Em seguida, o time passou a desenvolver e refinar modelos em sprints semanais, envolvendo um representante da área de negócios como ponto de contato para validações. Dentro do time de cientistas de dados, um product owner (PO) foi escolhido para cada iteração de um mês, para ser o ponto de contato com o representante da área de negócios, fazendo a interface dela com os demais membros do time. Assim, puderam também treinar soft skills, como liderança e comunicação.

Em cada iteração de um mês, realizamos reuniões de acompanhamento semanais para mentoria técnica e de negócios dos estagiários, bem como para validação dos desenvolvimentos em cada sprint. Ao final da iteração, um preparo para a próxima foi realizado com a realização de um workshop, enquanto o time validava os detalhes finais para a entrega e a colocação do modelo em produção.

Com o amadurecimento da equipe, foi possível dividi-la em dois times, o que gerou escala. Tal fato, somado com o empenho da área de TI, liderada por Fernando Oliveira e com a gestão de Carlos Barbieri, garantiu que todos os ganhos rápidos que haviam sido planejados para serem entregues em 12 meses chegassem em

apenas seis meses. De fato, o empenho da área de TI foi essencial para garantir todo suporte e velocidade necessários para colocar os modelos em produção.

Por fim, uma avaliação dos seis meses de projeto mostra o poder da abordagem AIxCeleration. A DMCard deverá alcançar o payback em quatro meses e um retorno sobre o investimento (ROI) de 233% em 12 meses. Como parâmetro de comparação, segundo levantamento feito pela Deloitte em 2020, na média o ROI e o payback de projetos de IA foram de 4,3% e 1,2 anos, respectivamente. A superioridade do resultado da metodologia se deve ao efeito de espiral positiva criado pela combinação de boas práticas, alinhamento de incentivos e reforço positivo decorrente da rápida materialização das demandas. Tal efeito gera momentum suficiente para que as potenciais barreiras individuais à adoção de IA sejam superadas. ∞



ALEXANDRE M. NASCIMENTO é empreendedor e inovador residente no Vale do Silício. Expert da Singularity University e pesquisador afiliado à Stanford University. Para saber mais sobre como ele pode ajudar a sua organização, acesse [www.singularityubrazil.com/solucoes-b2b-su-brazil](http://www.singularityubrazil.com/solucoes-b2b-su-brazil)



////////

Adriana Salles Gomes é diretora editorial e cofundadora de **HSM Management**, além de coapresentadora do podcast *CBN Professional*. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.



## OS NEUROMITOS DAS ORGANIZAÇÕES

PROGRAMAS DE T&D CORPORATIVO SE APOIAM EM IDEIAS ERRADAS, AFIRMA ARTIGO DE 2015 | POR ADRIANA SALLES GOMES

Aprendizado é o nome do jogo profissional. Talvez alguns gestores só internalizem isso para valer lá por 2030, mas, quanto antes, melhor. É para aumentar a capacidade de aprender que a neurociência tem ocupado tantas páginas de revistas e livros, e tantas falas de webinars e podcasts.

Aprendizado já era o nome do jogo em 2015, quando **HSM Management** publicou, em sua edição 112-eXtra, um artigo insolente de três consultores da McKinsey. O texto derrubou o que eles chamaram de “neuromitos do aprendizado” – premissas sobre o funcionamento cerebral muito fortes nas áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) das empresas, nas universidades corporativas e nos programas executivos em geral.

Os autores falaram com conhecimento de causa: dos três, dois são médicos com doutorado em neurociência – Artin Atabaki, que atuava na McKinsey de Stuttgart, Alemanha, tem PhD em neurociência cognitiva pela Universität Tübingen, e Julia Sperling, então no escritório de Dubai, Emirados Árabes, tem PhD pelo Max Planck Institute, referência mundial em pesquisas do cérebro. Stacey Dietsch, a outra autora, era diretora da McKinsey em Washington, EUA.

### 0 QUE ELES DIZIAM EM 2015

O artigo afirmava que três neuromitos dominam a área de treinamento e desenvolvimento: (1) após um período crítico da infância, não há esperança de termos aprendizado significativo, (2) metade de nosso cérebro está inativa e (3) só somos capazes de aprender apropriadamente em nosso estilo de aprendizado preferido. De acordo com os autores, nenhum desses mitos corresponde à verdade. Em relação ao primeiro, já há pesquisas neurocientíficas suficientes sobre a “neuroplasticidade”, que ocorre durante toda a vida.

## OS NEUROMITOS PERSISTEM E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS COMO TER ÁREA DE NUDGING AINDA SÃO RARAS

Trata-se da alteração tanto da estrutura física do cérebro como de sua organização funcional. O mindfulness – técnica meditativa que busca promover a atenção plena e a saúde – seria uma das melhores maneiras de produzir mudanças estruturais no cérebro.

