

hsm
management

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE



GESTORES DO BRASIL ADEREM AO LIFELONG LEARNING

ANOS

EDIÇÃO ESPECIAL MOSTRA O QUE SE APRENDE:
O PASSADO A MANTER, O FUTURO A CONSTRUIR
E OS ASPECTOS RELEVANTES DO PRESENTE



Benefícios flexíveis para sua empresa
em um só cartão.

swile

Let's smile at work

Acesse: swile.com.br

Instagram | Facebook | LinkedIn

CONTAGEM REGRESSIVA

8 **GESTÃO EM TRÊS TEMPOS**

Do passado: Peter Drucker
Do presente: Otto Scharmer
Do futuro: Arnav Kapur

As respostas destas três personalidades levam você a navegar por passado (ainda atual), presente e futuro do mundo do management



PASSADO

15 **INFOGRÁFICO 25 ANOS**

Trazemos, nesta retrospectiva visual, os principais destaques de conteúdo— e as transformações de layout— de HSM Management ao longo de sua história



PRESENTE

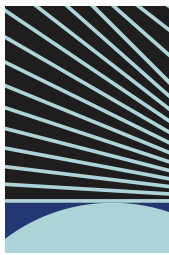
34



SAÚDE BASEADA EM VALOR

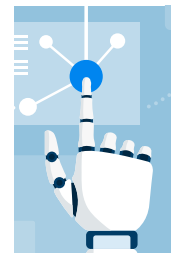
Novos players alteram o setor de saúde com foco em atenção primária e prevenção, e novos tipos de serviços

43



DIVERSIDADE DE FORNECEDORES

A área de procurement se transforma, agora incorporando práticas de D&I no ecossistema de fornecedores



41



PREVENIR É O MELHOR CAMINHO

Os ataques cibernéticos ganham escala no pós-pandemia e podem gerar prejuízos superiores a US\$ 10 trilhões

74



A CORRIDA DO OURO DIGITAL

Entrevista com Andreas Park, professor da Rotman School, traz as tendências e os riscos das criptomoedas

77 **SINGULARIDADE ECONÔMICA**

Os avanços da transformação digital abrem caminho para, no futuro, a economia alcançar um estágio de singularidade

PRESENTE



82 **GIGANTE COM ALMA DE STARTUP**

Conheça os elementos de uma neoeempresa a partir da jornada de transformação do Magalu



86 **10 PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA**

Dez fundamentos práticos usados na MSD Saúde Animal para estruturar uma estratégia para tempos de incerteza

99

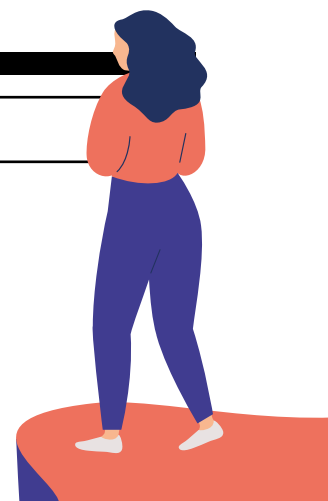
CEOs DE PESSOAS, RHs DE NEGÓCIOS

Confira oito conversas estratégicas promovidas pela HSM Management em parceria com o think tank de recursos humanos G3

APOIO:

LG lugar de gente

zenklub



39 **COCRIAÇÃO**

25 aprendizados compartilhados por nossos assinantes

NOSSOS COLUNISTAS

- 14 **Edward Tse** Vale Oriental
- 26 **Ellen Kiss** Vale Ocidental
- 80 **Dario Neto e Marcel Fukayama** Healing Leadership
- 95 **Rodrigo Vergara** Inteligência Coletiva
- 98 **Thomaz Gomes** Espaço Lifelong Learning
- 120 **Adriana Salles Gomes** #tbt HSM Management

27 **DIRETO AO PONTO**

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT

91 **ASSUNTO PESSOAL**

CARREIRA, EQUÍLBRIO E MODELOS INSPIRADORES

122 **EXPEDIENTE/ORGANIZAÇÕES**

FUTURO



51 **O QUE PODEMOS ESPERAR DO FUTURO**

Há 25 anos, HSM Management vem indicando os rumos do futuro da gestão. Neste Dossiê, reunimos artigos de dez especialistas brasileiros – cinco futuristas e cinco lideranças do mundo dos negócios – que, juntos, formam um panorama amplo do que podemos esperar para os próximos 25 anos.

DOSSIÊ

UMA JOVEM DE 25 ANOS COM SABEDORIA DE 150

Este editorial vai ser excepcionalmente escrito na primeira pessoa do plural – somos nós dois a escrevê-lo. Entenda por “nós” o cofundador da HSM e grande idealizador da revista José Salibi Neto (o S de HSM) e o presidente da HSM, Reynaldo Gama. Ambos pagamos tributo a **HSM Management** como thinkers e practioners da gestão e da liderança de empresas. E ambos sabemos que dificilmente há fonte de insights melhor.

Começamos compartilhando nossas memórias afetivas da revista. Eu, Reynaldo, lembro de ter me conectado com **HSM Management** pela primeira vez no início dos anos 2000, o acesso a um conteúdo vanguardista naquela época era mais difícil e a revista era a queridinha daqueles que cursavam administração de empresas e economia. Lembro que economizava (vida de universitário não é fácil) para correr nas bancas e comprá-la! Eu estudava à noite e fazia estágio durante o dia, a revista me acompanhava nos trajetos de ônibus entre casa, trabalho, universidade e casa. Entre muitas coisas, lembro-me da primeira revista em 2003, em que li o alerta de Peter Senge sobre empresas totalitárias não poderem ser learning organizations, porque é preciso haver uma democracia de ideias para haver capacidade de aprender continuamente.

Eu, Salibi, lembro-me também dessa primeira edição de 2003, porque foi quando começamos a fazer uma cobertura sistêmica da HSM Expo na revista. Em vez de oferecer um pequeno resumo do que era dito em cada palestra – o que disse Senge, Tom Peters, Deepak Chopra, Michael Hammer etc. –, provoquei a equipe a relacionar entre si os conteúdos dos diversos participantes, internacionais e brasileiros, com uma abordagem multidisciplinar. Afinal, gestão das empresas é multidisciplinar, certo? (Ou algum líder pode se dar ao luxo de cuidar de uma única coisa de cada vez?) Quais eram os takeaways do evento inteiro? Pus à prova minha curadoria – e deu muito certo. Eu me recordo até hoje do título que a Adriana (Salles Gomes) deu: “O início da era da sabedoria”. O evento teve alto impacto – recebeu 24 mil pessoas – e a cobertura da revista foi igualmente um marco! Até quem tinha ido ao evento descobriu coisas novas!

Agora, queremos falar desta edição especial, que ganhou um projeto gráfico especial, sob a batuta da nossa nova editora, Maria Clara Lopes. Ela se organiza, como você vai perceber, em temas do passado (o que fica), do presente (que é ambidestro) e do futuro (em construção). Iniciamos com uma *Contagem Regressiva* resgatando trechos de uma entrevista passada que Peter Drucker, pai da administração moderna e padrinho de **HSM Management**, deu (ao Salibi) – reveladora de quão terrivelmente atual Drucker continua. Curiosidade: a última entrevista do mestre antes de morrer foi concedida a esta revista. Na mesma seção há uma entrevista exclusiva com Karl Schwab, o fundador do Fórum Econômico Mundial, que é a melhor encarnação possível do presente. E há outra com Arnav Kapur, do MIT Media Lab, um representante legítimo do futuro que nos espera. Nas páginas que se seguem, o *Dossiê* olha para o futuro; um infográfico especial seleciona, nas cinco gerações passadas de **HSM Management**, aquilo que segue valendo; e artigos de excelência, somados às notas de *Direto ao Ponto* e *Assunto Pessoal*, compõem o presente.

Por fim, queremos frisar quão simbólico é que **HSM Management** faça 25 anos e chegue ao nº 150 ao mesmo tempo. Como cada edição equivale a um ano de conhecimento, ela tem a sabedoria dos 150 anos. Com a energia e o frescor dos 25. É o melhor dos mundos! Feliz 2022!



REYNALDO GAMA



JOSÉ SALIBI NETO

REYNALDO GAMA é CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. JOSÉ SALIBI NETO é cofundador da HSM e autor dos livros *Gestão do Amanhã* e *Estratégia Adaptativa*, entre outros.

EM 2022 A BUSCA CONTINUA.

Por um futuro. Por futuros.
Só que ainda sem referências.
É um prazer construir essa
jornada com vocês.

**OBRIGADO PELA
CONFIANÇA E PARCERIA
NA HSM EXPO 2021.**

MOONSHOT:



A Beneficência Portuguesa de São Paulo



VIVO EMPRESAS

DCSD



ãnima
EDUCAÇÃO



/thoughtworks

vibra

GALAXY:

Uber para Empresas



EXPONENTIAL:



udemy business



EXPERIENCE PARTNERS:

PALCO



BEM-ESTAR



MENTORIA



LOCADORA OFICIAL



PASSAPORTE OFICIAL



MÍDIA PARTNERS



KIT DE PROTEÇÃO OFICIAL



EXPOSITOR:



APOIO:





ESPECIAL - PASSADO | PRESENTE | FUTURO

A GESTÃO EM TRÊS TEMPOS

8

Ao completar 25 anos, HSM Management traz três entrevistas abre-alas. A primeira, com Peter Drucker, fizemos em 2005 – quando o “pai” da administração moderna dividiu conosco aprendizados que não envelhecem. A segunda acabamos de fazer, com Klaus Schwab, que lançou o conceito da quarta revolução industrial e lidera o Fórum Econômico Mundial, o principal think/action tank dos negócios globais atuais. A terceira, com o gênio do MIT Media Lab Arnav Kapur, também foi feita agora e trata da conexão homem-máquina – e do futuro.

PASSADO ESTENDIDO

PETER DRUCKER conversa com José Salibi Neto (em 2005)



5 Que estratégias de crescimento não mudam?

Eu as classifico em quatro tipos básicos: a do empreendedor que chega primeiro; a do imitador que se aproveita dos erros do pioneiro; a do imitador criativo; e a da empresa que encontra um nicho de

mercado suficientemente grande para comportar um negócio lucrativo, mas não grande demais para atrair concorrentes. Quando dá certo, a estratégia de chegar primeiro é a mais lucrativa. Mas ela oferece tantas oportunidades quanto riscos: é algo que funciona duas em cada dez vezes.

A estratégia mais bem-sucedida e menos arriscada de todas é a segunda, de aproveitar os erros costumeiros da empresa pioneira. Quase sempre a empresa pioneira cobra preços excessivos, para ter margens de lucro elevadas, e assim não consegue atender todo o mercado que cria; então, um imitador se aproveita disso.

A terceira é a estratégia da imitação criativa. Para ilustrá-la, basta lembrar o que aconteceu com as três grandes montadoras americanas no mercado de utilitários esportivos e vans. Todos estavam dizendo que os japoneses haviam dormido no ponto ao não desenvolver antes esses automóveis. Mas não foi isso, não. Eles esperaram, estudaram os pontos fracos dos colegas americanos pioneiros e fizeram a imitação criativa. Os veículos japoneses não são mais baratos que os americanos; são melhores.

Por fim, a última estratégia é mista: encontrar um nicho que seja suficientemente grande para montar um negócio lucrativo, mas não grande demais para atrair concorrentes depois de você se instalar nele.

É a segunda estratégia mais lucrativa entre as quatro, só que não dura para sempre. O sucesso faz com que o nicho vire um mercado de massa, o que atrai a concorrência, ou a tecnologia muda, ou a moda muda e o nicho deixa de ser necessário.

4 O planejamento estratégico continua a ser necessário?

Acho que o planejamento é mais necessário do que nunca. Mas o foco deve estar dirigido às oportunidades. O grande perigo é ficarmos focados nos problemas, que é o usual. Eu diria que o mais importante em planejamento hoje é modificar os relatórios mensais. A primeira página dos relatórios deve mostrar onde estamos nos saindo melhor do que o previsto. Esse é o primeiro indício de oportunidade. O relatório mensal que as empresas do mundo inteiro usam ainda é aquele inventado na década de 1920, que mostra

a cada mês onde nos saímos pior do que o esperado, uma ênfase que nos torna focados em problemas. É preciso lidar com os problemas, é claro, mas isso vem em segundo lugar – a menos que haja um incêndio fora de controle. A maioria dos planos começa olhando para o que está dentro da empresa, já que pretendem apontar o que fazer. Eu começo o planejamento olhando para o que está do lado de fora: os dados demográficos e populacionais, os mercados, a tecnologia, a concorrência. E isso tudo está em mudança contínua. Em seguida, faço os executivos da empresa se perguntarem “O que é valor para nossos clientes?” e “Por que eles compram de nós?”. Nesse momento, aliás, sempre embaralho um pouco as coisas. Peço que também pensem, com todo cuidado e seriedade, nos não clientes. Afinal, mesmo a empresa mais dominante raramente possui mais de 30% do mercado, o que significa que 70% dos clientes potenciais não compram dela. E os executivos têm de se perguntar: “Por que eles [não clientes] não compram de nós?”, “O que é valor para eles?”.

A pergunta seguinte é: “Quais são nossos novos pressupostos?”. Quero saber no que a empresa aposta as fichas e o que vê como fatores determinantes. E devemos comparar isso com as mudanças contínuas que nos cercam. A última coisa a dizer sobre isso é que precisamos verificar constantemente nossas competências essenciais para ver se estão em dia. E devemos nos dispor a abandonar as coisas que já não fazem mais sentido.

3 Que tarefas e desafios da gestão não mudaram?

O mais importante é o gestor saber que são as pessoas que realizam o trabalho. Não é o dinheiro, não é a tecnologia. Portanto, a principal tarefa do executivo – ou seu principal desafio – é tornar as pessoas produtivas. Isso vai ser um desafio ainda maior com o passar do tempo, pois os trabalhadores do conhecimento não se veem como empregados, e sim

“A ESTRATÉGIA MAIS BEM-SUCEDIDA E MENOS ARRISCADA DE TODAS É A DE APROVEITAR OS ERROS COSTUMEIROS DAS EMPRESAS PIONEIRAS”

JOSÉ SALIBI NETO é cofundador da HSM, responsável pelo "5" da sigla, e coautor de vários livros sobre a gestão na nova economia, como *Estratégia Adaptativa*, e sobre liderança, como *O Algoritmo da Vitória*.

como parceiros das empresas. Embora a constatação pareça óbvia, é razoavelmente fácil de o gestor esquecer quando há 20 páginas de dados financeiros diante dele. Esta, aliás, é uma pequena lição que aprendi: o que parece óbvio geralmente é verdadeiro.

Todo executivo deve responder à pergunta: "Pelo que, na realidade, eu sou pago?". As pessoas o pagam, por exemplo, para assumir a liderança das mudanças – não é possível gerenciar ou adaptar-se às mudanças; só é possível criar/liderar mudanças. A gestão é paga também para equilibrar constantemente o curto prazo e o longo prazo. O longo prazo não se faz de uma sucessão de curtos prazos.

2 **Você vem dizendo que vivemos uma nova revolução industrial. O que é ela exatamente?**

Gira em torno da informação, mas seu mais importante fato econômico talvez não seja a informação, e sim a decadência muito rápida do setor industrial, seja como gerador de riqueza, seja como gerador de empregos. O poder aquisitivo gerado pelos produtos

manufaturados é de um quarto do que foi há 40 anos, se fizermos o ajuste pela inflação. Só o setor agrícola se sai pior: é um quinto do que era há 40 anos. A diferença é que os produtos manufaturados estão decaindo com mais rapidez do que os agrícolas.

Quanto à geração de empregos da agricultura, os dados internacionais são mais convincentes ainda. Nos EUA, em 1920, mais de 30% da população trabalhava na agricultura, e hoje, só 3%, mesmo índice da França e do Japão. Este é um dos problemas do Brasil: vocês ainda são primordialmente exportadores de produtos agrícolas, e isso ficou no passado.

O que são trabalhadores do conhecimento? Pessoas com pós-graduação?

Não! São principalmente os tecnólogos do conhecimento – como fisioterapeutas, por exemplo. Os grandes desafios de todos os países são criar um sistema educacional que sirva a eles e entender que os meios de produção passam a ser deles – levam consigo. O Brasil não o nota tanto, mas são 40% da força de trabalho nos EUA.

PRESENTE DURADOURO

KLAUS SCHWAB conversa com Davi Lago e Augusto Júnior



5 **Em 2020, o Fórum Econômico Mundial (WEF) convocou o mundo para o "Great Reset". Como isso pode ser implementado?**

Por meio de plataformas colaborativas. Tornar nosso mundo mais inclusivo, mais sustentável e mais resiliente não é algo que será alcançado apenas por governos, por empresas ou pela sociedade civil, cada um deles isoladamente. O Fórum Econômico Mundial é a organização internacional

que serve como plataforma para essa cooperação público-privada. Líderes de governos, empresas e sociedade civil e também da comunidade "Global Shapers" unem-se em plataformas para discutir como a mudança pode ser realizada de maneira pragmática.

4 **Basta influenciar, colocar para conversar, para conseguir atacar as causas globais mais urgentes? Ou o WEF toma ou-**

tras iniciativas para enfrentar, por exemplo, a mudança climática?

Temos, sim, algumas ações focadas na pauta climática. Uma delas é o projeto “1 trilhão de árvores”, no qual o Fórum Econômico Mundial trabalha em conjunto com os stakeholders possíveis para preservar e plantar 1 trilhão de árvores nos próximos dez anos.

Outro exemplo é a Global Plastic Action Partnership, que visa erradicar a poluição do plástico, nos níveis global e nacional. Isso acontece por meio de nossas NPAPs, parcerias nacionais de ação do plástico, estabelecidas com os governos de Gana, Nigéria, Paquistão, Vietnã e Indonésia. Reunimos legisladores, líderes empresariais e a sociedade civil para acelerar as ações relativas ao plástico de seis formas: políticas de informação; desbloqueio do financiamento; cultivo do comportamento transformador; impulsionamento intencional da inovação; harmonização das métricas; e promoção de inclusão.

3 Hoje temos líderes jovens fortes, como Greta Thunberg. O sr. fundou uma comunidade de jovens líderes do mundo, os “global shapers”. Jovens líderes podem catalisar a construção de um mundo melhor? Por quê? E como?

Uma das consequências negativas da pandemia é que ela reforçou o egoísmo e o “eu primeiro” em grande escala – não apenas nacionalmente, mas também individualmente. Isso já vinha ocorrendo, mas piorou, levando a uma sociedade muito polarizada, presa no pensamento de crise de curto prazo.

É absolutamente necessário contar com jovens líderes para nos tirar dessa situação.

2 Por quê? Que características fazem os jovens serem uma força de transformação?

Os jovens pensam muito mais em longo prazo do que muitos daqueles que estão atualmente em posições de poder. Eles estão

muito mais conscientes de que pertencem a comunidades com interesses comuns e são menos movidos por interesses materiais, colocando a noção de serviço em primeiro lugar no pensamento e nas ações.

Tenho a grande sorte de estar em contato com nossos 15 mil global shapers em todo o mundo. A convivência com esses jovens extraordinários é o que me deixa otimista. Apesar de todos os grandes desafios que temos pela frente, sei que podemos construir um futuro mais positivo.

Agora, a questão para a qual nossos leitores mais buscam resposta: qual é o papel das empresas no Great Reset e no pós-pandemia?

Estamos agora numa transição histórica do capitalismo de “shareholders” (que visa o lucro do acionista) para o capitalismo de “stakeholders”, no qual as empresas não são avaliadas apenas com base em seu sucesso financeiro, mas também com base nos critérios ESG, de responsabilidade ambiental, social e boa governança. Prevejo, em um futuro não muito distante, que os relatórios financeiros e de ESG sejam integrados, e de maneira mandatória. Cabe às empresas reconhecer e fazer essa transição logo – tornando-se organismos sociais com grande responsabilidade para com as pessoas e o planeta.

E, para que as empresas possam fazer essa transição, o Fórum Econômico Mundial desenvolveu – em conjunto com seu Conselho Internacional de Negócios e as principais empresas de auditoria – métricas ESG. Elas já são aplicadas por mais de 100 empresas líderes globais, inclusive. Trata-se de uma mudança radical.

O cumprimento dos critérios ESG e das expectativas relacionadas a eles não deve se tornar um peso para a empresa, no entanto. Ao contrário: deve ser uma ótima maneira de estar na linha de frente da competitividade; essa empresa vai atrair mais consumidores e mais força de trabalho jovem.

“PARA ERRADICAR A POLUIÇÃO DO PLÁSTICO, FAZEMOS PARCERIAS COM GOVERNOS DE GANA, NIGÉRIA, PAQUISTÃO, VIETNÃ E INDONÉSIA”

DAVI LAGO é professor e pesquisador do Laboratório de Política, Comportamento e Mídia da PUC-SP e autor do best-seller em produtividade *Formigas*.

AUGUSTO JÚNIOR é diretor-executivo do Instituto Anga e professor convidado da Fundação Dom Cabral.



ARNAV KAPUR conversa com Pedro Nascimento

5 O que é exatamente inteligência aumentada?

Há séculos os humanos criam máquinas para estender suas habilidades, como óculos, bicicletas. Em 1944, Alan Turing criou uma máquina capaz de processar informações à moda da mente humana. Mas, mesmo com os computadores se tornando menores, mais rápidos e mais inteligentes, nossa relação com eles têm sido basicamente a mesma: eles são um elemento externo a nós. O que temos agora é a computação com inteligência artificial e, em vez de imitar o cérebro, podemos ir além, expandindo a cognição humana, internamente, tornando-nos mais capazes e criativos. Isso é inteligência aumentada.

4 Nessa nova estratégia, como será a relação humanos-máquinas?

A IA deixa de proporcionar automação ou predição como hoje para nos dar “aumentação” [augmentation] e, assim, tornar-se nossa interface operacional com a complexidade. Se você é o piloto do avião, por exemplo, a IA é seu copiloto. Como piloto principal, você sabe qual é o objetivo e tem um treinamento muito melhor sobre o contexto. Mas, como todo humano, só consegue guardar algumas coisas em sua memória de curto prazo. Já seu copiloto IA tem uma memória muito maior e pode lidar com bem mais complexidade, mas ele não tem noção do mundo real, de intenção e de contexto que você tem.

Este é o modelo: um especialista humano faz interface com uma inteligência artificial, que é treinada em um certo domínio de conhecimento, da mesma forma como treinamos redes neurais e modelos de machine lear-

ning. Ao interagir com a IA, você faz perguntas para ela, que responde de uma forma e em uma linguagem que permita que você entenda esse grande conjunto de dados desestruturados.

Nesse caso, a IA é criada para interagir com as pessoas e aumentá-las. E, basicamente, isso nos leva a ter um sistema cognitivo complementar que cuida de nossos pontos fracos e, ao mesmo tempo, faz bom uso de nossos pontos fortes.

Acredito que a “augmentation” é um dos desafios-chave de nosso tempo. Esse conceito vai não só orientar o futuro da ciência e da engenharia de software, mas também da política e da ética.

3 Vocês já começaram a concretizar esse modelo, com o projeto AlterEgo. Como ele funciona e que impactos podemos esperar?

Pense: smartphone é a principal ferramenta que as pessoas usam para tocar a vida hoje, não é? Mas é uma interação por meio de uma tela de vidro minúscula que nos desliga do mundo à nossa volta. É um equipamento que clama por nossa atenção e dificulta a vida de várias maneiras. Afeta a saúde mental, sobretudo dos jovens.

Então, nos dispusemos a criar um novo tipo de smartphone, mas sem esses problemas – um aparelho que aumente nossa capacidade de fazer contas rapidamente, por exemplo, ou de interagir com pessoas que falam outras línguas, ou ainda de tomar decisões em tempo real, mas sem dificultar a vida. Tome como exemplo os games – o grande teste para algoritmos de colaboração humano-máquina em geral são os games. O que essa IA faz é ajudar a pessoa com sugestões de caminhos quando a pessoa se vê sempre travada.

Batizamos a interface de AlterEgo e decidimos que seguiria cinco princípios de design: (1) a privacidade e a segurança deveriam ser preservadas, o que significa que o sistema não poderia entrar e explorar os dados do humano em questão; (2) o sistema não seria invasivo; (3) a interface deveria ter alta largura de banda, para não ser preciso digitar com os dedos; (4) não deveria exigir programação, para podermos conversar com a IA como fazemos com outras pessoas, em nossa própria língua; e (5) não deveria nos desconectar do entorno constantemente.

2 Você pode detalhar esses princípios? À primeira vista, é difícil crer que não há ameaça à privacidade, por exemplo...

Não há. O aparelho só pode capturar fisicamente a informação que queremos compartilhar, porque a interface é com o sistema de fala, e não com nossos pensamentos privados. Num sistema como esse, que lida com os bio-sinais de uma pessoa, privacidade e segurança precisam estar acima de tudo – sempre.

Obedecendo ao segundo princípio básico de design, o AlterEgo não é invasivo. Ele lê os sinais a partir da superfície da pele, não se conecta diretamente com o cérebro.

Quanto à banda larga do terceiro princípio, basta comparar os números. O BrainGate, que é uma interface popular entre computador e cérebro, pode falar oito palavras por minuto. Quando você digita no telefone, são cerca de 30 a 40 palavras por minuto. Já o AlterEgo, com vocabulário limitado nos setups experimentais iniciais, consegue fazer mais de 90 palavras por minuto, o que é um salto enorme.

Pensando no quarto princípio, o AlterEgo não tem programação – você não tem de aprender nada para lidar com ele; pode falar na linguagem natural. Esse equipamento captura o que você tem a intenção de falar. Mas as pessoas falam com a inteligência artificial sem mexer a boca ou emitir som. Isso é possível porque o AlterEgo tem sensores que

capturam micro-sinais neurais que são enviados para os músculos da fala.

Por fim, o AlterEgo não é disruptivo. Trata-se de uma interface de áudio que mantém você ligado no que está a sua volta. Você ainda pode estar presente em seu mundo e apenas ser aumentado com informação. A IA percebe o que você precisa e responde com vibrações pelo crânio, sem bloquear seus ouvidos ou sua percepção sensorial do mundo como os equipamentos de computação infelizmente fazem hoje – a voz da IA é sobreposta a sua audição natural.

1 Você já mostrou a IA criando arte de maneira híbrida com os humanos. Como funciona? Arte e criatividade não são inerentes ao ser humano?

Tentamos explorar uma colaboração entre IA e humano em projetos de arte, nos quais a IA pode ter um input criativo trabalhando em conjunto com o artista. Esse input começa com uma pessoa criando um esboço ou uma pintura muito simples e sugerindo aspectos emocionais para a IA, como tensão ou alegria, tristeza ou irritação. Com base nessas sugestões, a IA faz um esboço alternativo, incluindo a própria contribuição criativa à pintura, e o humano decide se mexe, acrescenta alguma coisa à pintura. Estabelece-se assim um diálogo criativo. No fim do processo, há uma obra de arte que tem partes iguais de humano e IA. Nos últimos cinco anos, tivemos avanços na contribuição dada pela IA, e o espaço evoluiu significativamente. Não só na arte; há softwares que podem ajudar em escrita criativa, edição, produção musical e levar a algo que está além do que um humano poderia fazer individualmente.

De novo, esse é um modelo de “aumentação”, não de automação. Sem o humano, não funciona. Acredito realmente que combinar inteligência humana e artificial, combinar nossa criatividade e intuição com o poder de IA e computação, é a próxima fronteira. Só que, para isso, a maneira de construir a tecnologia deve ser a que permita que ela nos aumente em vez de nos substituir. E que leve as pessoas a novos níveis de curiosidade e criatividade. ∞

“O ALTEREGO SÓ PODE CAPTURAR FISICAMENTE AQUILO QUE A PESSOA QUER COMPARTILHAR, POIS ESTÁ LIGADO AO SISTEMA DE FALA, E NÃO AO PENSAMENTO. PRIVACIDADE E SEGURANÇA PRECISAM ESTAR ACIMA DE TUDO”

DESCONEXÃO VERSUS RECONEXÃO

Os laços entre China e Estados Unidos estão cada vez mais intrincados e interconectados – será que em algum momento houve desconexão?

A representante do US Trade, Katherine Tai, em discurso em 4 de outubro, disse que talvez seja o caso de começar a pensar em “reconectar” Estados Unidos e China, em vez de desconectá-los. Mas quando foi que houve desconexão? Segundo relatório recente do *Financial Times*, a entrada de fundos na China quebrou novo recorde. E o comércio bilateral entre os dois países vem crescendo, com um aumento de 16,4% em relação a 2019.

Antes que a administração Trump tomasse medidas específicas contra a China, achávamos que a humanidade estava entrando em uma era de conectividade ubíqua. Países, instituições multilaterais, empresas e indivíduos acreditavam na continuidade desse cenário no futuro. As medidas da administração Trump e a subsequente eclosão da pandemia, porém, mudaram significativamente esse quadro. Diante disso, cada setor tem reagido a essas forças motrizes de maneiras muito diferentes.

O setor de semicondutores, estruturado com base na divisão global do trabalho, hoje está sujeito a novas realidades de geopolítica. Montadoras internacionais agora precisam considerar o binômio “um mundo, dois sistemas” (um focado na China e outro, nos EUA) conforme a velocidade, a intensidade e a sofisticação da infraestrutura inteligente de China e EUA continuam a divergir.

Porém, em setores como agricultura e alimentação, a globalização provavelmente aumentará. Por mais que as últimas três décadas de globalização tenham remodelado o mundo, sua natureza fundamental está mudando mais.

Na primeira era de globalização, o Ocidente era o maior centro de demanda, e a China era a maior fornecedora para uma ampla gama de produtos. Isso continua na fase seguinte, mas a classe média chinesa em rápido crescimento e o foco em melhorar as habilidades de negócio estão tornando o país também um centro de demanda.

Consequentemente, uma “dupla circulação” de oferta e demanda doméstica e internacional está surgindo, consistente com a nova política econômica chinesa. Acordos comerciais regionais, como o Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), devem ampliar mais ainda a “circulação interna”.

Embora esses provavelmente sejam os temas principais daqui para frente, uma certa “regionalização” ou “localização” das cadeias de fornecimento também poderia ocorrer, além, talvez, de um certo grau de “repatriação” da manufatura para os EUA.

Então qual é a desconexão atual entre EUA e China? De maneira geral, alguma dissociação acontece em função das sanções dos EUA contra algumas das empresas de tecnologia chinesas. No entanto, o mundo segue rumo a uma nova era de globalização na qual EUA e China desempenharão papéis essenciais, colaborando em alguns casos e competindo em outros.

Em um mundo cada vez mais interconectado, uma noção simplista de desconexão não faz sentido. No futuro, a relação EUA-China se tornará muito mais complexa e sofisticada, e a cooperação trará bons resultados para ambos os lados. ∞

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





#LEGADO #GESTÃO #LIDERANÇA #CARREIRA #HABILIDADES

25 ANOS: CINCO GERAÇÕES DE REVISTAS

por Adriana Salles Gomes

Retrospectiva infográfica destaca conhecimentos de gestão das últimas décadas que continuam a ser um avanço para as empresas e devem ser adotados – hoje e até amanhã

Simbolicamente, este veículo de conhecimento de gestão nasce no ano em que Thomas Stewart formula o conceito de “capital intelectual” para incluir conhecimento como ativo das empresas. Antes, nas décadas de 1960 e 1970, Peter Drucker já havia anunciado o trabalhador e a sociedade do conhecimento, mas Stewart mostrou um modo de medi-lo. E como diz W. Edwards Deming, e todo gestor sabe de cor, “o que não se mede não se gerencia”.

Na celebração de um quarto de século de **HSM Management**, percebemos que se passaram cinco gerações de revistas e que estamos prestes a passar o bastão para a sexta. Cada mudança de projeto editorial e gráfico correspondeu a uma mudança geracional no management – na mentalidade dominante, no comportamento dos gestores, nas ferramentas mais utilizadas, em empresas e líderes tidos como modelos a seguir.

A retrospectiva infográfica dos legados de cada geração de revista aos gestores atuais, nas próximas páginas, busca responder a duas perguntas:

- 1. O que as gerações da gestão anteriores nos ensinaram que pode/deve ser continuado?**
- 2. O que elas deixam de sementes para o futuro?**

Nada é unânime, claro. Até porque, desde que nasceu até agora, **HSM Management** várias gerações coexistem no local de trabalho. Ou seja, as mudanças gerenciais aqui retratadas podem ser recebidas de modos distintos por pessoas de idades distintas – e geralmente são. Um exemplo disso é a reação aos feedbacks nos escritórios. A geração Y espera receber feedback de todo mundo; a geração X, por sua vez, prefere que não deem palpite algum em seu trabalho. Os boomers preferem o formalismo da avaliação anual e, para descrever os veteranos, basta uma frase: “Se não há nenhuma notícia, é boa notícia”.

O que realmente importa são sua reflexão sobre gestão e a adaptabilidade individual – habilidade cada vez mais valorizada. Estes são os fieis da balança.

1997-1999

Desde sua primeira edição, **HSM Management** provoca um choque entre o conhecimento gerencial de vanguarda e o modelo de gestão brasileiro que, como definiu Betania Tanure, consistia principalmente em competir com base em custos. A provocação inicial de Peter Drucker é: como a gestão torna produtivo o trabalhador do conhecimento? Só sabemos aumentar a produtividade do trabalhador manual, ele dizia. Assim como as várias ferramentas e técnicas de gestão, estratégia, inovação e relacionamento com o cliente são temas algo áridos para os executivos brasileiros. A máxima em ascensão – “lidar com coisas estranhas” – os incomoda. Acabam de sair do pesadelo hiperinflacionário, afinal.

O futurista avisou

Alvin Toffler anuncia a segunda fase da terceira onda, na qual predominam os setores de informação e de serviços, há um ritmo de mudança acelerado e muita instabilidade. Ele recomenda três pontos de atenção às empresas:

(1) Dessincronização. Não é possível uma empresa estar 100% sincronizada com o que muda – nem seria bom, porque isso mata a inovação. Ela deve acelerar os processos para atender clientes e deixar os outros processos ficarem para trás.

(2) Complexidade. Esta surge da disputa entre produção de massa e personalização. Não é para tentar eliminar mas para usar em seu favor: aumentar complexidade interna para reduzir a externa.

(3) Efeito constelação. Empresas (também governos) se tornam disfuncionais, pois não decidem rápido o bastante. Então, têm de derrubar silos e atuar fora de suas comunidades (com ONGs, por exemplo), formando constelações, e participar de várias.



“Ainda que sejam bem administradas, as grandes empresas podem sofrer perdas ante inovações ‘disruptivas’ que tornem obsoletas suas tecnologias e seus modelos de negócio.”

CLAYTON CHRISTENSEN



Eram bons, mas usaram mal



REENGENHARIA.

“Não é sobre demitir gente. É sobre redesenhar os processos”

Michael Hammer

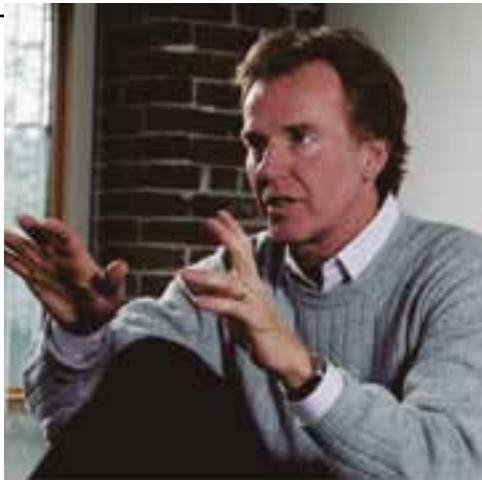
BALANCED SCORECARD

“O BSc é um sistema para administrar estratégia, uma estrutura organizadora. Nós estimamos que 50% das empresas o estejam usando do modo errado.” **David Norton**

Personalização e experiências

Don Peppers e Bernd Schmitt propõem cinco módulos estratégicos de experiências a oferecer aos clientes – para que isso deixe de ser algo intuitivo, improvisado.

- 1. Perceber.** Oferecer algo bonito e excitante para os sentidos.
- 2. Sentir.** Oferecer algo que gere algum tipo de emoção.
- 3. Pensar.** Oferecer algo que gere um desafio intelectual interessante. (Como esta revista.)
- 4. Agir.** Oferecer algo que impacte comportamento e estilo de vida.
- 5. Relacionar-se.** Oferecer algo que mude as conexões pessoais.



TESTE: a learning organization de Peter Senge

A organização que aprende é..:

(.) aquela em que as pessoas aprimoram constantemente suas capacidades

(.) aquela que facilita para as pessoas fazerem isso. Ela cultiva, não importa suas urgências, cinco programas permanentes de estudo e prática que levam a aprendizado

(.) aquela que tem a disciplina do domínio pessoal, ou seja, em que cada pessoa tem a capacidade necessária para atingir o resultado desejado.

(.) aquela que tem a disciplina dos modelos mentais, ou seja, atualiza continuamente a imagem que as pessoas constroem sobre o mundo

(.) aquela que tem a disciplina da visão compartilhada sobre o futuro – isso quer dizer um futuro com que todos se engajem

(.) aquela que tem a disciplina de as equipes aprenderem, fazendo com que a soma da inteligência de todos seja maior que a inteligência de cada um individualmente

(.) aquela que tem a disciplina do pensamento sistêmico, que consiste em criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever/compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas

(.) todas as anteriores

“O mundo dos negócios tem uma nova gama de princípios com a internet. O primeiro diz respeito ao ataque, ou seja, chega-se direto ao consumidor através da rede – haverá conflitos com os canais tradicionais, é claro. O segundo é a capacidade de aprender de uma organização, que fica ainda mais importante. O terceiro é a qualidade, que passa a ser entregue com o maior valor possível.”
JACK WELCH



Os sete princípios da liderança sustentável

por David Ulrich

1. Simplicidade

Remete à importância de focar comportamentos fundamentais que farão diferença na maioria das questões a serem enfrentadas.

2. Tempo

Os líderes frequentemente têm de passar pela prova da agenda, que envolve a alocação de dias, horas, momentos. Nesse teste, é preciso reservar bastante espaço para receber coaching.

3. Responsabilidade pessoal

Um ciclo de ceticismo é deflagrado quando os líderes anunciam aspirações maravilhosas (declarações de visão e missão e estratégicas), mas falham na entrega. Ao longo do tempo, esse ciclo mina a confiança e erode o comprometimento. É preciso falar e fazer.

4. Provisão de recursos para a mudança

Isso implica institucionalização. Um desafio do treinamento dos colaboradores para mudar é tornar natural e realizável um ato que não é natural. Isso implica fornecer aos outros e a si mesmo o lifelong learning.

5. Scorecard

Métricas efetivas para o comportamento da liderança precisam ser transparentes, fáceis, oportunas e atreladas a consequências. São?

6. Aperfeiçoamento (“melioration”)

A sustentabilidade da liderança pede que os líderes dominem eles mesmos os princípios do aprendizado: fazer experimentos frequentemente, ter reflexões sempre, tornar-se resiliente, encarar o fracasso, não se acostumar com o sucesso e improvisar continuamente.

7. Emoção

Os líderes que sustentam transformações sentem paixão pelas mudanças que precisam realizar. A mudança sustentável exige tanto coração quanto cabeça; precisa de uma forte agenda emocional ou vai dar n’água.

FONTE: DAVID ULRICH

2000-2009

A internet se populariza e traz uma série de empresas de tecnologia – muitas das quais no Vale do Silício. Este, bem como outros cases empresariais de Estados Unidos, Europa e Ásia (sobretudo Japão, naquele momento) começam a ser usados como benchmarking global pelas organizações brasileiras, com a ajuda de **HSM Management** e do megaevento executivo HSM Expo, lançado no ano de 2000. O Brasil ainda é uma economia fechada, mas produzimos nossos primeiros cases de sucesso, como “Havaianas, com o mundo a seus pés”.



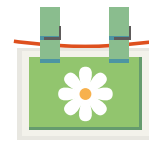
[Revolução: marketing]

Philip Kotler manda repensar o mix de comunicação (com as novas mídias), as técnicas de pesquisa (com etnografia) e as tecnologias usadas (com análises preditivas), além de ter sinergia com vendas e P&D. Martha Rogers propõe o CRM e Seth Godin, o marketing de permissão, em que o consumidor autoriza a “intromissão”. Possui cinco níveis:



Intravenoso.

É o nível mais alto: a empresa entra na pele do consumidor, pode tudo.



Por pontos.

Trata-se dos futuros programas de fidelidade.



Relacionamento pessoal.

Feito um a um, funciona mas não escala, por se basear só em pessoas.



Confiança na marca.

É um marketing que custa caro e exige tempo.



Circunstancial.

Quando o cliente liga para o SAC, está dando uma permissão para a empresa lhe divulgar algo também.

“Storytelling é uma forma organizada de produzir e apresentar um sonho, para as pessoas o abraçarem. Mas você tem de acreditar nesse sonho” Brad Bird, da Pixar



[Execução]

Ram Charan identifica o problema de a estratégia planejada raramente ser executada. E sugere como fazer isso:





[Inovação high tech]

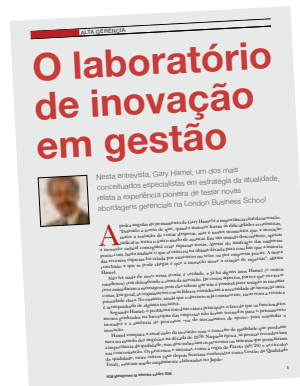
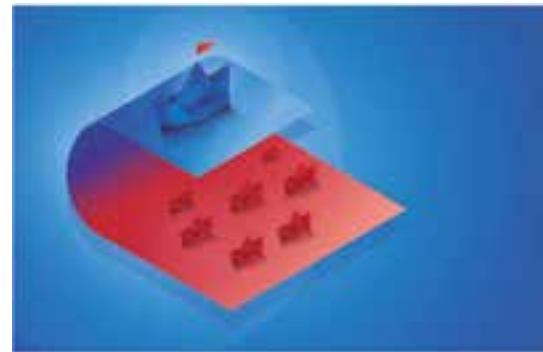
A Apple, que nasceu em uma garagem com Steve Jobs e Steve Wozniak, materializa o conceito de inovação de produto e, depois, de serviço e modelo de negócio. Ela inova porque muda os clientes. E o coloca para sempre na agenda de um número crescente de empresas e setores. Kjell Nordström e Jonas Ridderstrale falam que, no “funky business”, em que talentos imperam, a empresa deve ser um lugar interessante, que fomenta criatividade e ousadia nos colaboradores.



[Mulheres na gestão]

Nos EUA, duas correntes de mulheres, que representam visões distintas sobre a participação social do gênero, contrapõem-se: a turma do “lean in”, liderada pela VP do Facebook Sheryl Goldberg e pela McKinsey, prega foco total na carreira; a do “opt out” defende o foco na família e vida pessoal. De acordo com Cecília RussoTroiano, as brasileiras querem a terceira via – a vida de equilibrista entre os dois mundos.

A London Business School, sob a batuta de Gary Hamel, lança um laboratório de inovação em princípios e processo gerenciais, para transformar as práticas dos executivos



“Todo oceano azul fica vermelho. É necessário, de tempos em tempos, reinventar a estratégia”
W. Chan Kim



O feminismo entra na gestão. As mulheres entendem que precisam derrubar as barreiras, tanto externas como internas.

EXTERNAS discriminação estrutural, falta de flexibilidade no trabalho para cuidar dos filhos.

INTERNAS falta de autoconfiança alimentada pela “internalização de mensagens que impedem as mulheres de tentar ter uma carreira”.

COMO FAZER ACONTECER?

- Stephen Covey responde:
1. Concentre-se no que é de fato mais importante. As pessoas focam uma coisa de cada vez.
 2. Registrando seu desempenho num gráfico de controle. Isso motiva.
 3. Traduzindo os objetivos em ações específicas. Todos têm de saber o que fazer.
 4. Confirmando a responsabilidade de cada um, não para controlar as pessoas, mas para levá-las adiante.