O segundo mito, do espaço cerebral ocioso, também é uma inverdade. Escaneamentos feitos com aparelhos de ressonância magnética mostram que não importa o que a pessoa esteja fazendo, todo o seu cérebro está ativo o tempo todo – algumas áreas mais que outras talvez, dependendo da tarefa. Então, o desenvolvimento de novas ideias e habilidades não emprega uma parte não usada do cérebro; as ideias vão formando e sendo formadas por conexões novas ou mais fortes entre os neurônios. O alerta que os autores faziam é que ser multitarefas exige grandes partes da memória operacional do cérebro e, assim, aprender e fazer mais atividades ao mesmo tempo é algo que não costuma ter sucesso.

O terceiro mito, do estilo de aprendizado, teria a ver com a teoria de que as pessoas são predominantemente analíticas (guiadas mais pelo lado esquerdo do cérebro) ou criativas (lado direito). Conforme o artigo, os hemisférios do cérebro estão conectados e se comunicam intensamente. (O best-seller de Daniel Pink, *O cérebro do futuro*, vai nessa linha, por exemplo, assim como a classificação de adaptadores, assimiladores, divergentes e convergentes como os quatro estilos de aprendizagem, de David Kolb. Até Peter Drucker dizia que as pessoas são mais leitoras ou mais ouvintes e devem aproveitar essa predisposição na hora de aprender.)

Qual a recomendação dos autores? Apelar para tudo a fim de reter novo conteúdo – para todos os nossos sentidos e de modos variados. Exemplo: ter aula com experiência audiovisual e tátil. O artigo terminava convidando as companhias a se basearem em conhecimento científico novo e a repensar seus programas de treinamento.

### O QUE DIZEMOS HOJE

Os gestores de T&D não se aproximaram da comunidade científica para entender melhor o aprendizado. O mindfulness é muito mais co-

mum hoje do que era em 2015, é verdade, mas a maioria dos gestores o vê como atividade de relaxamento e engajamento, nada além. E o incrível é que concentrar-se na respiração já basta para ajudar a construir massa cinzenta em partes do cérebro mais associadas ao aprendizado e à memória, ao controle das emoções e à compaixão. Oito semanas de meditação mindfulness já podem surtir efeito sobre a estrutura cerebral.

Quanto às multitarefas, essa ideia continua à toda – quando se fala em aprendizado *on the job*, por exemplo. São duas atividades juntas – trabalhar e aprender. Pode-se aprender fazendo, mas um período de reflexão imersiva para consolidar o aprendizado é necessário.

E o estilo de aprendizado? Bem, personalizar é preocupação crescente da área, o que talvez faça com que as empresas não usem distintos estímulos com as pessoas, respeitando apenas ao que é da sua preferência. Isso está longe de ser o ideal.

Especificamente Julia Sperling (que agora assina Sperling-Magro), ainda na McKinsey, tem pregado o “corporate nudging”. Trata-se de usar ferramentas da economia comportamental (cuja referência é o prêmio Nobel Richard Thaler) para impulsionar a mudança de condutas – jeitos diferentes de incentivar, educar e conscientizar. Poucas empresas têm departamentos de nudging, sobretudo no Brasil, e, quando o têm, usam mais em marketing do que em T&D ou recursos humanos. Esses departamentos as aproximam da ciência, porque incluem cientistas comportamentais, psicólogos, pessoal de analytics etc. Sperling rebate os times de T&D como L&D – aprendizado (learning) e desenvolvimento, em inglês. ∞