2010-2013

O especialista em estratégia japonês Kenichi Ohmae diz que a economia sem fronteiras é irreversível; as empresas precisam se preparar para ela. O irlandês Charles Handy prevê as “empresas virtuais”, com pessoas de fora das organizações. O Brasil começa a se internacionalizar, com o 3G e algumas startups. Clubes de futebol como o FC Barcelona inspiram as empresas a formar talentos – com sua escola de base La Masía – e no marketing global, já que ganham torcedores no mundo todo. Rosabeth Moss Kanter propõe: “Paremos de esperar pelo superman (líder) e criemos a supercorp”. **HSM Management** começa a discutir o futuro do trabalho com Silvio Meira, que aponta como central a deslocalização por meio da tecnologia e os seis Cs que definirão trabalho. Cinco são competências do profissional futuro (conceitos, capacidades, conexões, confiança, curiosidade) e o sexto, coordenação.



O 3G WAY

Com a experiência na Ambev, o 3G (hoje ABI - AB Inbev) vira uma escola de gestão global, trocando o paradigma de competir em produtos por competir com base em pessoas e cultura; trata-se de uma “fábrica” de líderes: **“Pessoas excelentes, livres para crescer no ritmo de seu talento e recompensadas adequadamente, são nosso ativo mais valioso”.**

10% cabem ao próprio profissional, que tem de encontrar um modo de acelerar o próprio aprendizado.

Tentar obter resultados com alinhamento de valores pode ser inútil no Brasil. Nossa cultura tem ativos intangíveis que aumentam as promessas de entrega de valor futuro, mas também passivos intangíveis que impedem essa entrega. Exemplo de passivo no Brasil é que não acreditamos verdadeiramente que as pessoas sejam a fonte da excelência organizacional – muito pelo contrário. Então, não criamos mecanismo para que as pessoas possam contribuir de modo sistemático.

CARMEN MIGUELES, falando do diagnóstico dos intangíveis que ela faz em empresas, com Marco Túlio Zanini



MIGUELES também reforça a importância de combinar hierarquia com poder nas pontas das organizações, e ilustra isso com a realista fábula da barata na lata

RAM CHARAN PREGA UMA FORMAÇÃO

70 - 20 - 10

PARA EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES COMPENSAREM GAPS EDUCACIONAIS

Em 70% do tempo de desenvolvimento dos funcionários, as empresas devem prepará-los on-the-job [no trabalho]

20% têm de ser destinados a cursos em sala de aula ou online financiados pelas empresas

Em geral, empresas com objetivos oblíquos superam, em desempenho financeiro, as que têm objetivos mais diretos e focados. Abordagens oblíquas são especialmente úteis em sistemas sociais complexos.

JULIAN BIRKINSHAW, segundo o qual organizações e líderes não devem buscar alinhamento total e sim permitir o pensamento lateral



ALEXANDER OSTERWALDER LANÇA SEU CANVAS: fica mais fácil inovar em modelos de negócio, não só em produtos, serviços e modos de produzir



NASCEM AS ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS (EXOs) DA ECONOMIA DA ABUNDÂNCIA

Dois fatores fundamentais possibilitam às organizações que escalem e tenham crescimento exponencial: (1) algum aspecto do seu produto deve ser habilitado por informação/digital, porque, assim, pode acompanhar o ritmo de crescimento da Lei de Moore e (2) as principais funções de negócios devem ser transferidas para fora da organização – para os usuários, fãs, parceiros e o público em geral – graças ao fato de que a informação é essencialmente líquida. O conceito vem de Peter Diamandis e Salim Ismail, da Singularity University (Ismail lançaria seu livro sobre o tema em 2014). As três siglas ao lado definem outras características da EXO.

MTP

É o propósito transformador massivo, na sigla em inglês. Significa ter um objetivo tão ambicioso que soa utópico, para capturar corações e mentes. Como o da Singularity University, que quer “impactar positivamente um bilhão de pessoas”. O MTP não diz o que a empresa faz, mas o que aspira fazer – não tem de falar de negócios.

SCALE IDEAS

O acrônimo remete a escalar, em inglês, e trata dos atributos externos que uma candidata a EXO deve ter: Staff sob demanda, Comunidade e multidão (os seguidores das redes sociais, por exemplo), Algoritmos, ativos avançados (financiados por terceiros, como os carros da Uber) e Engajamento dos usuários.

Esse acrônimo, que quer dizer ideias, fala dos atributos internos de uma EXO: Interfaces (por exemplo, as APIs), Dashboards (com indicadores de performance sempre consultados), Experimentação como prática-chave, Autonomia para os funcionários e área de mídias Sociais.



TEORIA U E PRESENCIAR

Otto Scharmer, da MIT Sloan School of Management, desenvolve, com Peter Senge e outros, a Teoria U como um processo para fazer o futuro vir do futuro. Em cinco movimentos, feitos em equipe, o processo faz as pessoas saírem de suas bolhas e se encontrarem com o respectivo futuro self – o que acontece na etapa do “presenciar”. Requer sete capacidades de liderança.



NEUROMARKETING COM MARTIN LINDSTROM

“As campanhas devem acionar a audição do consumidor. Quando olhamos algo, só a parte visual do cérebro é ativada; quando escutamos algo, ativam-se as regiões relativas aos cinco sentidos.”



Será que as pessoas que comandam as organizações, nos mais diversos níveis, costumam pensar?

Rosabeth Moss Kanter – Em geral, não [risos]. Os líderes das organizações costumam cair na armadilha de tentar repetir seu último êxito, em vez de fazer uma pausa, olhar para novos problemas, pensar a respeito e ver se lhes podem agregar algo.

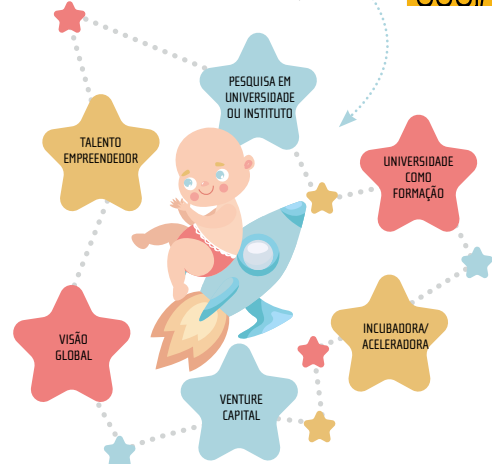
O problema não é só a falta de hábito de pensar. Há também a falta de tempo. Não me refiro à correria do dia a dia, e sim ao fato de que as gerações de executivos dentro das empresas encurtaram para três ou quatro anos cada, devido à alta rotatividade.

2014-2018

Entra em cena, com força desproporcional, o empreendedorismo inovador, com e sem fins lucrativos – e, em sua esteira, a nova economia apoiada na quarta revolução industrial que Klaus Schwab anuncia. Dez tecnologias digitais provocam mudanças ininterruptas em processos, produtos, modelos de negócio, configurações organizacionais – com ênfase ao “big data analytics”. Ascende a prática do feedback – “Como vivíamos sem?”, pergunta Pedro Mandelli, relacionando o ambiente de alta performance ao retorno eficaz (que destaca o feito superior, o inferior, agradece pelo resto e não usa “mas”). Ascende o lifelong learning. “A gestão deve mesclar uma boa quantidade de habilidade (experiência) com alguma quantidade de arte (insight) e alguma ciência (análise)”, diz Henry Mintzberg e é o que os gestores devem aprender.

ECOSSISTEMAS DE INOVAÇÃO

As startups precisam ser cuidadas como os bebês, diz Curtis Carlson, CEO de um dos maiores laboratórios de inovação do mundo, o SRI. Ele conta como cada cidade dos EUA tem um plano para aumentar a capacidade de inovar: e lista seis elementos de inovação [abaixo]. **HSM Management** detalha o Vale do Silício, Israel e Recife, entre outros. Cada um é do seu jeito.







22

“ O GitHub permite aos engenheiros de software começar a partir de um ponto, em vez de ter de escrever código do zero, porque gente do mundo todo joga lá seu código. O GitHub é basicamente o começo dessa revolução rumo à economia empreendedora, e não deveria passar despercebido pelas grandes empresas. ”

STEVE BLANK



4 ERROS AO DEFINIR METAS

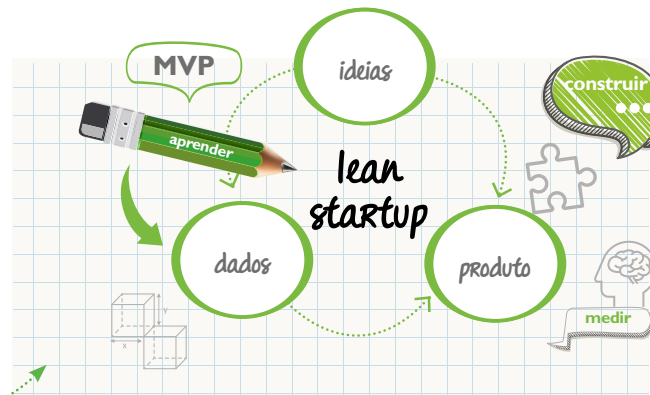
-  **FAZER METAS LINEARES.** “Linearizar o corte de custos pela empresa, ou o aumento de vendas é um grande equívoco.”
-  **NÃO ANALISAR DETALHES.** Em vez de pensar só em bater a meta de vendas, é preciso analisar o volume, a margem, a qualidade das vendas etc.
-  **DESDOBRAR MAL A META.** “Se um CEO não bate sua meta (que é uma meta da organização), mas todos os diretores sim, algo estava errado.”
-  **NÃO TER DISCIPLINA.** As ações previstas no período têm de ser realizadas.

FONTE: FALCONI CONSULTORES

PARA O EMPREENDEDORISMO INOVADOR, A LEAN STARTUP DE ERIC RIES

QI DA INOVAÇÃO

Joy Rao e Joseph Weintraub propõem uma ferramenta para medir (e aumentar) a capacidade de inovar das empresas, com métricas de valores, comportamentos, clima organizacional, recursos, processos e sucesso..



A MELHOR EQUIPE

Thomas W. Malone estuda a inteligência coletiva, estimulada pela colaboração, e cria uma iniciativa para "inventar as organizações do século 21". Ele encontrou quatro vetores da inteligência coletiva.

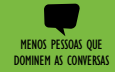


Amy Edmondson tem uma visão de trabalho em equipe que não contempla estruturas estáveis e estáticas. Deve ser o oposto, diz ela: um esforço colaborativo entre pessoas de diferentes áreas que conduza a um compromisso maior e mais fluido.

O TAMANHO IDEAL DE UMA EQUIPE INTELIGENTE



OS 4 VETORES DA INTELIGÊNCIA COLETIVA



FELICIDADE E POTENCIAL SÃO COLETIVOS

Nosso cérebro é programado para o contágio emocional e social – que pode ser tanto positivo quanto negativo. Então, como descobriu Shawn Achor, o único jeito de sustentar nossa felicidade é ajudar os outros a serem felizes também. A felicidade não apenas é uma escolha, ela é interconectada. E o pesquisador descobriu também que o potencial – o poder de realizar coisas – é mais interconectado do que individual. Todos os atributos de nosso potencial – inteligência, criatividade, engajamento, liderança e personalidade – são interconectados com os de outras pessoas. Em outras palavras: não basta ser inteligente; é preciso ajudar outras pessoas a serem inteligentes. Não basta ser criativo; deve-se inspirar a criatividade alheia. Não basta se engajar em fazer algo; há que contagiar a equipe. Importante: com o big data analytics, ficou mais fácil avaliar como cada pessoa afeta a inteligência, a criatividade ou o engajamento do grupo. É só querer avaliar.



“ Na maioria das empresas, as áreas de vendas e marketing são extremamente ineficientes. Gosto de começar o trabalho de mudança por elas. ”

BOB FIFER

EXPLODE A NUVEM

3,5%
dos CIOs brasileiros
queriam adotar
cloud em 2010

60%
dos CIOs brasileiros
em 2013

FONTE: IDC BRASIL

DESIGN THINKING, CENTRADO NO HUMANO

“ Orientamos os executivos a fazer uma dupla entrega ao inovar. Primeiro, fazem como sempre fizeram, do jeito que o chefe mandou. Depois eles usam nosso método de design thinking, focado no ser humano, e surgem outras ideias. Então, o chefe fica feliz porque o projeto foi feito como ele mandou, e também surpreso com as novas ideias. ”

DAVID KELLEY, pioneiro do design thinking, sobre como cada um pode conseguir ser criativo mesmo com chefe controlador



SEJA ANTIFRÁGIL

Se você for, explica Nassim Taleb, sairá fortalecido das crises, como a medusa, que, quando lhe cortam uma cabeça, nascem duas no lugar.



Diversidade em alta

#LEGADO #GESTÃO #LIDERANÇA #CARREIRA

2019-2021 (TERRA EM PANDEMIA)

Grandes desvios éticos corporativos ganharam os holofotes em 2001, mas as empresas começam mesmo a mudar nesse aspecto perto da terceira década do século 21. O especialista indiano em capitalismo consciente Raj Sisodia lança o conceito “organizações que curam” e Larry Fink, à frente do maior fundo de investimentos do mundo, o BlackRock, escreve carta aberta aos CEOs em que os convoca a abraçar um propósito e a servir a todos os stakeholders. (Mensagem: ou não receberão dinheiro.) É a gestão que leva a sério os riscos ESG e vira mais uma característica da “nova economia”. Não se trata mais só do digital e CX; precisa de consciência. Enquanto isso, empresas escalam diversidade e inclusão, e cuidam da saúde mental do colaborador. Pós-modernidade e China ganham espaço fixo na mente dos gestores brasileiros e na revista, com dois ícones – respectivamente, Jorge Forbes e Edward Tse.

O JURAMENTO DA ORGANIZAÇÃO QUE CURA

- 1 *Primum non nocere:* primeiro não causaremos dano, ou seja, gerenciaremos o negócio de forma que não prejudique os outros e o planeta Terra.
- 2 *Malus eradicare:* contribuiremos para erradicar o mal – o dano que já foi feito.



EMPRESAS DERRUBAM A HIERAQUIA

AS HOLOCRTICAS distribuem poder e responsabilidade. Organizam-se por práticas que evoluem o tempo todo, em torno de um sistema operacional e tendo redes de especialistas que as apoiam para implementar programas específicos.

AS SOCIOCRTICAS adotam um modelo de gestão flexível e baseado em princípios, adotando a autogestão para adaptar a organização às mudanças no contexto. É um sistema aberto e gratuito, sem certificações e com uma lista de práticas a serem utilizadas pelos interessados. A versão 3.0 incorpora lean e agile.

AS TEAL escolhem a formação em rede e têm três diferenciais: (1) práticas de autogestão, para que as pessoas consigam gerir a organização por conta própria, sem necessidade de chefe ou de consenso; (2) práticas para a integralidade, que buscam trazer para o trabalho todos os aspectos da pessoa; e (3) práticas para a adaptabilidade dos objetivos da empresa, tratando-a como ser vivo em vez de tentar prever seu futuro.



ESTÁGIOS DE CONSCIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES, POR FREDÉRIC LALOUX



O MOMENTUM DO COACHING

88% é o aumento médio de produtividade de um profissional ao final do processo de coaching, segundo estudo do Public Personnel Management. Com treinamento gerencial convencional, a melhoria é de 22,4%. Mas tem de separar joio e trigo – o que nosso *Dossiê* ajuda a fazer.

FALTA LIDERANÇA AOS LÍDERES

Os CEOs têm tido participação pequena na discussão política mais estratégica do Brasil – mesmos os CEOs que tinham protagonismo forte na década de 2010 se retraíram. E não surgiram outras lideranças que subissem ao palco. Hoje os CEOs têm medo de se expor publicamente.

RICARDO YOUNG, INSTITUTO ETHOS



[Editoras executivas:
Gabrielle Teco, Cynthia Rosenberg,
Lizandra Almeida, Maria Clara Lopes]



TODOS TEMOS DE SER FUTURISTAS



LÍDER DISRUPTADOR À VISTA:

1 Ele(a) é capaz de dizer, aos investidores e acionistas, “vamos diminuir o lucro porque vai ser bom para o futuro”

2 Ele(a) interage com clientes e funcionários diretamente, nas redes sociais

QUEM QUER SER UM LÍDER DISRUPTADOR?

“ Líder agora é quem se propõe a disruptar. Está disposto a queimar barcos para que não haja volta. E apoia o processo de disruptação por um longo tempo. Sem essa liderança, não há crescimento significativo. ”

CHARLENE LI

“Para aumentar a produtividade, você precisa vencer barreiras de hábitos, em suas relações e no ambiente. Entre os hábitos, deve aprender a dizer ‘não’. Há 4 tipos: não negociado, não empático, não despersonalizado e não definitivo.”

Rubens Pimentel



FONTE: JOSEPH TEPPERMAN

A NOVA SUSTENTABILIDADE



Arminio Fraga avalia o ESG nas empresas do Brasil. Em “G” (governança) há melhorias institucionais claras. “É mais que evolução, é revolução”, diz. Em “E”, a Amazônia conta com o apoio de empresas, e mais companhias se preocupam com sua pegada de carbono. Mas o “S” deixa muito a desejar.

25

PANDEMIA TROUXE AO MENOS 6 CRISES, ENTÃO, ELABORE SUA ESTRATÉGIA DE COPING COM ESTA MATRIZ



NO BERÇO DA DIVERSIDADE

Das ruas aos conselhos de administração, a diversidade é marcante na Califórnia. Será que o estado vai conseguir exportar isso para o mundo como faz com a tecnologia?

As discussões sobre diversidade nos conselhos de administração nunca foram tão atuais e relevantes para o sucesso dos negócios nos Estados Unidos. Independentemente de serem impulsionadas por normas culturais, legislação, requisitos para abertura de capital ou reputação ESG, as partes envolvidas estão se aproximando do tema e desenvolvendo um interesse mais pessoal sobre a composição dos boards.

Pioneira em tantos movimentos importantes nas últimas décadas e sede de um coletivo social bastante diverso, a Califórnia tem adotado uma postura exemplar para negócios responsáveis, com resultados expressivos para a inclusão das mulheres nos conselhos. São inúmeras as pesquisas sobre a influência das mulheres servindo em boards, incluindo um estudo de 2016 da McKinsey que revelou que “as empresas em que as mulheres são mais fortemente representadas nos conselhos ou na alta administração também apresentam melhor desempenho em lucratividade, produtividade, inovação, governança e engajamento da força de trabalho”.

Nesse sentido, a lei SB 826, aprovada em 2018, exigiu que todas as empresas de capital aberto com sede na Califórnia tivessem pelo menos uma mulher no conselho até o término de 2020. E, até o fim de 2019, dependendo do tamanho do conselho, algumas eram obrigadas a ter ainda mais conselheiras no grupo. Segundo o *Silicon Valley Business Journal*, a lei conseguiu eliminar quase todos os conselhos inteiramente masculinos, passando de 180 para 15 em dois anos. Em 2019, foram 176 mulheres adiciona-

das aos conselhos, e 346 em 2020). Apesar de a maioria das empresas ainda não atingir todos os requisitos, os números mostram o impacto da mudança.

Após o sucesso da SB 826, a Califórnia aprovou, em 2020, a AB 979. Essa nova legislação se aplica a empresas de capital aberto com escritórios no estado, e exigiu que os conselhos incluíssem, além das mulheres, pelo menos um diretor de uma comunidade sub-representada até dezembro de 2021. Além disso, até o fim do ano civil de 2022, as empresas que têm entre quatro e nove conselheiros precisarão ter pelo menos dois diretores de comunidades sub-representadas, e as empresas com nove ou mais diretores precisarão ter três.

Há contestações à legislação SB 826, claro, e espera-se que a legalidade da AB 979 também esteja sujeita a críticas. A maioria delas tem base na violação da proteção de igualdade, além da interferência nos direitos dos acionistas. Embora os desafios à legalidade de ambas as leis possam, em última análise, invalidá-las, as corporações sediadas na Califórnia que planejam fazer IPO devem começar a se adequar aos novos requisitos, já que os resultados das contestações devem demorar alguns anos para serem resolvidos. Além disso, as empresas sediadas na Califórnia que planejam abrir o capital devem enfrentar mais questionamento do investidor em relação à diversidade do conselho e antecipar-se a isso.

A tecnologia criada na Califórnia vem transformando nossas vidas. Espero que agora ela também ajude a nos transformar com a diversidade.∞

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.



DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO (EM TEMPOS DE VOLTA AO ESCRITÓRIO)

13 **TRANSIÇÃO “DE BOAS”** Voltando ao presencial sem muito estresse 14 **CADA UM COM SEU CADA QUAL** Princípios que ajudam a personalizar o trabalho 15 **CONTINUAMOS REMOTOS** Pelo menos nos países desenvolvidos 16 **INSIGHTS HSM EXPO 2021** Seis lições para o período 2022-2030 e uma grande esperança, via Habib Frost 18 **BANCOS CENTRAIS PANDÊMICOS** Instituições nacionais podem ser a saída na próxima pandemia



27

TRANSIÇÃO PARA UMA RETOMADA “DE BOAS”

Segundo a *McKinsey Quarterly*, um em cada três funcionários de empresa considerou a volta ao presencial estressante. Porém há cinco modos de voltar de maneira mais suave

A pesar da ânsia de reunir as equipes pessoalmente outra vez, voltar correndo ao trabalho pode trazer mais malefícios que benefícios. E não só porque o vírus ainda está por aí, com novas variantes. Psicólogos também recomendam um retorno lento à vida social – e aos locais de trabalho.

De acordo com uma pesquisa da McKinsey, um em cada três funcionários já acha que a volta ao escritório teve impacto negativo em sua saúde mental, citando sentimentos de ansiedade, depressão ou angústia geral, o que tem impacto em produtividade, engajamento e retenção.

Para a consultora da McKinsey Rahaf Harfoush, a resposta não é adiar o retorno ao trabalho, mas controlar a ansiedade que isso provoca em uma transição. Bem administrada, pode dar às equipes a chance de voltar às rotinas e se ajustar

“de boas”, como dizem, às normas mutantes de pandemia. Ela sugere cinco passos de transição:

1. **Promover a socialização paulatina**, começando por reunir grupos pequenos.
2. **Criar rituais de equipe**, nos quais os funcionários tenham a oportunidade de compartilhar suas experiências e ouvir as alheias.
3. **Garantir que o trabalho extra temporário acabou**. Explícite que as funções acumuladas devido à pandemia não ficarão fixas.
4. **Abrir espaço para um trabalho profundo ininterrupto**. Reduzir o número de reuniões e definir dias em que o funcionário pode ser dispensado até de responder a e-mails.
5. **Dar mais tempo de recuperação**. Medidas drásticas têm compensado financeiramente, como folga remunerada para todos. ∞



MODO DE TRABALHO PESSOAL: CADA UM COM SEU CADA QUAL

Não vai dar para agradar a todos, mas seis princípios ajudam a manter o equilíbrio nos novos acordos de trabalho personalizados, como mostra a *Harvard Business Review*

Quando se trata de acordos de trabalho flexíveis, é difícil satisfazer todo mundo. Alguém sempre torce o nariz. As seis abordagens propostas pela consultora Liz Kislik na *Harvard Business Review* podem ajudar a personalizar acordos, sem gerar exceções arbitrárias e confusas:

1. ENTENDA AS NECESSIDADES DE CADA FUNCIONÁRIO.

Antes de estruturar horários ou formatos de trabalho, faça a cada pessoa estas cinco perguntas: (a) Você acha que sua equipe trabalha bem em conjunto? (b) Você tem acesso aos tomadores de decisão de que precisa? (c) Você tem conseguido organizar colaborações multifuncionais? (d) Há ferramentas, informações e os outros tipos de suporte que te ajudariam a ter melhor desempenho? (e) Você se sente confortável com o trabalho atual?

Você não será capaz de satisfazer todas as preferências esboçadas nas respostas, mas tentará – e o fato de tentar aumentará a confiança geral.

2. MODERE NO ESTÍMULO AO AUTOUIDADO.

É ótimo encorajar as pessoas a cuidar de si mesmas, malhar, dormir e meditar ou receber massagens – até mesmo para fortalecer os limites delas entre o trabalho e o tempo pessoal. Mas, se você colocar muito foco na responsabilidade pessoal de cada um se sentir melhor e pouco nas reformas estruturais que definem tarefas, suporte e desenvolvimento mais realistas para cada um, parecerá que está jogando todos os problemas de trabalho nas costas de seus funcionários.

3. GARANTA O ALINHAMENTO COM A MARCA.

Se você sempre falou sobre a equipe “ser como uma família” – o que muitos líderes falam –, agora

é a hora da verdade; você tem de materializar isso cuidando de todos os seus “parentes”, o que significa acomodar as necessidades individuais de ajustes de horários e até modificar as responsabilidades quando as pessoas estão sob alguma pressão.

4. FALE SOBRE AS PERDAS.

Pergunte do que os funcionários mais sentiam falta ao estar longe de seus colegas e em quais motivos para estar juntos eles pensavam durante o período de trabalho remoto da pandemia. Concentre-se nesses motivos. Da mesma forma, identifique quais reuniões físicas que, canceladas, deixaram os funcionários aliviados – e até felizes.

5. DISPONHA-SE A SUSPENDER SUAS REGRAS E OS PRECEDENTES PRÉ-PANDÊMICOS.

Quando um funcionário solicitar um acordo flexível, faça-se essa pergunta: eu teria permitido o acordo pré-pandemia se fosse por um período de transição, enquanto eles estavam lidando com uma crise de saúde pessoal ou familiar? A resposta talvez seja não, mas pode ser “sim” daqui para a frente. Teste a maneira como eles querem trabalhar, deixando claro que, se ocorrerem problemas no período de teste, ajustes serão necessários.

6. NÃO CONFUNDA PRESENÇA FÍSICA COM LEALDADE.

Quer trabalhem no local ou remotamente, os funcionários que se sentirem apoiados em fazer o que é certo para suas próprias vidas tendem a se sentir ainda mais fortemente seu compromisso com seu empregador. Eles certamente não sofrerão de ambivalência, medo ou ressentimento, como talvez outros sintam – e é isso que tem impacto negativo sobre relações de trabalho e resultados. ∞



TRABALHO REMOTO LIDERA

Novos estudos demonstram que o trabalho remoto continua predominando nos países desenvolvidos, por vários motivos

Depois de uma pandemia que fez saltar a proporção de americanos em trabalho remoto de 5% para 60%, muita gente achou que a vida no escritório logo retornaria a algo parecido com sua norma pré-covid. Mas não foi bem assim, pelo menos nos países desenvolvidos.

Nos Estados Unidos, a maioria dos funcionários de escritório permanece firmemente no “remote first”, passando a maior parte do tempo remunerado fora do escritório. Embora uma grande parte das pessoas tenha pouca escolha a não ser ir fisicamente para o trabalho, 40% de todas as horas de trabalho americanas agora são gastas em casa. De Turim a Tóquio, as áreas comerciais das cidades permanecem substancialmente mais silenciosas, em comparação com as residenciais. Os economistas estão tentando descobrir o que tudo isso significa para a produtividade.

Alguns fatores explicam por que o trabalho remoto continua dominante. Muitas pessoas continuam com medo de contrair o covid-19 e,

portanto, desejam evitar os espaços públicos. Existe outra possibilidade intrigante, entretanto. O trabalho realizado em grande parte remotamente pode ser mais eficiente em comparação com um modelo que prioriza o escritório.

A maioria dos estudos sobre o assunto encontrou resultados positivos. Apenas 15% de quem trabalha em casa acredita que são menos eficientes trabalhando dessa forma do que eram nas instalações comerciais antes da pandemia. Um estudo da Statistics Canada descobriu que mais da metade dos “novos” trabalhadores remotos (ou seja, aqueles que normalmente trabalhavam fora de casa antes da pandemia) relataram ter concluído aproximadamente a mesma quantidade de trabalho por hora que antes, enquanto um terço disse que fez mais.

Há divergência entre os especialistas em relação aos motivos do aumento da produtividade no ambiente doméstico. Uma possibilidade é que os trabalhadores possam se con-

APENAS 15% DE QUEM TRABALHA EM CASA ACREDITA QUE SÃO MENOS EFICIENTES TRABALHANDO DESSA FORMA DO QUE ERAM NAS INSTALAÇÕES COMERCIAIS ANTES DA PANDEMIA

centrar mais facilmente nas tarefas do que em um escritório, onde a tentação de focar com um colega de trabalho é grande. Além disso, deslocar-se é cansativo.

Outro fator diz respeito à tecnologia. Trabalhadores remotos, por necessidade, confiam mais em ferramentas como Slack e Microsoft Teams. Isso pode permitir que os chefes coordenem as equipes de forma mais eficaz, quando a alternativa no escritório são instruções boca a boca, que podem ser facilmente esquecidas ou até mesmo mal-interpretadas.

EXPERIMENTAR PARA DECIDIR

Um novo estudo da *Nature Human Behavior*, no entanto, sugere que as empresas têm boas razões para manter seus prédios de escritórios, mesmo que sejam usados com menos frequência. O documento concluiu que o trabalho remoto torna as práticas de colaboração das pessoas mais “estáticas e isoladas”. As pessoas interagem mais com seus contatos mais próximos, mas menos com os membros mais marginais de suas redes, que podem lhes oferecer novas perspectivas e ideias. Isso provavelmente prejudica a inovação. O resultado é que equipes totalmente remotas podem se sair muito bem em curto prazo, mas acabarão sofrendo à medida que a inovação se esgote.

Qual a melhor forma de colaborar, então, em um mundo principalmente remoto? Muitas empresas presumem que é suficiente que todos venham ao escritório alguns dias por semana, pois isso fará com que as pessoas esbarrem umas nas outras e conversem sobre ideias. Outros dizem que os gerentes devem reunir as pessoas com o propósito expresso de discutir novas ideias. As empresas terão de experimentar à medida que se habituem a uma nova forma de trabalhar, e a disposição precisa pode variar dependendo do tipo de trabalho. ∞

INSIGHTS DA HSM EXPO 2021

A 1ª edição presencial de um evento nível latam na pandemia

A esperança foi a chave da HSM Expo 2021, numa mistura de 350 atividades hands-on (mentorias, pitches etc.) e 80 horas de palestras de alto nível, como a de Habib Frost, médico dinamarquês que fundou a startup Neurescue para, com sensores, robótica e edição genética, eliminar doenças que vão de obesidade a asma e hipertensão. O evento, realizado em dezembro último com total segurança, traçou uma agenda:

Cultura de saúde no trabalho. “Precisamos construir uma cultura de saúde nas empresas”, conclamou Jeffrey Pfeffer, professor de Stanford, um dos maiores especialistas mundiais em liderança. Os chefes, segundo ele, têm mais impacto sobre a saúde das pessoas do que os médicos, e ainda não há total consciência disso. E a saúde tem impacto econômico gigantesco. Pfeffer citou a Pesquisa Nacional de Saúde Brasileira, segundo a qual mais de 70% dos profissionais do País afirmam ter sintomas leves, moderados ou altos de burnout. Ele fez um alerta: se um chefe tóxico faz o ambiente de trabalho ser tóxico, você deve sair imediatamente, “como sairia de um ambiente cheio de fumaça”.

O Brasil precisa inovar. No Palco Revista HSM, o climatologista Carlos Nobre, que recebeu o prêmio Nobel da Paz em 2007 com o IPCC, apresentou seu projeto Amazônia 4.0 (Rainforest Business School, biofábricas e centro de pesquisas em parceria com o MIT): “O Brasil acostudou-se a copiar o que outros países fazem, mas não há país do qual copiar uma bioeconomia. Teremos de ser pioneiros”. E estamos atrasados: até a Alemanha explora economicamente sua (pouca) biodiversidade melhor do que o Brasil. Exploração sustentável, inteligente – é claro.

Quer reter clientes? Siga as startups. Guilherme Horn, empreendedor, investidor e VP do BV, contou que as startups geram com seus clientes um LTV (lifetime value) que é dez vezes o custo de aquisição, quando o mercado consegue três vezes. Elas entendem que as marcas são amadas quando as coisas dão errado, substituem tecnologia por gente sempre que preciso e antecipam a próxima tecnologia – agora, assistentes de voz.

Mundo venture! Painel com Rodolfo Chung (Zé Delivery), Franklin Luzes (Microsoft Participações) e Milena Fonseca (Ace Cortex) discutiu corporate venture e venture



discutiu desafios da volta



building, só ou acompanhado, e atestou: não investir não é mais opção.

Distribua a liderança. Não precisa ter cargo de líder (técnico, capitão, chefe) para liderar. Precisa é ter visão coletiva, defender causas, ousar ir contra a corrente e se expor. Quem disse? O tetracampeão de futebol em 1994 Mauro Silva, a tenista Patricia Medrado (ex-top 10 do ranking mundial de duplas) e Pedro Chiamulera (atleta olímpico de corrida com barreiras – sua Clear-Sale fez IPO em 2021).

Relacionamento também vacina. Esther Perel, terapeuta e apresentadora do podcast “Where Should We Begin?”, trouxe a palavra que definiu a pandemia: “languish” (em português, algo como “apatia”). Então, diagnosticou e receitou: é causada pela falta de relações sociais e tratada com o cultivo proativo dessas relações.

China. Imagine escanear o outdoor de um produto com seu celular na rua e, quando você chegar em casa, ele já foi entregue. Isso já está acontecendo no país que virou o farol do e-commerce do mundo. Porter Erisman dividiu várias lições que aprendeu no Alibaba Group enquanto foi seu VP americano (2000-2008), como estas: (1) eles não fazem benchmarking com outras empresas; olham para o cliente e constroem a operação a partir dele e (2) venda online é diferente da feita em loja física; precisa ser divertida – na China é, tanto que o marketplace gera até casamentos. Para Erisman, a inovação no e-commerce está só no início, mas ele sugeriu que o Brasil não copie nem a China nem ninguém: “Olhem para seus clientes”∞



PRECISAREMOS DE BANCOS CENTRAIS PANDÊMICOS

Na *Rotman Management*, o autor de *The Pandemic Information Gap* Joshua Gans sugere que cada país se inspire em seu sistema financeiro para controlar contágios

“A principal ferramenta ao nosso dispor para combater consequências econômicas de pandemias, além das vacinas, é a coleta e o uso de informações sobre pessoas infectadas. Por isso, nossa preparação para lidar com ameaças futuras deve incluir a criação de uma infraestrutura para a captação de dados e a capacitação dos líderes para tomar decisões baseadas neles.”

É assim que Joshua Gans, professor da Rotman School of Management, ligado à University of Toronto, Canadá, apresenta um novo e importante aspecto de economia que países e empresas devem considerar daqui para a frente. Apesar de inicialmente ter recomendado a criação de uma autoridade supranacional que se sobrepusesse a outros interesses para lidar com o desafio, hoje acredita que existem maneiras de lidar com o problema da informação pandêmica em nível nacional mesmo. O autor

de *The Pandemic Information Gap* estudou a rede mundial de bancos centrais para apresentar algumas sugestões práticas sobre como fazer isso.

CONTÁGIO FINANCEIRO VS. VIRAL

Há algo no fluxo e no refluxo do sistema financeiro que faz com que cientistas vejam o sistema como um quebra-cabeça a ser montado. O sistema tem períodos de relativa estabilidade, seguidos por um aumento de otimismo ou flutuações, seguidos de pessimismo e estouro de bolhas. Às vezes isso envolve, por exemplo, ações, títulos e o familiar terreno dos mercados imobiliário e financeiro.

Embora admita ser um exagero achar que os altos e baixos do mercado financeiro têm um padrão semelhante ao das flutuações no número de infectados durante uma pande-

mia, Gans vê uma ligação interessante entre epidemias e instabilidade financeira, descrita por meio do conceito de contágio: o pessimismo é tão contagioso quanto um coronavírus e impele as pessoas a mudar de ideia sobre o mercado – às vezes, tarde demais. Assim, é tentador pensar em termos de massa crítica: quando há muitas pessoas otimistas, elas convencem os outros a ver tudo à sua maneira; quando alguns investidores se mostram pessimistas, demora para que as pessoas percebam que algo está errado.

Andrew Haldane, do Banco da Inglaterra, já havia dito em 2009, segundo Gans, que as semelhanças entre pandemias e mercado financeiro são “impressionantes”. Citando Haldane, funciona assim: “Um evento externo ocorre. O medo domina o sistema, que entra em crise. O dano colateral resultante é amplo e profundo. E, *a posteriori*, o evento desencadeante nem era tudo isso”. Tais semelhanças não são coincidência. Nos dois casos, uma rede complexa e adaptativa manifesta seu comportamento sob estresse.

Ressalvando que, no caso de colapsos de mercado, quanto mais pessoas se escondem, mais as condições econômicas pioram, e que o oposto acontece com a saúde pública durante uma pandemia, Gans explica por que o ponto de vista de Haldane é válido. A epidemiologia e as finanças chegam à mesma conclusão ao avaliar a chance de instabilidade e o risco de contágio generalizado: a interdependência global é fonte de risco. Sendo assim, para nos protegermos é preciso reduzir interdependências e romper a cadeia de transmissão, isolando instituições que assumam comportamentos de risco.

ENTÃO, O QUE FAZER?

Analogias ajudam a perceber semelhanças entre epidemiologia e finanças e encontrar um caminho, segundo o professor da Rotman School. Citando o matemático e epidemiologista

Adam Kucharski, Gans escreve: “Para ser infectada durante uma epidemia, a pessoa precisa ser exposta ao patógeno. O contágio financeiro também pode se espalhar por meio de exposições tangíveis, como um empréstimo entre bancos ou um investimento no mesmo ativo que o de outra pessoa. A diferença, na área financeira, é que as empresas nem sempre precisam de uma exposição direta para adoecer”.

Daria para isolar preventivamente comportamentos financeiros problemáticos? Não. Isso só seria possível se houvesse uma relação direta entre quem corre riscos excessivos e quem é pego de surpresa quando tudo desaba. E não há. O contágio financeiro envolve, isto sim, a falta de informação que gera desconfiança. A regulação reduz o problema, mas não o elimina, porque o sistema financeiro inventa novas formas de movimentar o dinheiro – como aconteceu em 2008, quando os bancos ofereciam aos investidores títulos garantidos por hipotecas com baixa qualidade de crédito.

Numa pandemia, a falta de informação que gera desconfiança também é o xis da questão, segundo Gans. As pessoas ficam sabendo de uma doença que está se espalhando entre a população, mas lhes falta informação sobre quem pode disseminá-la.

Para restaurar a confiança, tanto em quedas de mercado como em pandemias, as pessoas precisam, portanto, receber informação rápida sobre os problemas específicos e separá-los do sistema. Nos sistemas financeiros, esse trabalho recai principalmente sobre os bancos centrais. E na saúde pública?

Como diz Gans, precisamos criar equivalentes dos bancos centrais para gerenciar as próximas pandemias – não só uma agência de vigilância sanitária, mas um órgão com poder de agir. Afinal, a menos que combatidos rapidamente, vírus saem de controle. O desafio fundamental é de informações e de poder efetivamente usá-las para decidir quem isolar e o que fazer. ∞

PARA AS PRÓXIMAS PANDEMIAS

Os bancos centrais podem servir de modelo para a criação de instituições locais pandêmicas. Segundo Joshua Gans escreve na *Rotman Management*, essas autoridades precisam:

1 Tornar-se um repositório de expertise em saúde pública, de estratégias de vigilância e de economia.

2 Ser independentes, apolíticas, servindo a interesses do país no longo prazo, o que aumenta as chances de que resolvam o desafio da informação.

3 Não sofrer cortes de financiamento para serviços-chave apenas para satisfazer pressões orçamentárias de curto prazo.

4 Reunir-se com instituições militares e econômicas para formar um centro de controle responsável pela pandemia, quando houver uma.



#GESTÃODAMUDANÇA #CASESETORIAL #EMPREENDEDORISMO #HEALTHTECHS

SAÚDE BASEADA EM VALOR: EM BUSCA DO CÍRCULO VIRTUOSO

34

Redação HSM Management

Nos últimos três anos, novos entrantes começaram a transformar o setor de saúde, o que se acelerou com a pandemia de covid-19. Apoiados por investidores, esses players estão empoderando os clientes com inovações que vão de planos digitais focados na atenção primária e em prevenção a modelos de remuneração baseados em dados, diferentes do fee-for-service. O ponto de inflexão da era digital, enfim, se aproxima do setor de saúde.

“João amava Teresa que amava Raimundo que amava Maria que amava Joaquim que amava Lili que não amava ninguém.” Troque o verbo amar por “cobrar mais de”, e considere que Lili paga a conta e não pode cobrar de ninguém, e o poema *Quadri-lha*, de Carlos Drummond de Andrade, ilustrará o desalinhamento que tornou o mercado privado de saúde bastante ineficiente, traduzindo-se na chamada “inflação médica”.

“Os players têm incentivos desalinhados à medida que são remunerados de acordo com o uso de seus ser-

viços. Ou seja, médicos, indústrias de medicamentos e equipamentos, hospitais, clínicas, laboratórios, serviços especializados etc. ganham dinheiro se fizerem mais e mais; é necessário que o incentivo para todos seja gerar valor para o paciente, não fazer mais por fazer. Estima-se que fraudes e desperdícios representem de 20% a 30% dos custos do setor”, diz Jorge Carvalho, head de inovação do Grupo Hospital Care.

“O problema se acentua com a mudança epidemiológica que vivemos, passando das doenças agudas às crô-



JORGE CARVALHO,
Grupo Hospital Care

nicas, que exigem um cuidado menos episódico e mais constante.”

Nos últimos cinco anos, empreendedores e inovadores têm feito ensaios no Brasil para que esse círculo vicioso comece a ser quebrado, porque não aceitam um ambiente da saúde tão complexo, conservador e fechado como o atual. “De um lado, surgem cada vez mais healthtechs trazendo novos olhares, digitalização, uso de dados e experiência do usuário (UX); de outro, empresas estabelecidas montam laboratórios de inovação, fazem inovação aberta e fusões e aquisições nessa direção”, comenta Carvalho, que acompanha de perto a movimentação.

Números da Distrito confirmam. Falando apenas de healthtechs, de 2018 a 2021, o número delas no País triplicou, pulando de 248 para 945 em setembro de 2021. E, na avaliação da Distrito, três já estão na fila para virar unicórnios, avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão: Alice, Dr. Consulta e Memed. Investidores peso-pesados estão envolvidos – como a Mobile, dona do iFood, no caso Alice.

ENTENDENDO O DESALINHAMENTO

O desalinhamento é responsabilidade de todos, mas os planos de

saúde deveriam ser os maiores interessados em inovar para realinhar, como está ocorrendo nos EUA. No entanto, não se veem agilidade e “vontade política” suficientes neles para fazer isso no Brasil. Os planos continuam a não fazer o trabalho de gestão de risco e de saúde, e a ser intermediários financeiros, pegando o prêmio, pagando o sinistro e repassando a alta dos custos aos clientes.