**ADILSON PIZE**  
PUC-RS  
página 21



**ANDRESSA TRIVELLI**  
Rede Tekoha  
página 25



**CAROLINE SOUTO**  
Safety4me e ESPM  
página 79



**DIEGO BONILHA**  
Adaptworks  
página 22



**EDIVANDRO CONFORTO**  
Accenture Brasil  
página 21



**JAIR MOGGI**  
Adigo  
página 20



**LUÍS CÉSAR MENEZES**  
Síntese Consultoria  
página 20



**PATRÍZIA BITTENCOURT**  
Cuidadoria  
página 78



**RAISSA BAHIA**  
ArcelorMittal  
página 40





**RAVI RESCK**  
Pesquisador  
página 33



**ROBERT NUNES**  
Petrobras  
página 38



**TANYA STERGIU**  
Target Teal Consultoria  
página 33

---



**THIAGO ALMEIDA**  
ArcelorMittal  
página 41

---

## Organizações citadas nesta edição

Accenture Brasil.....	20	Feedr.....	11	Petz.....	11
Adaptworks.....	20, 30	Fico.....	54	PlayGrounded.....	81
Adigo.....	70	Fundação Getulio Vargas.....	20	Pousada do Conde.....	26
Adobe.....	11	Gartner Group.....	54	Project Management	
AG Siemens.....	6	Gi Group Brasil.....	26	Institute (PMI).....	20
Alibaba.....	11	Grupo Bursátil Mexicano (GBM).....	11	PUC-RS.....	20
Anga&Din4mo.....	6, 52	Grupo Gaia.....	6	Raia-Drogasil.....	58
Apemanagement.....	11	Harvard Business School.....	11	Rakuten Intelligence.....	11
ArcelorMittal.....	38	Hospital AC Camargo.....	6	RD Station.....	62
Axelos.....	20	iFood.....	11	RIA.....	81
Axera.....	11	Inno Group.....	11	Safety4me.....	70
Baidu.....	11	Inova Consulting.....	48	Sankhya.....	11
Banco Santander.....	6	Instituto Capitalismo		Shopify.....	11
Bank of America.....	6	Consciente Brasil.....	52	Siemens.....	58
Ben&Jerry's.....	6	Itaú-Unibanco.....	58	SingularityU Brasil.....	82
Bosch.....	58	JPMorgan Chase.....	75	Síntese Consultoria.....	20
BTG Pactual.....	6	Klabin.....	58	SoftBank.....	11
ByteDance.....	11	Knowledge 21.....	26	Spotify.....	20
Centro Universitário FEI.....	58	London Business School.....	11	Stanford University.....	58, 82
Chevron.....	30	Lyft.....	11	Starbucks.....	6
Clayton Christensen Institute.....	6	Magalu.....	6	Target Teal.....	26
Compass Group.....	11	Max Planck Institute.....	86	Tencent.....	11
Cooperativa Veiling		McKinsey.....	11, 70, 86	The Body Shop.....	6
Holambra (CVH).....	48	Meituan.....	11	Tozzini Freire Advogados.....	6
Cuidadoria.....	70	Mercado Livre.....	40	Uber.....	11
Danone.....	6	Microsoft.....	30	Under Armour.....	6
Deloitte Brasil.....	32	Movimento dos Trabalhadores Rurais		Universidade de Federal	
Digital.ai.....	20	Sem Terra.....	6	de São Paulo (Unifesp).....	75
Disney-Pixar.....	75	NovaVivenda.....	6	Vtex.....	11
DMCard.....	82	Nubank.....	6	Weg.....	58
DocuSign.....	11	Olist.....	30	Wellingtone.....	42
Embraer.....	58	ONU Habitat.....	6	Wharton School.....	11
ESPM.....	70	Origami.....	81	X2 Inteligência Digital.....	58
Excellence Consultants.....	20	PayPal.....	6	Zee.Dog.....	11
Fama Investimentos.....	6	Petrobras.....	36		

### novembro

**Dia 4: On Board**  
Programa Online e  
ao Vivo de Formação  
de Conselheiros e  
Conselheiras com  
fluência digital

**De 28 a 2/12:**  
SingularityU Brazil  
Executivo  
Imersão nas tecnologias  
que estão moldando o  
futuro dos negócios.  
Local: São Roque (SP)

### dezembro

**De 6 a 8: HSM Expo**  
Jornada presencial, com  
Angela Ahrendts, Esther  
Perel, Jeffrey Pfeffer e  
Porter Erisman

Informações:

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

[11] 4689-6666

## Nosso conselho editorial

**Adriana Salles Gomes** (Qura Editora) • **Augusto Júnior** (Instituto Anga) • **Junia Nogueira de Sá** (Oito, Com Consultores, Rede Mulher Empreendedora, WWF) • **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**

Atendimento ao cliente: **revistahsm.com.br/faq**

Assine HSM Management: **revistahsm.com.br/assinatura**

### revistahsm.com.br

Editoras: **Cynthia Rosenberg** cynthia@revistahsm.com.br,  
**Lizandra Magon de Almeida** lizandra@revistahsm.com.br,  
**Carol Genovesi** carol@revistahsm.com.br, **Maria Clara Tavares**  
**Lopes** mariaclara@revistahsm.com.br

Diretora de arte: **Débora Bianchi** debora@revistahsm.com.br

Colaboraram nesta edição: **Heinar Maracy, Katia Simões e 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).

O verdadeiro motivo de **agora ser o momento** de fortalecer iniciativas empreendedoras ousadas é reconhecer as grandes necessidades e demandas socioambientais reprimidas, que **precisam encontrar velozmente soluções** aderentes, replicáveis, e escaláveis.



PLATAFORMA DE INOVAÇÃO  
E EMPREENDEDORISMO  
DE IMPACTO

DIN  MO

eureca.

BLENDLAB

 INSTITUTO

 TRIBO

 S O  
M A

**QURA**  
INTELIGÊNCIA  
EM CONTEÚDO

 INOVAÇÃO  
CONSCIENTE

 investsocial  
propósito tem valor

**O MAIOR EVENTO  
DE GESTÃO  
DA AMÉRICA LATINA  
ESTÁ DE VOLTA!**

**hsm**  
expo'21

**NOVOS MODELOS  
DE TRABALHO**

ESG

**EQUILÍBRIO E  
saúde mental**

**GESTÃO E  
LIDERANÇA**

**ACELERAÇÃO DIGITAL**

TRILHA  
**EXPONENTIAL  
HEALTH** by SingularityU Brazil



Descubra as **tendências e tecnologias** que vão impactar **carreiras, negócios** e o **mercado de saúde global** nas próximas décadas!

**6, 7 e 8  
de dezembro**

**TRANSAMERICA EXPO  
CENTER - SP**

**ADQUIRA  
SEU INGRESSO!**

[hsmexpo.com.br](https://hsmexpo.com.br)



VAGAS LIMITADAS