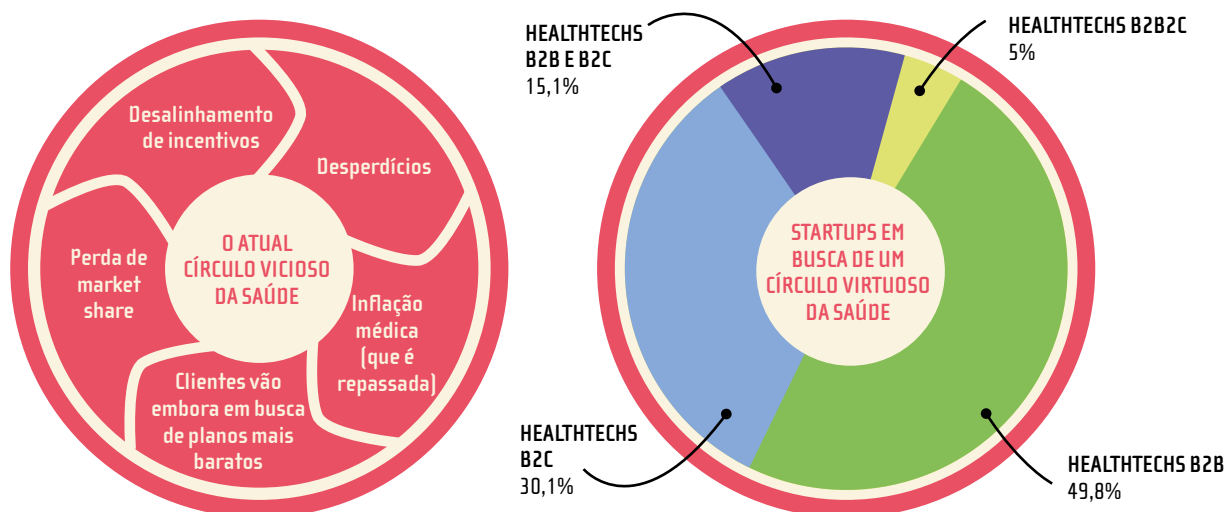
Também está na raiz do problema a falta de transparência do setor – decorrente de haver sistemas tecnológicos legados diferentes, de ser pouco digitalizado e de não ter dados integrados. E os usuários, por sua vez, não contribuem para a solução – principalmente nos planos pagos pelos empregadores (60% dos planos são empresariais), usados sem necessidade.

O modelo mais eficiente na atualidade, por conseguir promover algum alinhamento em torno do valor para o paciente, é o da verticalização, adotado por empresas como Hapvida, GNDI (Notre Dame) e Prevent Sênior. Porém, como a CPI da covid expôs, pode haver conflitos de interesse nesses casos. Outra fragilidade é não haver modelo verticalizado para clientes premium.

O SETOR DE SAÚDE É O 8º EM IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO, DEPOIS DE MÍDIA, VAREJO, TELECOM, SETOR FINANCEIRO, PRODUTOS EMBALADOS E LOGÍSTICA

UM BOOM DE INOVAÇÃO SETORIAL

O BRASIL COMEÇA 2022 COM MIL HEALTHTECHS QUE BUSCAM DISRUPTAR O ATUAL CÍRCULO VICIOSO DA SAÚDE



“NOSSO
MODELO DIZ
AO CLIENTE: EU
QUERO FICAR
20 ANOS COM
VOCÊ, NÃO
DOIS ANOS
– O TEMPO
MÉDIO DE
UMA PEQUENA
EMPRESA NUMA
OPERADORA
DE SAÚDE
É 22 MESES”

36

SAMI: INSPIRAÇÃO NO NUBANK

EM ENTREVISTA, O COFUNDADOR E SÓCIO DA HEALTHTECH, VITOR ASSEITUNO, EXPLICA SEUS DIFERENCIAIS por Adriana Salles Gomes



Como você empreendeu algo diferente como a Sami Saúde?

Acho que foram três as inspirações. Primeiro, vi que há um grande problema para resolver: as pessoas consideram os planos de saúde privados do Brasil ruins – um mal necessário –, e o acesso a esses planos está diminuindo. Se 75% dos brasileiros já não tinham acesso poucos anos atrás, agora esse indicador está perto de 80%. Segundo, vimos o surgimento dos planos de saúde digitais nos EUA, como Oscar, Clover e Bright, que se baseiam em dados e tecnologia. Terceiro, nos inspiramos no que fez o [cofundador do Nubank] David Vélez, que conheci quando representava o Sequoia no Brasil. Ele viu muitos desbancarizados, além de muitos clientes insatisfeitos com os cinco bancos que controlavam mais de 80% do mercado brasileiro. E se inspirou no Capital One, banco digital americano, para mudar isso com tecnologia. Os setores de bancos e de saúde são parecidos, muito regulados.

Vélez era de fora do setor, mas você é insider. Como enxergou a oportunidade?

Tanto eu quanto o Guilherme Berardo, meu cofounder, somos da área de fato. Ele é cofundador da rede de hospitais de long-term care Premium Care. Eu me formei em medicina na Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e participei de dois negócios de sucesso no setor. Um foi a Live Healthcare – empresa de eventos para gestores da área de saúde que resultou da fusão de uma empresa que fundei na faculdade com a divisão da healthcare da IT Mídia. Passei quase quatro anos como CEO da Live. Também fui sócio da startup de prontuários eletrônicos Vitta [adquirida pela Stone em maio de 2020]. Acho que enxerguei a oportunidade porque, fazendo os eventos com executivos de hospitais, laboratórios, operadoras, todo ano eu via que as discussões eram as mesmas. Falava-se muito pouco de tecnologia e de solução inovadora, sendo que a complexidade do setor pede muita tecnologia. O Peter Drucker dizia que “o hospital é a empresa mais complexa já criada”.

Como vocês desenharam e lançaram o negócio?

Vendi minhas participações na Live e na Vitta em maio de 2018 para poder investir na Sami. Em junho, o Guilherme passou a atuar em tempo integral. Então, trouxemos pessoas brilhantes como advisors, como a Martha Oliveira, ex-diretora da Agência Nacional de Saúde [ANS] e o Alan Warren, CTO da Oscar Health, que foi o cara que criou o Google Drive. E nossa ideia é ter o melhor time de tecnologia para saúde na América Latina, um dos melhores do mundo. Nosso primeiro CTO veio do Dr. Consulta, onde tinha feito um prontuário eletrônico que virou referência, e acabamos de contratar para CTO o Alexandre Freire, que era o diretor sênior de engenharia do Nubank.

Isso tem sido possível porque a Sami atrai investidores: teve captação recorde no setor de saúde Latam na rodada série A, acaba de captar mais R\$ 111 milhões e há altas expectativas para a série B em 2022. A que você atribui?

De fato, quatro dos cinco fundos de investimento mais ativos da América Latina investem em nós. Por quê? O Guy Ward, diretor do DN Capital, que liderou

o último aporte com Monashees e outros, diz que “ao oferecer uma proposta melhor a preços acessíveis, a Sami estabeleceu os alicerces para um crescimento exponencial”. Crescemos 47% ao mês em 2021. Acho que acertamos no público-alvo – pequenas e médias empresas (PMEs) – e no pricing (entre R\$ 200 e R\$ 400 ao mês por pessoa) e estamos acertando na execução – nossa sinistralidade é de 40% a 60%, ante 100% em outras empresas.

E como vocês fazem isso?

Temos um material “how to win” [como vencer] com oito pilares para oferecer um serviço melhor para as pessoas e sermos sustentáveis. Posso citar alguns. Um pilar é o modelo assistencial correto. O usual é o segurado escolher seu ortopedista entre um grande número de opções quase na base do uni-duni-tê; é um leigo tomando decisão com pouca informação. Nós fizemos diferente: criamos o médico de família obrigatório, nosso contratado, que resolve 80% das questões e encaminha o paciente ao especialista nas outra 20%. Os clientes adoram esse médico; tem um NPS de oito ou mais.

Um segundo pilar é a tecnologia, que inclui a telemedicina, mas não se limita a ela. Em janeiro de 2021, fomos a primeira empresa na história do Brasil a vender um plano empresarial 100% digital, sem vendedor, sem corretor, nada. A gente trabalha em squads com profissionais de tecnologia e time de saúde 24 horas – e 100% remotos. Temos pessoas contratadas no Brasil inteiro, cinco na Europa, acabamos de contratar a primeira nos EUA.

Outro pilar é a rede de prestadores de serviços enxuta. Um plano de saúde costuma vir com 20 hospitais no mínimo, mas as pessoas usam dois ou três na vida – aquele onde nasceram e do qual gostam, um perto de casa e um de excelência. Com menos parceiros, tentamos modelos além do fee for service. A remuneração pode envolver, por exemplo, trocar dados – para controlar custos. E também atuamos só em São Paulo, oferecendo seguro para as viagens.

Qual a mudança-chave entre o modelo de negócio tradicional e o da Sami?

Nosso modelo diz ao cliente: eu quero ficar 20 anos com você, não dois anos – o tempo médio de uma pequena empresa numa operadora de saúde é 22 meses, por causa dos reajustes de 20% ou 30% ao ano nos planos. A Sami fez um reajuste de 6,2% em 2021, porque quer ter um relacionamento de longo prazo e também porque pode – já que registra baixa sinistralidade.

Em meu modelo, faz sentido investir em prevenção, porque eu vou colher o benefício lá adiante. Pago a mamografia agora para não pagar a conta de um câncer muito mais caro depois. Pago a academia para os clientes – o Gym-pass – para estimular a atividade física [preventiva] e evitar um infarto mais tarde. Já a operadora tradicional direciona menos de 0,02% dos investimentos a prevenção, sabendo que a rival é que vai aproveitar.

Os dados viabilizam a eficiência para o custo não disparar, porque nos ajudam a fazer uma gestão sem gap nem excesso de cuidados. Se tenho, no mesmo banco de dados, dados reais de atividade física e de contas médicas, consigo cruzar e saber que a conta de ortopedia não diminui com exercício, por exemplo, mas as contas de cardiologia e neurologia, sim.

O plano Sami nasceu em novembro em 2020. Como será em cinco anos?

Hoje temos 6 mil associados. No fim de 2024, quando nosso modelo tiver se provado maduro, esperamos ter meio milhão de associados. É superposível escalar a Sami: só de MEIs, o Brasil tem 11 milhões.

OS PLANOS DIGITAIS

Confiança e respeito ao tempo e ao dinheiro dos envolvidos são valores da Sami Saúde, que, como QSaúde e Leve Saúde, ilustra o modelo de health insurer orientada à atenção primária e focada em PMEs. Eis alguns atributos:

1 Foco em engajamento do usuário por meio de time de cuidado multiprofissional 24 horas e com a utilização de tecnologias próprias.

2 Estímulo a atividades de prevenção à saúde, seja com acesso gratuito a apps (incluindo de mobilidade, para levar pessoas ao médico), a academias de ginástica.

3 Promessa de reajustes menores que o mercado.

4 Trabalho com rede restrita de prestadores de serviços em área geográfica limitada (mas com uso de seguros de viagem).

5 Busca de parceiros dispostos a trocar dados de saúde/assistenciais e controlar custos.

6 Times com 50% das pessoas de tecnologia.

7 Estudo de modelos de remuneração alternativos ao fee-for-service.

INFLAÇÃO MÉDICA

O último *Global Medical Trends*, report da Willis Towers Watson, que mede custos médicos em 61 países, prevê em 2022 uma inflação médica em níveis pré-pandêmicos, sendo 14,2% na América Latina (11,1% no Brasil), 7,6% na região Ásia Pacífico, 6,7% na Europa e 10,6% no Oriente Médio e África. Historicamente, no Brasil, tem sido o dobro do IPCA.

VBHC FEZ 15 ANOS

Em 2006, Michael Porter lançou o livro *Repensando a Saúde*, lançado no Brasil em 2007, que serviu como uma espécie de manifesto contra a competição de soma zero que caracteriza o setor de saúde. O que o professor de estratégia da Harvard Business School propôs foi um redesenho estratégico das empresas do setor em torno do que importa: o valor gerado para o paciente – chama-se de “value-based healthcare (VBHC). Os elementos que deveriam ser endereçados por toda a cadeia de valor são uma equação: adequação x custo/desfecho. Embora já seja consenso que esse é mesmo o caminho a seguir, o desfecho ainda é algo muito difícil de medir – levando em conta todo o ciclo do cuidado, não somente uma intervenção específica. Na maioria das empresas, isso acaba ficando nas apresentações de PowerPoint em vez de ser implantado. A esperança é que a inovação das startups possa mudar esse estado das coisas.



ONDE ESTÃO INOVANDO

Há ao menos três fronts de inovação, todos movidos a dados e tecnologia, sobretudo inteligência artificial (IA).

O primeiro são os planos digitais, como Sami Saúde [veja quadro na página anterior] e Alice, que chegam com a promessa de fazer prevenção e coordenação do cuidado e engajamento do usuário, e de aplicar reajuste mais baixo do que o mercado. O movimento da atenção primária, principalmente, pode começar a realinhar o sistema, criando uma porta de entrada que organize e coordene o cuidado. “Estamos falando de entender necessidades, riscos e históricos de saúde familiar das pessoas e de ajudá-las a navegar pelo sistema; não de ser um gatekeeper”, explica Carvalho. Segundo ele, a telemedicina – incluindo teletriagem, teleconsulta e telemonitoramento – pode ajudar a dar escala a esse processo de realinhamento, mas isso depende de encontrar modelos que possam engajar o usuário, o que ainda não aconteceu. “Nos próximos anos veremos se a promessa dos planos digitais se concretiza, porque a exigência de cobertura mínima e a judicialização atrapalham. Talvez eles tenham que queimar muito capital até achar o caminho”, afirma Carvalho.

Um segundo front de inovação é a interoperabilidade de dados, contexto em que se destaca o protocolo FHIR, espécie de “http da saúde”. “Quando temos um repositório de dados clínicos em FHIR, cada player consegue ler os dados, aplicar inteligência, fazer predição e – quem sabe – prescrição. Parte das healthtechs está trabalhando FHIR, como a Zetta Health, que quer criar um ‘open health’ na linha do open banking”, diz Carvalho. Mas esse é, em sua opinião, um desenvolvimento para a próxima década.

Também há a busca de inovação em modelos de remuneração. Uma startup que se propõe a isso é a Excella, criada pela Hospital Care, a rede de hospitais regionais que pertence a Elie Horn e Júlio Bozano. Primeiro, ela está trabalhando essa agenda internamente e depois vai levá-la ao mercado. Como conta Jorge Carvalho, o Grupo Hospital Care

fez uma joint venture com a Semantix, empresa líder no Brasil em big data e IA.

Vale observar que cada vez mais empresas do setor têm laboratórios de inovação. Por exemplo, a Dasa, de Pedro Bueno, referência como inovador, tem dois: Cubo Health e Dasa EXP.

VALUE-BASED HEALTHCARE À VISTA

Em 2006, o estudioso de estratégia Michael Porter lançou o conceito de saúde baseada em valor – VBHC, na sigla em inglês [veja texto à esquerda]. A partir de 2015, com a entrada do capital estrangeiro, vimos a profissionalização do setor no Brasil e, nos últimos três anos, players distintos finalmente estão buscando criar sua agenda de valor por meio de ecossistemas e plataformas digitais em que navegam os pacientes, em geral com fusões e aquisições.

O Grupo Fleury lançou um marketplace de soluções, o Saúde ID, que inclui um modelo de vendas de cirurgias “all inclusive”. O Grupo RD, de varejo, está montando um ecossistema de empresas diversas, que vai de promoção de saúde, como Healthbit (gestão de saúde de empresas com tecnologia), a engajamento de clientes, como Stix Fidelidade; passando por marcas próprias de remédios, como Vegan by Needs; especialidades, como Manipulaê (que compara orçamentos de remédios manipulados); e acesso e aderência a tratamentos, como o programa de benefícios em medicamentos Univers. Entre os hospitais, a Rede D’Or trabalha essa agenda se aproximando do paciente por meio da D’Or Consultoria e com uma participação de 25% na gestora de planos Qualicorp.

O SETOR DE SAÚDE ESTÁ, SIM, PERTO DE UM PONTO DE INFLEXÃO, ainda que a falta de um coordenador da inovação (como é o Banco Central para a inovação em curso no setor financeiro) torne o processo algo mais lento. Porém Drummond diria que João, Teresa, Raimundo, Maria, Joaquim e Lili vão todos acabar tendo de se amar. Afinal, serão todos parte de um ecossistema. E precisarão amar o paciente. ∞

COM A PALAVRA, OS LEITORES DA REVISTA

Pedimos aos assinantes que compartilhassem um pouco do que têm aprendido nesses 25 anos; o resultado são estes 25 insights! | por Maria Clara Lopes

Se conselho fosse bom, não seria dado, mas vendido (dizem). E se forem aprendizados compartilhados? Confiantes na força da inteligência coletiva, convidamos nossos assinantes a dividir o que aprenderam nos 25 anos de convivência com a revista (e, segundo eles, foi bastante) e selecionamos algumas pérolas para você. Recebemos histórias que reforçam nosso compromisso de continuar a fazer uma publicação que forme – e transforme – as pessoas pelos próximos 25 anos (e além).

1 Esteja à frente do tempo. Em muitas oportunidades profissionais, fui reconhecido direta e indiretamente por trazer contribuições técnicas e abordagens temáticas que ainda estavam fora da pauta de discussões em tais ambientes, e que li na revista. **Rafael de Paiva Lima, gerente/coordenador, UniFOA, assinante desde 2005**

2 Cuide de você e depois cuide do outro. É preciso estar bem e com a energia em equilíbrio para a frequência vibrar em harmonia para o outro. **Willer Ferreira do Amaral, consultor e sócio da TW5 Consult, data de assinatura não informada**

3 Treine para ganhar consciência sobre os negócios. A coação contrária, a motivação passa, a consciência vai em frente e constrói. **Vicente Afonso Gasparini, conselheiro, grupo Vellore, assinante desde 1997**

4 Estude. Pesquise. Aprimore-se e compartilhe seu saber. É assim que se cresce a vida toda. **Delaíse Pimentel, consultora, HSM do Brasil (Academy), assinante desde 1998**

5 Conhecimento é mutável no tempo e imprescindível na vida. Respeitando-se as diferenças, o crescimento é o melhor modelo. **Oswaldo Matos, CEO/presidente, OM Mentoria e Consultoria, assinante desde 2012**

6 É importante olhar o futuro de forma otimista e estar sempre aberto às mudanças. **Tiago Bandeira Londres, gerente/coordenador, Modulo Security Solutions, assinante desde 2019**

7 O conhecimento é uma das coisas mais precípuas no mundo atual. Por isso, aprender a aprender continuamente é o único caminho. **Jorge Bertolino Filho, professor, Inspire Flex Education, assinante desde 1996**

8 Para manter sua longevidade e empregabilidade, não pare de aprender coisas novas todo dia. **José Aprígio Girão, gerente/coordenador, Banco CCBBrasil, assinante desde 2018**

9 O conhecimento é necessário para aperfeiçoar processos e promover tendências. **José Renato de Quadros, CEO/presidente, Grupo Vigitec, assinante desde 2003**

10 A gestão de sua carreira é sua responsabilidade. Seja seu autogestor, desenvolvendo o autoconhecimento e tendo um propósito de vida. **Nelson Vanzetti, diretor/superintendente, Dýnami, assinante desde 2021**

11 Busque o conhecimento nas fontes certas. Elas te auxiliarão a transformá-lo em ação. **Adenilson Bassani, empreendedor, B3 Gestão Empresarial, assinante desde 2007**



12 A revista nunca trouxe respostas prontas. Isso foi ótimo! Ela me preparou para buscar minhas próprias respostas e tomar as decisões mais importantes ao longo desses anos.

João C. de Oliveira Filho, CEO/presidente, Nuvem Datacom, assinante desde 2006

13 O conhecimento extrapola fronteiras e nos ajuda a expandir horizontes!

Alan Couto, diretor/superintendente, Capital, assinante desde 2016

14 Para inspirar o time de maneira empática, gerar resultados e transformações, olhe primeiro para dentro (equilíbrio, autocuidado e autoconhecimento).

Karina Gualberto, consultora, Karina Gualberto Desenvolvimento Profissional, assinante desde 2019

15 Seja um líder humano e que trabalha com sua equipe para extrair o máximo dela, com prazer, para atingir os objetivos da organização.

Carlos Eduardo de Oliveira Gambôa, diretor/superintendente, KG7, assinante desde 2010

16 Olhe de modo ampliado, para ser capaz de ver oportunidades em situações favoráveis, mas também nos momentos difíceis.

Cyntia Tavares Marques de Queiroz, professora, UFCE, assinante desde 2020

17 Aprenda sempre e divida com as pessoas em seu dia a dia.

Mário Eudo de Castro Lima, consultor, Inovare Consultoria, assinante desde 2006

18 Saia da bolha. O caráter inclusivo da revista me permitiu novos olhares e percepções.

Thiago Andrade Asato, professor, Novoeste, assinante desde 2018

19 Acompanhe os movimentos do mundo corporativo e esteja minimamente conectado para perceber as tendências.

Marcos A. Silvestre, diretor/superintendente, Starconrh, assinante desde 1996

20 Conexão! Sou assinante há pouco tempo pela coerência, relevância e por se conectar com meus valores.

Paulo Marques, microempreendedor individual, assinante desde 2021

21 Com a **HSM Management**, aprendi que não importa quão alto seja o desejo por lucro, é sempre possível conquistar o lucro e cuidar da sociedade.

Luísa M. Woitexen, gerente/coordenador, Caixa Econômica Federal, assinante desde 2016

22 Esteja atento às novidades (conceitos, práticas, tecnologias), mantenha-se atualizado e se adapte às mudanças, identificando riscos e oportunidades.

Leonello Patitucci, empreendedor, Frentana, assinante desde 1998

23 Em uma entrevista na década de 1990, em um dos primeiros números da **HSM Management**, Phillip Kotler afirmou que as empresas deviam – e continuam devendo – pensar global e agir local. 25 anos se passaram e essa frase continua muuuuuuito atual. Salve **HSM!**

Marcelo Pirani, VP/C-Level, Cenarium Training & Coaching, assinante desde 1999

24 No final do dia as pessoas são o ativo mais importante das empresas.

Marcelo Miyata, gerente/coordenador, Elsys, data de assinatura não informada

25 Talvez conselho não seja a palavra mais adequada, mas o melhor para mim foi entender que é impossível se manter atualizado e bisbilhotando o futuro sem as provocações e constatações da **HSM**.

Clovis Afonso, empreendedor, Dimensão Incorporações, assinante desde 2010



#TECNOLOGIA

CIBERSEGURANÇA: PREVENIR AINDA É O MELHOR CAMINHO

por Ana Vieira

As organizações têm convivido com o impacto do crescimento dos ataques cibernéticos, cuja escala cresceu consideravelmente depois do início da pandemia. Esse ritmo pode levar os prejuízos a valores superiores a US\$ 10 trilhões. Criar e estimular uma cultura de cibersegurança junto a todos os stakeholders é questão de sobrevivência.

Os problemas de cibersegurança são reais e se tornam cada vez mais frequentes no cotidiano de pessoas, empresas e mídia. A quantidade de incidentes aumentou consideravelmente após a covid-19, com a adoção em massa do trabalho remoto. É uma triste realidade em um momento de crise humanitária global.

Empresas são os alvos favoritos dos hackers, cujos ataques podem interromper operações inteiras por horas ou dias, causando perdas financeiras e de clientes, e danos de imagem. Os custos globais ligados ao cibercrime podem chegar a US\$ 10,5 trilhões até 2025, segundo a empresa Cybersecurity Ventures.

Um ataque cibernético sofrido por uma empresa americana de serviços financeiros em 2017 gerou a exposição de dados de mais de 140 milhões de pessoas, a um custo estimado de US\$ 1,4 bilhão. A causa foi uma vulnerabilidade já conhecida no portal de reclamações da empresa, nunca devidamente tratada.

Em 2021, um ataque a uma operadora americana de óleo e gás levou ao fechamento dos gasodutos por seis dias. Milhares de consumidores foram afetados pela escassez de combustível ou por mudanças em horários de voo. A origem do incidente foi uma conta de acesso à rede privada virtual (VPN) que não estava mais em uso, mas continuava acessível e com procedimentos de autenticação frágeis. Um mês depois, o ataque foi

contra uma empresa brasileira do ramo alimentício, que reduziu sua produção em cerca de 20% nos dias posteriores ao ataque. Ambas as companhias pagaram para recuperarem seus dados e evitarem maiores problemas a seus clientes.

Se antes o impacto atingia a exposição de dados pessoais, estes dois últimos casos mostram que a interrupção de cadeias de fornecimento gera consequências ainda mais graves. O que leva os hackers a demandarem valores muito mais altos para devolverem os dados roubados e permitirem a regularização das operações. Outro ponto de atenção é que a infraestrutura atual de um gasoduto ou de uma planta industrial é digital e conectada, e sistemas controlam suas operações. Isso significa que esses ativos, e não somente os que tratam da administração da empresa, são suscetíveis aos ataques cibernéticos.

No Brasil, estamos especialmente vulneráveis. O relatório Panorama de Ameaças 2021 da Kaspersky mostra que os ciberataques no país cresceram 23% nos oito primeiros meses do ano; quase 1,4 mil ataques por minuto. A principal fonte de incidentes é o phishing – fraude que consiste em comunicações falsas em nome de empresas que são enviadas para as pessoas que revelam informações relevantes, pessoais ou corporativas. O relatório indica que 15,4% dos internautas brasileiros reportaram alguma tentativa de ataque.



Incidentes de segurança acontecem desde o início da internet. O primeiro ataque cibernético reportado foi em 1988, mas não tinha intenções criminosas. A curiosidade do estudante de graduação Robert Morris sobre o tamanho da internet afetou 6 mil computadores, o equivalente a 10% da internet na época.

Segundo o comentarista político americano Thomas Friedman, os anos 2007-2008 foram um ponto de inflexão da tecnologia, com uma avalanche de inovações hoje incorporadas ao nosso dia-a-dia – iPhone, Android, Kindle, entre outros. Trouxe também a aceleração dos crimes cibernéticos. Afinal, tudo que está conectado pode ser potencialmente hackeado.

Ferramentas e técnicas para prevenção de ataques cibernéticos evoluíram muito nos últimos anos, inclusive com o uso de inteligência artificial. E cresceu também a alocação de recursos. O orçamento mundial de cibersegurança deve passar de US\$ 262,4 em 2021 para US\$ 458,9 bilhões em 2025, segundo a Cybersecurity Ventures. Apesar disso, nenhuma empresa está completamente blindada. A razão é explicada em um estudo do BCG, que indica 77% das violações de segurança associadas a erros humanos ou processos inadequados.

E uma das constatações do Barômetro da Segurança Digital 2021, pesquisa encomendada pela Mastercard que entrevistou tomadores de decisão da área de tecnologia de diversos setores, foi que, embora as empresas reconheçam a importância do tema, as políticas de segurança digital e o treinamento dos funcionários ainda não estão desenvolvidos de forma aprofundada.

CULTURA DE CIBERSEGURANÇA

Matthew Doan, do BCG Platinion nos Estados Unidos, propõe três ações para se colocar em prática a cultura de cibersegurança¹:

- **ALINHAR** cibersegurança com a estratégia e objetivos de negócio.
- **POSICIONAR** cibersegurança de forma a ter influência na organização.

- **DESIGNAR O LÍDER** de cibersegurança adequado para a empresa.

Uma cultura de cibersegurança deve permear toda a empresa: todos os profissionais devem criar, usar e manter ativos digitais de forma segura durante todo o seu ciclo de vida. Ainda é comum ver organizações tratarem a cibersegurança como uma atividade de backoffice, cujo time representa uma “polícia que atrasa a inovação”. A baixa prioridade de cibersegurança pode ter sido suficiente em um tempo de ameaças mais raras e menos perigosas do que as que vivenciamos hoje.

Para que sejam bem entendidas e adotadas por todos, as políticas de segurança digital devem ser claramente definidas e comunicadas para os profissionais, diferenciando os conteúdos de acordo com seus perfis e níveis de responsabilidade. O processo de educação é contínuo, pois ameaças e técnicas para evitá-las evoluem o tempo todo.

Uma cultura equitativa, propositiva e colaborativa ajuda a criar um ambiente propício para a segurança, em que as pessoas se sintam confortáveis para apontar problemas e propor soluções, independentemente de estruturas organizacionais ou hierárquicas. A colaboração é imprescindível para se ter uma visão multidisciplinar, que favoreça a resolução mais eficaz de incidentes.

Deve-se reconhecer e recompensar as pessoas por adotarem melhores práticas, assim como advertir ou punir a violação deliberada das políticas de segurança em vigor. O desafio e a complexidade do tema tornam importante entender e aceitar falhas, em um contínuo processo de aprendizado da empresa.

CIBERSEGURANÇA É MAIS UMA JORNADA do que um destino e exige uma liderança diligente e resiliente. É da natureza humana achar que os problemas só acontecem com os outros, mas as estatísticas mostram que a probabilidade de ataques cibernéticos ocorrerem em qualquer organização é cada vez maior. Com tal perspectiva, estar bem preparado é uma receita antiga, mas continua sendo a melhor alternativa. ∞

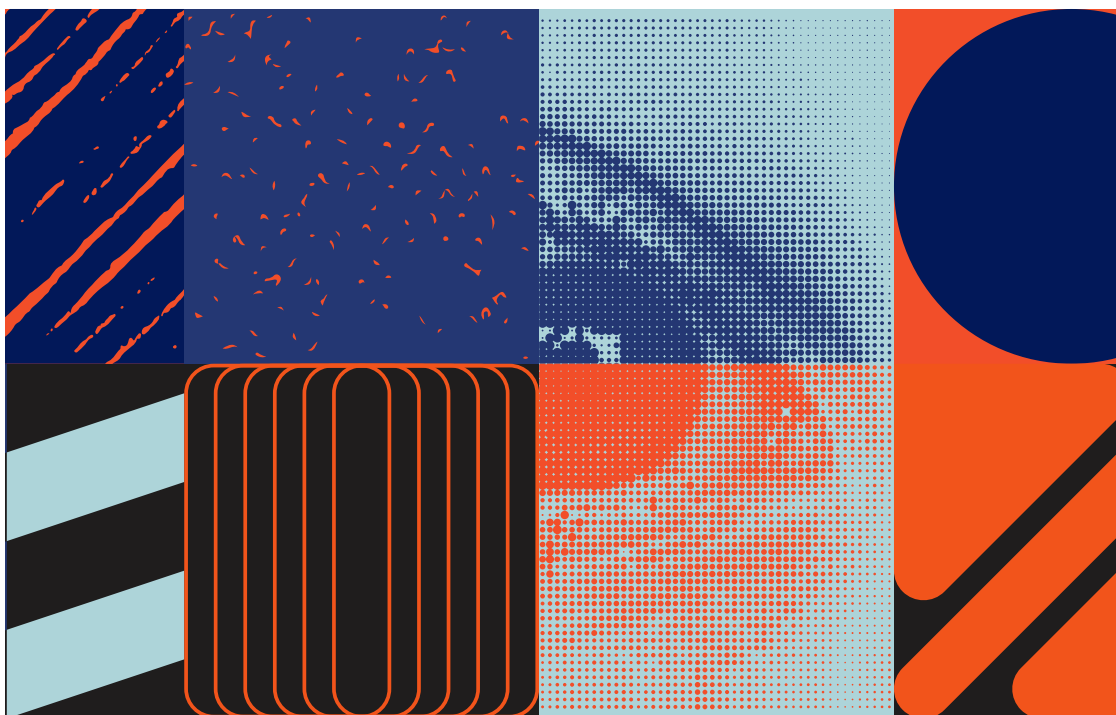
UMA CULTURA
EQUITATIVA,
PROPOSITIVA E
COLABORATIVA
AJUDA A CRIAR
UM AMBIENTE
PROPÍCIO PARA
A SEGURANÇA,
EM QUE AS
PESSOAS
SE SINTAM
CONFORTÁVEIS
PARA APONTAR
PROBLEMAS
E PROPOR
SOLUÇÕES

ANA VIEIRA é diretora-executiva do Boston Consulting Group (BCG) e head do BCG Platinion, prática de tecnologia e soluções digitais para negócios



IMAGEM: ALERIO PESSOA

NOTAS: 1. HARVARD BUSINESS REVIEW, 2019: “COMPANIES NEED TO RETHINK WHAT CYBERSECURITY LEADERSHIP IS”, MATTHEW DOAN



#COMPRAS #DIVERSIDADE #SUPPLYCHAIN #PROCUREMENT

43

DIVERSIDADE DE FORNECEDORES: A PRÓXIMA FRONTEIRA

por Sandra Regina da Silva

A área de procurement está passando por uma transformação acelerada. Já vinha sendo pressionada por conta da transformação digital e do ESG, mas, com a pandemia, isso atingiu outro nível. O desafio agora é construir resiliência e inovação com a rede de fornecedores, tratando-os como um ecossistema. Incluir metas de diversidade e inclusão de empresas de menor porte e ligadas a representantes de grupos minorizados contribui significativamente para isso. Conheça as melhores práticas, os desafios e cases inspiradores.

Quantas empresas pequenas, locais, lideradas por negros, mulheres, pessoas com deficiência e LGBTQIA+ integram sua rede de fornecedores?

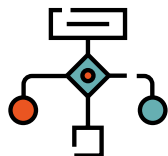
Enquanto você pensa na resposta, vamos voltar para 2013. Naquele ano, a Deloitte fez uma espécie de profecia sobre o que seria a área de

compras em 2020. “Não haverá sucesso ‘por sorte’”, dizia um relatório da consultoria. “Fortunas serão ganhas e perdidas com base em uma estratégia compatível com o que a função deve entregar no futuro, não com o que realizou no passado. A área de compras deverá apoiar novas iniciativas globais e o crescimento de mercados emergen-

A JORNADA DA GRANDE EMPRESA



- ✓ Mapear a rede de fornecedores atual e encontrar os gaps.



- ✓ Flexibilizar e simplificar os processos.



- ✓ Recorrer às ONGs de diversidade.

44



FERNANDA RIBEIRO,
AfroBusiness



REINALDO
BULGARELLI, Txai

tes, e desenvolver um novo caminho para entregar retornos quantificáveis e sustentáveis”. Esse caminho, representado visualmente por uma bússola [veja quadro na página 47], traduzia um repensar radical do chamado “procurement”, em que a área se torna árbitra de risco, recompensa e criatividade. Na nova configuração, ela passa a ser uma grande inovadora e geradora de ideias e também usuária de dados e tecnologia para tomar decisões. Detalhe: o relatório terminava com a ameaça “Transforme-se ou morra”.

Chegamos a 2022 e a “profecia” está se realizando – e ninguém pode alegar não ter sido avisado a tempo. E se realiza não só por causa dos novos papéis assumidos pelas áreas de procurement das multinacionais. Estas passam a definir os padrões da atividade para além das exigências dos reguladores, como também previu a Deloitte.

A pandemia estava na projeção? É claro que não. Porém a pane que o coronavírus causou nas supply chains mundo afora só fez acelerar os processos de coinnovar com fornecedores e de reiniciar estratégias do zero, como constatou a McKinsey [veja no quadro da página 47 os cinco passos do procurement no próximo normal]. E é assim que chegamos à arena onde mais está sendo testado o novo procurement e que justifica nossa pergunta inicial: a diversidade de fornecedores.

RISCO, RECOMPENSA, CRIATIVIDADE

O relatório da Deloitte fazia uma comparação entre três eras da função compras: o passado, o (então) presente de 2013 e o futuro em 2020. No passado, recompensa era tudo que importava – e, em uma parte expressiva das empresas brasileiras, a área de compras adota esse paradigma até hoje: tudo o que importa é ter os custos mais baixos e, se possível, financiar-se por meio do fornecedor, com prazos de pagamento bem longos. Nossas empresas nem chegaram a se apropriar maciçamente do paradigma de 2013, que era essencialmente adotar uma visão ousada de fornecimento global – comprar de quem

oferecesse a melhor relação custo-benefício, onde quer que estivesse. Até na China. (Geralmente na China.) Essa visão ainda era dirigida pela recompensa potencial, mas a criatividade já passava a ter um peso mais significativo.

De lá para cá, o risco e a criatividade ganharam muito mais relevância. Primeiramente, destacou-se o risco reputacional – multiplicaram-se as denúncias de empresas cujos fornecedores recorreram a trabalho análogo à escravidão. Isso passou a ser endereçado com contratos mais rígidos, auditorias frequentes, processos que conferissem maior transparência à relação com os fornecedores. Agora vem uma segunda fase, que é a de colocar os ovos em muito mais cestas para ter mais resiliência e inovação na supply chain e, de quebra, ter algum crédito de reputação. Isso quer dizer ter como fornecedores empresas de diferentes tamanhos e geografias que representem diferentes segmentos de consumidores. (Porque os mercados emergentes citados pela Deloitte não eram só geográficos.)

A nova prática de diversificar o sourcing já foi bem resolvida em algum lugar do planeta? Não. Porém há programas de diversidade de fornecedores bem estruturados, sobretudo nos mercados americano e europeu. No Brasil, o movimento é tímido. “Em geral, as empresas brasileiras ainda não colocam diversidade na estratégia de compras”, confirma Fernanda Ribeiro, presidente da ONG AfroBusiness Brasil, dedicada às compras afirmativas. Ela crê, contudo, que a discussão sobre o tema vem esquentando e que, aos poucos, o mindset dos gestores de compras está mudando.

COMO MONTAR UM PROGRAMA

O ponto de partida é definir por que sua empresa quer implantar um programa de diversidade de fornecedores. Por modismo, por exemplo, não vale. O tema entrou no radar de várias empresas no início do século 21, com metas bastante representativas, mas isso se desacelerou poucos anos depois. “O que houve foi um auê tendo como referência o então Banco Real e a Natura”, lembra

Reinaldo Bulgarelli, sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação. Agora, algumas empresas voltam a olhar para seus fornecedores com a lente da diversidade, mas pensar no papel social da empresa pode não ser suficiente.

Abraçar diversidade e inclusão, seja entre os funcionários ou entre os fornecedores, precisa ser algo intencional para a empresa. Quando o departamento de recursos humanos já tem essa agenda interna por entender o papel social das corporações, por exemplo, geralmente é mais fácil estender D&I à área de compras. Mas, se a agenda interna não for pela causa, e sólida, é o argumento do lucro que vai tornar a intenção mais forte. “Nesse caso, a empresa persegue essa meta porque é boazinha; ela percebe que, quanto mais diversidade, maior será a lucratividade”, diz Paulo Henrique de Oliveira, analista de negócios do Sebrae-SP que atuou na ONG Integrare, especializada no tema.

Por que essa diversidade aumenta lucro? Por aumentar o potencial criativo e a inovação. Fornecedores diversos proporcionam pontos de vista e referências diversas, o que é crucial para entender melhor desejos e necessidades dos vários públicos consumidores brasileiros e criar produtos e serviços novos. Dada a dificuldade de empreender no Brasil, é comum deparar com muita criatividade e inovação nas PMEs. É aqui que o departamento de compras arbitra risco, recompensa e criatividade, como sugeriu a Deloitte há quase dez anos.

Um exemplo de inovação são as toucas de natação, de banho e EPI (equipamento de proteção individual) para cabelos volumosos da empresa DaMinhaCor, do afroempreendedor Mauricio Delfino, que começaram a ser vendidas no segundo semestre de 2021 por uma grande varejista. Esta atingiu, assim, os célebres não clientes, que Peter Drucker tanto recomendava focar.

Além disso, segundo Oliveira, é frequente a empresa começar visando lucro e, com a experiência, incorporar ao DNA a causa da justiça social, por ver de perto que o Brasil é o nono país mais desigual do mundo, com

13,6% da população vivendo na miséria – uma maioria de pretos e pardos, principalmente mulheres – e que a correção da distorção requer o esforço de todos os brasileiros.

Uma vez estabelecida a intencionalidade, o programa para promovê-la deve ser decidido pelo CEO e os executivos C-level em um processo de cima para baixo. Por conhecerem programas que deram errado, Ana Fontes, fundadora e CEO da Rede Mulher Empreendedora (RME), e professora do Insper, e Fernanda Ribeiro, da AfroBusiness, são incisivas nesse ponto. O envolvimento da liderança sênior é a base sobre a qual se consegue construir um primeiro case de sucesso de D&I na área de compras.

Passando ao desenho do programa em si, tem como primeira etapa o mapeamento detalhado da cadeia de fornecimento existente na empresa. Os dados coletados devem ser comparados com a estrutura da população no Brasil, por gênero, etnia, orientação sexual e pessoas com deficiência, e as disparidades devem aparecer.

Então, é hora de dar o passo seguinte, que vira uma armadilha para muitas empresas. Elas saem cadastrando fornecedores de grupos minorizados para melhorar seu mapa usando a mesma linha de negociação aplicada aos parceiros de grande porte. “Sem um olhar mais inclusivo para os pequenos fornecedores, é difícil qualquer iniciativa ser bem-sucedida”, diz Fontes. O passo aqui deve ser outro: recorrer à intermediação de organizações sem fins lucrativos que representem segmentos minorizados. Exemplos dessas ONGs são a AfroBusiness, para empresas lideradas por negros; a RME e a WEConnect, para as de mulheres; a Integrare, para as pessoas com deficiência, indígenas e também negros; e a Câmara de Comércio e Turismo LGBT do Brasil, que criou o projeto “Fornecedores Diversos”, para reunir os empresários LGBTQIA+. Mesmo sendo mais recente, a Câmara já tem 71 empresas fornecedoras cadastradas.

Por que essa intermediação é importante? Não apenas porque essas organizações conseguirão fazer



PAULO HENRIQUE DE OLIVEIRA, Sebrae-SP



ANA FONTES, Rede Mulher Empreendedora

LEIS FAVORECEM

LICITAÇÕES SÓ PARA PMES. Lei nº 14.133/2021, artigo 4º.

MULHERES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E EGRESSOS DO SISTEMA PRISIONAL. Lei nº 14.133/2021, artigo 25, parágrafo 9º, incisos I e II.

MÃO DE OBRA LOCAL EM CIDADES PEQUENAS. Lei nº 14.133/2021, artigo 40, parágrafo 2º, inciso II.

BENS E SERVIÇOS COM TECNOLOGIA NACIONAL. Lei nº 14.133/2021, artigo 26, parágrafo 7º.

STARTUPS. Lei nº 14.133/2021 e Lei Complementar nº 182/2021, além da Lei das Estatais nº 13.303/2016.



JAQUES REOLON,
Jacoby & Reolon
Advogados

LICITAÇÕES GOVERNAMENTAIS SÃO INCLUSIVAS?

EM TEORIA, SIM: LEIS GARANTEM O ESPAÇO DOS MINORIZADOS. MAS NA PRÁTICA...

O exemplo deveria vir do governo. As compras públicas podem facilitar que empresas de menor porte, assim como aquelas de propriedade ou geridas por pessoas tradicionalmente com limitadas oportunidades, viabilizem-se e aumentem a competitividade. Pelo menos, foi o que aconteceu em muitos dos países que avançaram no tema. “Compra pública nunca é uma mera compra. É um instrumento do Estado para o desenvolvimento do sistema econômico, a fim de gerar mais empregos e renda”, explica o advogado e economista Jaques Reolon, VP da Jacoby & Reolon Advogados Associados.

Em teoria, isso também está ocorrendo no Brasil. Em 2006, com a publicação da Lei Complementar nº 123/2006, a participação de micro e pequenas empresas em licitações começou a aumentar. Com a nova Lei de Licitações (nº 14.133/2021), em novembro do ano passado, abriu-se espaço para mais diversidade – vale lembrar que a antiga Lei de Licitações (nº 8.666/1993) beneficiava as grandes empresas. “A letra da lei é bonita, privilegia o direito fundamental dessas pessoas e o tratamento de todas com igualdade”, diz Reolon. Ela inclui reserva de espaço para mulheres que sofrem violência dentro de seus lares, assim como para egressos do sistema prisional.

“Temos mesmo inúmeras previsões legislativas que possibilitam a inserção de PMEs no mercado de compras governamentais e contemplam situações de vulnerabilidades. O problema é que falta concretizá-las”, complementa Reolon, que também preside a Associação Nacional dos Advogados nos Tribunais de Contas do Brasil (Anatrimon). *[Veja algumas dessas leis no texto lateral.]* Segundo ele, é preciso adotar medidas para que saiam do papel e sejam efetivas. O especialista lista pelo menos quatro:

(1) Regulamentos garantidores de segurança jurídica para que os gestores públicos (que são os responsáveis por compras) as utilizem com tranquilidade, sem receio de sanções.

(2) Uma conversa institucional entre os órgãos representativos dos poderes públicos (Ministério Público, Judiciário, Legislativo, Tribunal de Contas etc.) para todos se comprometerem com a efetividade dessas leis, tanto os que realizam como os que fiscalizam as compras públicas.

(3) Uma fiscalização de compras mais voltada a preservar os direitos contratuais das pequenas e médias empresas, como pagamento em dia, não aplicar sanções indevidas, respeitar os contratos etc., para evitar a precarização na relação.

(4) Ir além de somente prever um percentual de fornecedores alternativos nos contratos para se dispor a qualificar quem não possui aptidão, propiciando meios para que possa se tornar um fornecedor, conforme escreveu Reolon em artigo publicado na *Consultor Jurídico*. Não é difícil encontrar mulheres nessas condições: basta consultar o Cadastro Nacional de Violência Doméstica contra a Mulher, do Conselho Nacional do Ministério Público. Também deveria haver um cadastro detalhado e transparente com egressos do sistema prisional para facilitar a busca de todos os órgãos do governo – o Supremo Tribunal Federal contrata vários egressos, por exemplo. Em resumo: a legislação é boa, mas a prática deixa a desejar. “Poderíamos fazer muito mais”, finaliza Reolon. **(SRS)**

o match correto entre comprador e fornecedor, aumentando a chance de sucesso, mas também, e principalmente, pelo fato de elas prepararem tanto comprador como vendedor para a parceria. No lado dos compradores, elas fazem uma auditoria das políticas de procurement para ver o que é preciso ser adaptado sob o olhar inclusivo. Aos pequenos fornecedores, elas oferecem treinamento em gestão de modo geral e em relações negociais especificamente. De acordo com Oliveira, do Sebrae-SP, a maioria das micro e pequenas empresas não entende de gestão, não sabe precificar, ainda mistura contas de pessoa física com jurídica. “Como micro e pequeno ficam sempre apagando fogo, não conseguem desenvolver esse conhecimento”, justifica ele.

As adaptações são feitas: compradores flexibilizam processos e prazos de pagamento para facilitar a participação efetiva das pequenas empresas – prazos de 180 dias, relativamente comuns com grandes fornecedores, são impensáveis, bem como atrasos. Até pequenos detalhes fazem diferença. Bulgarelli, da Txai, comenta, por exemplo, que tem comprador que envia material em inglês às PMEs, o que já exclui muitas.

Uma etapa adicional que pode ser benéfica à relação entre grande empresa e pequeno fornecedor, se incluída no programa, é a compradora apoiar proativamente os pequenos negócios, dando-lhes mentoria e treinamento em gestão e tecnologias, entre outras coisas. É algo que as multinacionais de defensivos agrícolas têm feito com distribuidores e produtores rurais, por exemplo.

DESAFIOS AO GRANDE E AO PEQUENO

O primeiro desafio do grande comprador nesse esforço de diversidade de fornecedores é entender que um fornecedor de grupo de diversidade não quer uma doação da empresa de maior porte, e sim ter a oportunidade de escalar seu pequeno negócio. Cabe ao gestor de procurement, portanto, selecionar seu pequeno fornecedor como faria com qualquer outro. Isso dito, há barreiras que ele deve obrigatoriamente derrubar:

1ª barreira: a rede. A grande maioria dos contratos é fechada com fornecedores que foram indicados ou que abastecem o concorrente. É preciso ampliar o raio de visão para enxergar quem pode fazer a diferença em sua rede.

2ª barreira: processos. Para participar da seleção, há muitos processos e muita burocracia. É preciso reavaliá-los e simplificá-los para ganhar agilidade.

3ª barreira: prazo para pagar. Há empresas que determinam o pagamento em prazos muito longos – há casos, felizmente raros, de acerto em 180 dias. Raramente os microempresários têm dinheiro em caixa, além de pouco acesso a crédito. Então, deve-se considerar uma flexibilização em favor dos pequenos. E deixar claro para o novo parceiro quanto ao prazo que for definido, antes de fechar um negócio.

A Basf é um bom exemplo de empresa que se esforçou para vencer tais desafios. “Percebemos que a burocracia era uma barreira a ser vencida e que, para isso, precisávamos otimizar o processo de cadastramento e homologação das empresas como fornecedores da Basf”, disse Marcelo Leonessa, vice-presidente da área de compras para América do Sul da Basf, ao site da ONG Integrare. Atualmente, 20 empresas, cadastradas no Integrare, fornecem serviços e produtos gráficos para essa empresa.

Na opinião de Oliveira, do Sebrae-SP, muitas grandes empresas querem dar oportunidades para empresas de diversidade, e até estão dispostas a flexibilizar suas políticas, mas não sentem segurança de que os pequenos fornecedores as entendem. Esse é o desafio das empresas da diversidade.

“Muitas dessas micro e pequenas empresas precisam entender que a potencial compradora tem regras de compliance, por exemplo, e não pode ignorar alguns aspectos”, diz ele. “Se o pequeno negócio não estiver regular, isso pega no compliance”, avisa Fontes. Empregar mão de obra infantil, não prezar pela sustentabilidade, não honrar seus compromissos financeiros, não ter capacidade para entregar con-

A JORNADA DO PEQUENO FORNECEDOR

PREPARE-SE. Busque ONGs que atuem em seu universo de diversidade – algumas até certificam; faça cursos e treinamentos, inclusive de gestão; organize documentações da empresa, regularizando os possíveis pendências ou irregularidades.

DIVULGUE-SE. Participe de rodadas de negócio, grupos de discussão; faça networking, para divulgar seu negócio e deixar claro o interesse em ser fornecedor de grande empresa.

PARTICIPE. Cadastre-se como fornecedor e tenha paciência, porque muitos processos são morosos e cheios de burocracia. Saiba que entrar no cadastro não significa já vender. Poucas “compradoras” são claras em relação a quando haverá demanda.

NEGOCIE. Foi selecionada? Controle as expectativas principalmente nas negociações de volume, prazos de entrega e, em especial, de valor financeiro. Muitas “compradoras” pressionam demais aí. Leia o contrato com atenção e avalie bem os impactos e riscos que terá se aceitar o negócio. Não aceite que derrubem sua lucratividade.

GERENCIE. Ao se tornar um fornecedor de grande empresa, preze pelos detalhes acordados. Divida com sua nova parceira os desafios e aceite ajuda. Mantenha o fluxo de caixa com alguma folga, considerando o prazo de pagamento acertado. E, se a “compradora” atrasar o pagamento, coloque na mesa os riscos que você corre em função do atraso.



RAPHAEL PAGOTTO,
Fórum de Empresas
e Direitos LGBTI+

forme o combinado estão fora de questão, e a PME tem de aceitar isso.

Em outras palavras, só quando uma empresa não foca mais só o operacional e tem tudo bem resolvido do ponto de vista da gestão, incluindo toda a parte de documentação empresarial, é que ela deve se aproximar das organizações não governamentais que intermedeiam os processos de compras.

Outro desafio imenso é que os micro e pequenos empresários têm pouco acesso a crédito – por exemplo, para financiar o capital de giro. Os negros, por exemplo, são quatro vezes mais barrados pelas instituições financeiras do que os brancos, como informa Fernanda Ribeiro, que, por isso, fundou uma fintech dirigida ao segmento, a Conta Black.

CASES QUE INSPIRAM

Muitos movimentos têm contribuído para fazer da diversidade de fornecedores um assunto cada vez mais quente no universo empresarial. Como o estabelecimento de metas. Raphael Pagotto, secretário adjunto do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, conta que a Corte-

va Agriscience tem como meta ousada, até 2030, ter 25% das compras de fornecedores diversos. Ou seja, deixa-se para trás só a compra pouco relevante da empresa de diversidade, como a de brindes de fim de ano. “E o ano de 2022 será o ano de fomento de empreendedores LGBTQIA+”, afirma ele.

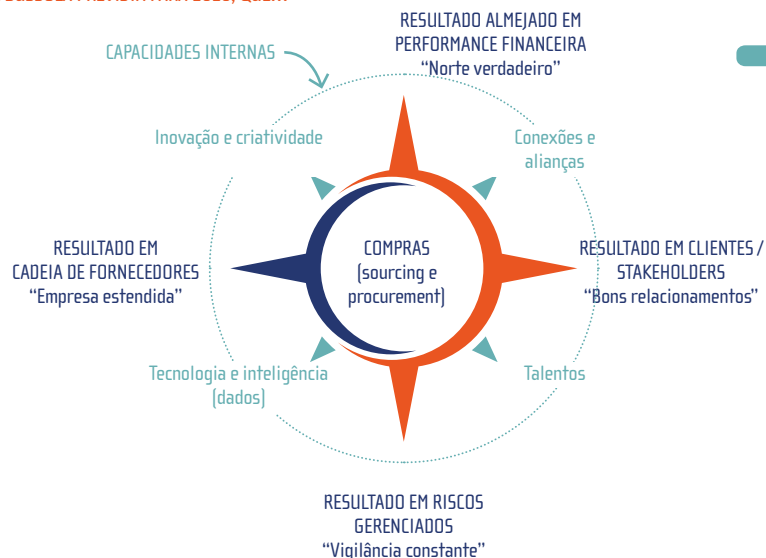
Mesmo em casos difíceis vêm sendo encontradas soluções. Fernanda Ribeiro lembra o case da Accor em 2018, por exemplo, que, tendo dificuldade em investir em diversidade por conta de rígidos processos internos, lançou, dentro de um hotel Ibis de São Paulo, um estabelecimento todo feito de diversidade, o Trampolim Startup Café. Na cadeia de fornecimento, negros, mulheres, LGBTQIA+; formando o corpo de funcionários, também pessoas diversas, incluindo um refugiado. “As pessoas foram contratadas e os fornecedores foram selecionados por suas histórias, não pelo currículo”, relembra ela.

E o melhor de tudo foi o resultado que a Accor obteve, confirmando o êxito: o breakeven do café foi atingido em apenas seis meses de funcionamento, graças a uma série de inovações no car-

A NOVA GERAÇÃO DO PROCUREMENT

GRANDES CONSULTORIAS GLOBAIS VÊM ANUNCIANDO AS TENDÊNCIAS DA ÁREA

A BÚSSOLA PREVISTA PARA 2020, QUE...



...A PANDEMIA ACELEROU



- 1 No próximo normal, as empresas devem aumentar a resiliência da cadeia de fornecedores
- 2 Adotar estratégias de base zero para a criação de valor
- 3 Investir em parcerias e co-inovação com fornecedores
- 4 Acelerar a adoção de tecnologias digitais e analytics de dados
- 5 Ter um modelo operacional "future-ready", com uso de métodos ágeis e prontidão para desenvolver as habilidades que vão se mostrando necessárias

FONTES: BÚSSOLA DA DELOITTE, EM "WHY PROCUREMENT MUST TRANSFORM ITSELF BY 2020", (2013) + CINCO PASSOS DA MCKINSEY, EM "REIMAGINING PROCUREMENT FOR THE NEXT NORMAL" (2020).



dáprio promovidas pela cadeia de valor diversa. A ideia era abrir mais dois cafés, mas a pandemia suspendeu o plano por ora. Outros casos são animadores:

CARGILL: MAPEAMENTO DA CADEIA

O programa de diversidade de fornecedores lançado no início dos anos 1990 na matriz da Cargill, nos Estados Unidos, está em processo de expansão global. Na América Latina, começa pelo Brasil. “Já estamos mapeando o que temos em nossa cadeia, usando ferramentas tecnológicas de registro de fornecedores”, conta Vanessa Costa, líder de compras de marketing e comunicação da Cargill para a América Latina. A partir dela, a empresa vai criar ações com “o objetivo de refletir o mercado em que a empresa está inserida”. O trabalho será feito com a WEConnect, que já é parceira da matriz. O plano, segundo a executiva, é focar inicialmente a questão de gênero na cadeia, mas nada impede que haja esforços em outras frentes de diversidade em paralelo.

Para ela, não há fórmula pronta para uma empresa investir em inclusão e diversidade, e exige treinamentos e imersão para disseminar o conhecimento e o engajamento de todos, o que tem sido aplicado inclusive na área de compras. A Cargill tem aprendido sobre o tema com seu comitê de diversidade, com as quatro redes identitárias que abriga, e a participação em diversos grupos de discussão externos. “É tudo muito colaborativo”, diz Costa.

UNISYS: MENOS DOCUMENTAÇÃO

A Unisys segue a estratégia de aplicar no Brasil as melhores práticas que

vêm sendo usadas há anos na corporação. “Nosso olhar é bem amplo”, diz Claudia Gomes, VP jurídica da Unisys para a América Latina e membro do conselho de diversidade da companhia na região.

A maior parte dos fornecedores da Unisys é de grandes empresas, mas as pequenas já entram principalmente como mão de obra técnica e para atendimento a clientes em locais onde a empresa ainda não está presente. Também havia vários contratos com pequenas empresas locais para serviços gerais nos diversos escritórios, embora isso tenha diminuído com o trabalho remoto durante a pandemia.

Para uma pequena empresa se tornar fornecedora, a Unisys busca evidências de que ela segue boas práticas em relação a pessoas e obrigações fiscais, por exemplo, mas não é muito rígida em relação a documentações como a certificação ESG, cujo custo é alto.

A Unisys também mapeou sua supply chain no Brasil, considerando o escopo de serviços prestados, e identificou que há minorias que merecem mais atenção, como negros, PCDs e LGBTQIA+. As empresas de mulheres, apesar de ainda terem participação acanhada, estão em expansão, mas é fato que há escassez de mulheres em áreas técnicas.

Embora ainda não tenha definido como será o credenciamento de fornecedores diversos – o que talvez ocorra em 2022 –, a área de compras já está dando o exemplo de inclusão. Conta com quatro pessoas, sendo dois homens e duas mulheres, entre eles dois são PCDs. “Também incentivamos os grandes fornecedores a se preocuparem com



VANESSA COSTA,
Cargill (à esq.)

CLAUDIA GOMES,
Unisys (no centro)

ESTEVAN SARTORELLI,
Dengo Chocolates
(à dir.)

D&I. Os grandes têm de nos apresentar suas práticas de diversidade e inclusão.”

DENGO: COMPROMETIMENTO

A Dengo Chocolates já nasceu, em 2006, com o compromisso de melhorar a qualidade de vida de produtores de cacau no Sul da Bahia. Ela é uma das que estabeleceu metas ousadas. Seu compromisso – público – é de dobrar a renda de mais de 3 mil produtores no Brasil até 2030 – em 2020, 25% dos agricultores de sua rede já tiveram melhoria de renda e 81% deles atingiram a renda mínima estabelecida pela marca.

Para isso, a Dengo afirma pagar um preço justo ao produtor. “Precisamos gerar riqueza no campo para evitar o êxodo, a fim de que as futuras gerações sintam orgulho do negócio dos pais e lhe deem continuidade”, diz Estevan Sartorelli, cofundador e CEO da Dengo.

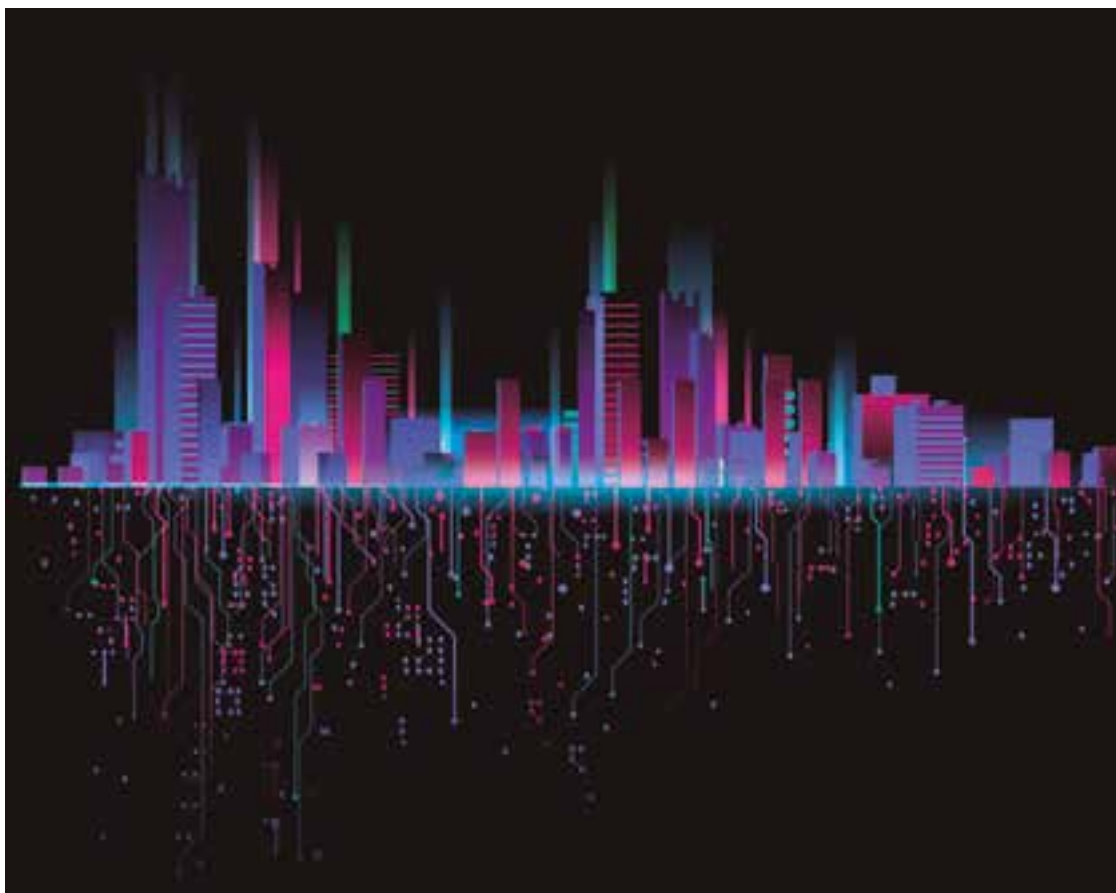
A empresa faz censo anual para acompanhar a evolução desses fornecedores, e confere condição de moradia e de trabalho, a satisfação, assim como idade, gênero, se os filhos estão na escola e se emprega mão de obra infantil ou escrava. “Guiamos nosso impacto pelos ODS [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável] da Organização das Nações Unidas, medindo a evolução da renda dos produtores e também indicadores como as plantações de cacau orgânico e agrofloresta, a redução de uso de plástico e de açúcar no produto”, diz Sartorelli.

Se seis produtores lhe forneciam matéria-prima no início da operação, hoje esse número ultrapassa os 200, entre os de cacau e os de frutas brasileiras usadas na confecção dos chocolates – alguns são grandes, mas os pequenos e médios

estão presentes. “É bom ter tamanhos diversos na rede, porque um aprende com o outro, e isso aumenta o engajamento do pequeno”, conta o CEO.

Os fornecedores menores têm privilégios? Bem, a Dengo compra tudo o que o pequeno produz e, para o grande, há um limite de sacas por ano. “Isso é necessário para que haja uma correção de representatividade.” E, para manter uma relação de sucesso com os pequenos fornecedores, a empresa flexibiliza procedimentos. Por exemplo, em vez de pagar em 90 dias, ela acerta em dois dias úteis após a entrega para produtores de cacau, porque eles já se dedicaram durante 14 a 21 dias à colheita. Além disso, ela não exclui automaticamente quem não tem 100% da documentação formal. O que há é um trabalho educativo para incentivar a maior formalização, assim como para ajudar o produtor a evoluir nos processos de cultivo. De fato, a qualidade da entrega do pequeno fornecedor às vezes deixa a desejar, por sua dificuldade de controle – ainda que com empatia, a Dengo dá feedbacks claros nesses casos. Em compliance, contudo, as regras valem para todos, grandes e pequenos.

EM 2013, A DELOITTE PREVIU QUE AS ÁREAS DE COMPRAS começariam a se sentar à mesa com os líderes de vendas, marketing, operações e corporativo, de 2020 em diante, para discutir estratégias financeiras. Isso vem acontecendo – porém mais nos EUA e na Europa. Pois a diversidade de fornecedores que resulta em maior inovação, resiliência e, claro, eficiência da supply chain é um dos aceleradores desse novo status.∞



FUTUROS EM GESTAÇÃO

Nos últimos 25 anos, *HSM Management* tem levantado tanto o que se deve preservar e destruir do passado como o que se pode melhorar no presente. Mas não só. Temos apontado os futuros em gestação ainda escondidos sob os icebergs do cotidiano. Este *Dossiê* honra a tradição ao reunir dez visões até 2050 formuladas por thinkers e practioners da gestão – respectivamente, futuristas e líderes empresariais que também focam o longo prazo.

MEGATENDÊNCIAS

54 por Luís Rasquilha

57 por Ricardo Neves

TRABALHO E CARREIRA

58 por Rosa Alegria

61 por Luiz Valente

ECONOMIA E SOCIEDADE

62 por Jacques Barcia

65 por Carolina da Costa
e Marcelo Orticelli

BRASIL

66 por Lala Deheinzelin

69 por Fabricio Bloisi

TECNOLOGIA

70 por Ligia Zotini

73 por Ricardo Garrido



#FUTURO #GESTÃO #LIDERANÇA

O QUE NOS ESPERA EM 2050

52

por Adriana Salles Gomes e Maria Clara Lopes

Há 25 anos, HSM Management vem acompanhando a transformação do espírito do tempo, apontando as tendências e trazendo os exemplos do melhor da gestão e da liderança para seus leitores. Comemorando seu aniversário de 25 anos em um momento de profunda transformação social e do ambiente de negócios, buscamos antecipar os próximos 25 anos, por meio de uma coleção de dez artigos de futuristas e líderes empresariais, que criam um panorama do que as organizações devem esperar até 2050.

Uma pergunta instiga **HSM Management** ao longo dos últimos 25 anos: o que separa empresas vencedoras e duradouras daquelas que dão errado? A resposta é longa, com muitas nuances. Uma delas, certamente, é “uma liderança com o hábito de olhar para o futuro”. Algo que ficou mais nítido com a covid-19, segundo os próprios gestores, e separou as empresas que conseguiram resistir à disrupção sanitária daquelas que enfrentaram (e ainda enfrentam) extrema dificuldade.

Quem havia feito exercícios de cenários antes conseguiu “improvisar” melhor; quem fez exercícios de cenários constantes durante esse período pôde tomar decisões melhores e se adaptar mais facilmente aos acontecimentos. A visão de longo alcance permitiu a esse líder ter mais controle emocional para navegar a tormenta e obter maior produtividade da equipe no percurso.

Agora, o que faz com que algumas pessoas de negócios tenham mais fa-

cidade de olhar para o futuro do que outras? Para muitas, trata-se de uma característica intrínseca do futuro: ele não poder ser medido. “O que não se mede não se gerencia”, nos ensinou W.E. Deming, uma tônica ainda presente no meio empresarial, que faz com que poucos integrantes desse grupo se sintam confortáveis para falar do que ainda não aconteceu. Para estes, é imperativo apresentar cases, algo que **HSM Management** se orgulha de ter apresentado nos últimos 25 anos. Porém a pandemia mostrou que nem sempre os cases são suficientes. E as transformações esperadas para os próximos 25 anos não encontram paralelo no passado.

Para que as lideranças possam estar em sintonia com o que pode vir a ocorrer nos próximos 25 anos, este dossiê faz um grande estudo de cenários, a partir da visão de estudiosos sobre futuros e de empreendedores e executivos reconhecidos pelo hábito de pensar no longo prazo. Esperamos, assim, inspirar nossos leitores a criar seus caminhos e suas previsões sobre o amanhã.

COMO DIVIDIMOS ESTE DOSSIÊ

Nas próximas páginas, você encontra uma narrativa sobre o futuro até 2050, formada por dez artigos independentes, divididos em cinco grandes temas: macrotendências; trabalho e carreira; economia e sociedade; tecnologia; e Brasil. Cada um deles conta com dois olhares que se complementam: o de um futurista e o de uma liderança do mundo dos negócios. Juntos, eles criam uma sinergia de ideias, com conceitos e práticas para as organizações (e suas lideranças) criarem os cases dos próximos 25 anos.

Luís Rasquilha, CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem, aborda as grandes forças e tendências que moldarão os próximos 25 anos, com a aproximação do momento da singularidade tecnológica como pano de fundo. Em contraponto, Ricardo Neves, CEO da NTTData, reforça a importância de as organizações terem um forte

senso de propósito corporativo para sobreviver às mudanças.

Rosa Alegria, pioneira do futurismo no Brasil e representante do Projeto Millennium, leva os leitores a uma viagem pelo tempo, apresentando as possíveis transformações no futuro do trabalho até 2050. E, no âmbito das organizações, Luiz Valente, CEO do Talenses Group, faz um alerta: cada vez mais as pessoas escolherão seus trabalhos pela conexão a propósito e causas.

Jacques Barcia, pesquisador do Institute for the Future, apresenta duas histórias possíveis de ser contadas e que afetam economia e sociedade: uma de colapso e outra de transformação, dependendo das escolhas que serão feitas, principalmente com relação ao meio ambiente. Tais quais os modelos de investimento associados à agenda social tratados por Carolina da Costa, sócia da Mauá Investimentos, e Marcelo Orticelli, diretor do Insper e do Instituto Unibanco, em seu artigo.

Colaboração é uma das 25 boas práticas destacadas por Lala Deheinzeln, futurista criadora da Fluxonomia 4D, que podem ser adotadas pelas organizações para vencer este momento ainda mais acentuado de transição de eras. E também é fundamental para superar o desafio da segurança alimentar em um mundo com quase 10 bilhões de pessoas em 2030, como pontua Fabricio Bloisi, CEO do iFood.

Imaginar futuro é quase sinônimo de tecnologias disruptivas, que foram mostradas por Ligia Zotini, fundadora da Voicers. Ela vai além: traz a importância do avanço das tecnologias humanas em paralelo ao da inteligência artificial. O fator humano também é destacado por Ricardo Garrido, diretor da loja de vendedores parceiros da Amazon Brasil, que diz que o cliente é quem aponta o caminho do futuro.

Por fim, assumimos aqui um compromisso. Na edição de 50 anos, faremos um balanço entre o projetado e o que aconteceu e veremos quantos cases conseguimos antecipar neste especial. ∞

JUNTOS, ELES
CRIAM UMA
SINERGIA
DE IDEIAS,
CONCEITOS
E PRÁTICAS
PARA AS
ORGANIZAÇÕES
(E SUAS
LIDERANÇAS)
CRIAREM OS
CASES DOS
PRÓXIMOS
25 ANOS



#FUTURO #MEGATENDÊNCIAS #SINGULARIDADE #EMPRESAS

54 FORÇAS E TENDÊNCIAS QUE MOLDAM OS PRÓXIMOS 25 ANOS

por Luís Rasquilha

Apresentado em outubro de 2021, o mais recente relatório What's Next 2021 – Direção 2030, da Inova Consulting, enumera os fatores que tendem a influenciar o futuro das pessoas e das empresas em dez anos ou mais, funcionando como um farol para navios em mar revolto. Em torno do conceito de singularidade, em que os humanos passarão a ser um mix de homem e máquina, são 18 macrotendências a que todos nós devemos prestar atenção.

Em 2100, a expectativa de vida pode ser de 300 anos. Se não vivermos tanto quanto nossos netos, veremos o surgimento da singularidade, pré-condição para a maior longevidade da espécie.

Há pouco tempo, singularidade era o momento em que computadores ficariam mais inteligentes do que humanos. Agora, será quando nos tornarmos um mix “humano e máquina”, marco da passagem da “sociedade da informação” para a “sociedade da su-

perinteligência”, ou quinta revolução industrial, que surge a partir da associação de duas revoluções simultâneas: a infotech e a biotech.

Esse cenário é tão grandioso que fica difícil materializar sua aplicação nas empresas. Isso é facilitado ao se conhecer os desdobramentos em seis forças motrizes, cada uma com três megatendências previstas para daqui a dez anos ou mais e detalhadas no relatório What's Next 21, Direção 2030, produzido pela Inova Consulting.

FORÇA MOTRIZ: TECNOLOGIA E CONECTIVIDADE

Automação e inteligência artificial já começaram a mudar a natureza e o volume de trabalho, com ganhos de qualidade e expectativa de vida, de produtividade e de tempo. Por outro lado, há risco de ameaças sociais, políticas e econômicas.

1. **EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA:** acentua-se a influência das máquinas sobre nossas vidas, estrada aberta pelos smartphones, que colocaram o mundo a um clique de distância por meio de milhares de apps.
2. **CONNECTIVIDADE PERMANENTE:** com 100% da população conectada entre 2022 e 2025, quem não entender a convergência tecnológica estará irremediavelmente fora do jogo.
3. **HUMANISMO DIGITAL:** The Vienna Manifesto on Digital Humanism encoraja a inovação centrada em valores e necessidades humanas devido ao risco, em um mundo dependente de algoritmos, de a programação se mostrar incompatível com os valores humanos.

FORÇA MOTRIZ: MEIO AMBIENTE E CLIMA

As mudanças climáticas mudarão os ecossistemas do planeta, causando um amplo conjunto de impactos ainda não mapeados. Se nada for feito, haverá aceleração de catástrofes humanitárias, potencialização de conflitos e criação de regiões inabitáveis no planeta.

4. **ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS:** a sociedade civil pressiona líderes (políticos e empresariais) por ações concretas, o que leva a leis mais rígidas.
5. **AGENDA PRÓ-RECURSOS NATURAIS:** cobra-se a busca de soluções que integrem produtividade, crescimento econômico e impacto ambiental reduzido (se possível, zero).
6. **NOVOS RECURSOS ENERGÉTICOS:** a demanda por energia deverá ser 50% maior do que a atual por volta de 2030. Fontes alternativas ganham tração; indústrias tradicionais de

energia e os milhões de pessoas empregadas por elas sofrerão uma rápida reestruturação. Surgem novos trabalhos relacionados à energia.

FORÇA MOTRIZ: POLÍTICA E ECONOMIA

Mais impactos políticos e socioeconômicos da pandemia afetam trabalho, produção, consumo e relações. Perspectivas de recuperação global nos próximos anos levam à esperança de sólida retomada econômica, apoiada pela urbanização crescente: a população urbana mundial aumentará 72% até 2050. As cidades serão os mais importantes agentes de criação de empregos. A erosão da classe média elevará o risco de agitação social em países desenvolvidos.

7. **GLOBALIZAÇÃO:** o conceito de aldeia global se afirma graças à integração digital e de mercados entre países.
8. **FORÇA E PODER DA SOCIEDADE:** a sociedade conectada é influenciadora e transformadora do mundo. Regras e políticas de marketing e de gestão serão redefinidas.
9. **NOVAS ECONOMIAS:** novos países passam a ditar as regras; as superpotências continuam seu domínio. O ecossistema em torno de Chína deve se afirmar como polo produtivo e consumidor. Novos acrônimos substituem os Brics: Mint (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) e Sick (Síria, Índia, Coreias Unificadas).

FORÇA MOTRIZ: SOCIAL E HUMANO

A população estará maior e mais velha, afetando negócios, ambições e custos de pensão. As pessoas trabalharão por mais tempo, demandando novas competências: o lifelong learning vira norma. Economias em que a mão de obra envelhece mais rápido impulsionam o aprimoramento da automação. Cresce a pressão por humanização nos indivíduos e haverá mais bolhas sociais.

10. **ENVELHECIMENTO E EXPLOSÃO DEMOGRÁFICA:** devemos ser 8 bilhões de pessoas no planeta até 2030, com expectativa de vida de 150 anos

INFOTECH 2030-2050



- O "software as a service" evoluiu para "everything as a service". Tudo passa a ser acessado por meio de serviços de assinaturas.
- A crescente produção de dados exige que nos eduquemos em dados.
- A velocidade de conexão (5G, 6G, 7G, xG) e a capacidade de processar, transmitir e armazenar dados aumentarão em todos os níveis da sociedade.
- Como em uma matrix, a sobreposição de realidades assumirá particular importância no futuro, gerando novas formas de ver o mundo.
- Há uma humanização das máquinas. Os robôs se equiparam aos humanos em personalidade, raciocínio e consciência.

entre 2030 e 2050. Cresce o convívio entre gerações, inclusive nas organizações.

11. **BUSCA PELO NOVO E DESCONHECIDO:** ecossistema de P&D dedica tempo e investe recursos (humanos, técnicos e financeiros) para desvendar o novo e o desconhecido, em mentes, corpos, natureza e no espaço.
12. **MAIOR TRANSPARÊNCIA E REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES:** a quarta revolução industrial explicita as desigualdades, o que obriga a sociedade a agir para reduzi-las. Crescem exponencialmente a busca por transparência e a mobilização por impacto social para criar um mundo melhor.

FORÇA MOTRIZ: SAÚDE E BEM-ESTAR

A crise global do coronavírus mobilizou o ecossistema de pesquisas farmacêuticas global, sendo um estímulo inédito para práticas colaborativas entre nações: fluxos de troca de informações, investimentos transnacionais, compartilhamento de pesquisas e descobertas científicas, em busca de respostas coletivas e eficazes. As pessoas ganham consciência sobre envelhecer com qualidade de vida, valorizando a alimentação saudável e a prática de exercícios. Muda até o modo de se ver carreira e trabalho.

13. **EVOLUÇÃO GENÉTICA:** avanços contribuem decisivamente para a evolução da humanidade na medicina, alimentação ou reprodução.
14. **BUSCA DE EQUILÍBRIO:** o ressignificar de prioridades e valores deixa clara a busca pelo equilíbrio. Caminhos do meio desbancam os extremos.
15. **HUMANOS 2.0:** implantes de gadgets e chips no corpo e cérebro, conectados em tempo real, permitem acessar, compartilhar e produzir todo o tipo de informação e conhecimento.

FORÇA MOTRIZ: EDUCAÇÃO, EMPRESAS E NEGÓCIOS

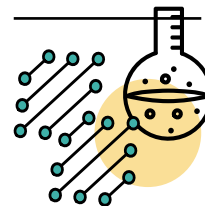
As empresas apegadas a modelos mentais e crenças culturais do século 20 estão em risco. O desenvolvimento de uma nova sociedade passa pela educação, incluindo os âmbitos fami-

liar e social aos mecanismos formais nas escolas. Um dos pilares mais importantes na evolução da sociedade e dos negócios é a educação continuada. Para a gestão, o maior desafio é atuar em tempo real (o tempo do mercado e do cliente). Vencê-lo pressupõe velocidade e adaptabilidade de estruturas, parceiros, cadeias de valor e principalmente de pessoas.

16. **TRANSFORMAÇÃO PERMANENTE E NOVOS NEGÓCIOS:** dará adeus ao mercado quem não assumir a filosofia customer-centric em tempos de clientes empoderados e oferta de soluções crescente. A mentalidade trendsinnovation, de inovar com base em tendências, e a capacidade de adaptação ao contexto farão a diferença nos negócios. Conseguir navegar na incerteza será chave.
17. **MINDSET DE STARTUP:** lentidão na tomada de decisão, burocracia e atuação engessada da gestão tradicional sabotam o “time to market”, o tempo de chegada ao mercado. Empresas estabelecidas cederão fatias do mercado a outros players. Escapa dessa sina quem alinhar pessoas, processos, projetos, decisões ao mindset de testar e falhar rápido. Agilidade, análise de contexto, colaboração, cocriação e mentalidade orientada ao futuro fecham a lista.
18. **NOVOS MODELOS DE ATUAÇÃO:** rever comportamentos, pessoais e profissionais, e também como sociedade, será a tônica. Surge um novo desenho da realidade macro, que vamos abraçar, aos poucos e de modo estruturado. Trabalho e educação remotos, nômades urbanos e digitais dominarão as dinâmicas sociais.

MAIS DO QUE ASSISTIR A FILMES DE FICÇÃO CIENTÍFICA, viveremos em um. Implantes tecnológicos no cérebro mudarão a dinâmica cerebral e os rumos da humanidade. Poder (re)programar seres humanos representa, para muitos especialistas, o fim da atual geração de Homo sapiens. Não se assuste, no entanto; receba este mundo de braços abertos, para ser capaz de aproveitar o melhor dele. ∞

BIOTECH 2030-2050



- A expectativa de vida chegará aos 150 anos, aumentando a população economicamente ativa do planeta.
- Upgrades de memória aumentarão a performance de raciocínio e memorização, otimizando a capacidade intelectual humana.
- Chips, robôs, sensores e suas funcionalidades serão parte dos corpos humanos.
- A conexão não será mais por gadgets, mas por ondas cerebrais.
- A dependência do mundo digital acelera a chegada de novos comportamentos e novas doenças.

LUÍS RASQUILHA
é CEO da Inova
TrendsInnovation
Ecosystem,
professor da
Fundação Dom
Cabral (FDC), do
Hospital Albert
Einstein e da
Esalq, escola de
agronomia da
Universidade
de São Paulo.



COMO SOBREVIVER NUM CENÁRIO DE MUDANÇAS CADA VEZ MAIS RÁPIDAS

por Ricardo Neves

TRANSFORMAÇÕES ÁGEIS EXIGEM AGILIDADE E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A pandemia que vivemos desde o começo de 2020 – e que infelizmente dá sinais de que pode se prolongar – nos mostrou que tudo pode mudar muito rapidamente. Em algumas semanas, as organizações viram o modo de trabalhar e o modelo de negócios ser alterados drasticamente.

Acreditamos que, mesmo com o fim da pandemia, essa tendência deve continuar. As mudanças virão cada vez mais fortes e mais rápidas. Portanto, agilidade e ambidestria organizacional serão competências-chave das empresas daqui em diante.

Por trás dessa mudança, estão os avanços provocados pelas novas tecnologias. Não se trata de mudanças incrementais, e sim de rupturas imensas. Isso já está acontecendo: montadoras de veículos passam a se considerar “empresas de mobilidade”; fabricantes de bebidas rearranjam o modelo de distribuição e vendem diretamente para o consumidor final; o sistema financeiro está sendo “tomado de assalto” por novos entrantes – de fintechs a empresas de tecnologia. Tudo isso também impulsionado por mudanças regulatórias de desintermediação suportadas por novas tecnologias, como Pix e open banking.

As mudanças são cada vez mais rápidas. Até pouco tempo atrás, as empresas promoviam, com grande pompa, eventos para anunciar os planos de negócios para cinco ou mais anos. Não que esse planejamento vá deixar de ocorrer. Preparar-se continua sendo fundamental. Mas esses planos, que antes pareciam ser escritos em pedra, agora têm a volatilidade de um post. Por quê? Porque tudo pode mudar rapidamente.

As metas de crescimento ou rentabilidade para os “próximos anos” estão sendo substituídas pela periódica revisão do propósito da companhia e de potenciais novos negócios advindos dos avanços tecnológicos atrelados a ele. Assim, será possível estar um pouco mais atento e preparado para realizar ajustes de rota mais rapidamente, sem perder o norte. Parafraseando Darwin, hoje não é o mais forte, mas o mais ágil que sobrevive.

Apenas para citar um recente exemplo desses avanços, no final de outubro Mark Zuckerberg anunciou que o Facebook agora é Meta – em uma tentativa de posicionar a empresa dentro do contexto do metaverso, um mundo em que o real e o virtual terão fronteiras tênues.

O metaverso tem potencial de transformar o mundo de uma forma poucas vezes vista na história. Não é por acaso que especialistas dizem que o *Homo sapiens* pode evoluir, e a nova espécie será uma simbiose entre o biológico (real) e a máquina (virtual). Dentro do metaverso, o virtual será cada vez mais real. Incontáveis novos modelos de negócio emanarão desse contexto.

Como lidar com tantas mudanças? Sendo ágil e principalmente sendo verdadeiro quanto aos propósitos da organização, apegando-se aos valores. Quando uma organização tem propósitos e princípios claros, dificilmente irá errar quando recorrer a eles nos momentos de mudança. A pandemia mostrou isso. E o futuro mostrará ainda mais.



RICARDO NEVES é CEO da NTTData Brasil.

#TRABALHO #CARREIRA #EDUCAÇÃO #LIFELONGLEARNING #REMUNERAÇÃO

UM PASSEIO PELO TRABALHO NO FUTURO

por Rosa Alegria

De um passado em que o trabalho foi associado ao sofrimento e ao sacrifício, e depois como caminho de aceitação social, as facilidades da inteligência artificial, previstas para se tornarem amplamente disseminadas em meados de 2030, levam a uma transformação radical no campo do emprego e trabalho. Em 2050, a sociedade irá celebrar a libertação da ansiedade de “ser alguém na vida” para “ser alguém de bem com a vida”.

Com ajuda da imaginação, futuristas costumam passear pelo passado, presente e futuro. Neste artigo, iremos até 2050.

Primeira parada: passado, quando o trabalho era associado ao sacrifício e ao sofrimento. Até o século 18, os trabalhadores eram vistos como seres inferiores, quando ideias iluministas e a ética protestante trouxeram reconhecimento social. O desprezo deu lugar ao elogio; e o valor do capital humano foi associado à produtividade e à escassez de tempo. A busca por status social levou à escravidão voluntária. Isso até o século 21, quando condições precárias e pouco tempo livre fizeram o trabalho extenuante perder valor.



A história comprova que o que é imaginado no passado se torna realidade no presente. Trabalhadores em fila na primeira ficção científica da história: *Metrópolis*, em 1927

KEYNES E A JORNADA DE 15 HORAS

Em artigo de 1930, o economista inglês John Keynes antecipou algumas mudanças que emergem agora, depois da pandemia. Visionário e transgressor de modelos vigentes, ele imaginou seus netos em 2030, trabalhando 15 horas por semana e a renda básica universal sendo a grande conquista do capitalismo.

Apesar de soar utópico, Keynes foi certo. O futuro proposto por ele apontou para uma eliminação de profissões jamais imaginada, fazendo eco no presente com o historiador holandês Rutger Bregman e o sociólogo italiano Domenico De Masi.

Tudo estará diferente quando as crianças de hoje atingirem sua maturidade profissional (lembrando que poderão viver além do ano 2100). O que farão, como viverão e com que trabalharão? Hora de seguir viagem. A resposta está no futuro.

PRÓXIMA PARADA: 2050

Avançamos no tempo. Até 2025, a economia esteve desordenada e disfuncional: investiu-se mais em máquinas e tecnologia do que em humanos; o trabalho estava precarizado, houve



crescimento econômico com desemprego estrutural. A flexibilização de tempo e o trabalho remoto começaram em meio a um pesadelo laboral: jornadas superiores a 12 horas em espaços adaptados; limites difusos entre vida pessoal e profissional aumentaram estresse e doenças mentais.

O mercado precisou acomodar os impactos da pandemia, e as disfunções sociais e econômicas ficaram expostas. A economia e o capitalismo tradicional (que já vinham sendo questionados pelos próprios agentes de poder desde meados dos anos 2010) ficaram ainda mais frágeis, abrindo brechas para novos modelos, viáveis e surpreendentes. Em 2020, no auge da pandemia, foi proposto um grande reset na economia, que mudou os paradigmas vigentes, nos levando ao mundo de 2050.

ECONOMIA DA AUTORREALIZAÇÃO

As necessidades expostas pela megrarise pós-2021 levaram vários setores da sociedade a se mobilizarem, transformando a antiga cultura do emprego em uma cultura de autorrealização e de trabalho livre. Foi fundamental implementar sistemas de renda básica universal que via-

bilizaram o trabalho autônomo e o tempo livre e flexível.

Foi o começo da Economia da Autorrealização. Em 2050, os trabalhos rotineiros são feitos por robôs (que também têm direitos), e os profissionais assumem várias carreiras ao longo da vida; trabalham menos e em qualquer lugar. A jornada passou para as 15 horas semanais (lembra-se do Keynes?) e indicadores de performance, como produtividade, competitividade e velocidade, são aplicados a robôs e outras tecnologias, mas não a humanos.

Esse novo modelo de renda colaborou para mitigar desigualdades alarmantes, inclusive na remuneração. Ajustes no rendimento e no tempo ajudaram a combater o desemprego e, quando há escassez de trabalho, a licença familiar é suficiente para manter um estilo de vida decente e o acesso a serviços básicos de saúde, educação e transporte.

Toda a sociedade participou das conversas sobre futuros desejáveis e novos modelos de trabalho. As produções culturais, de filmes a games, de noticiários em realidade virtual a eventos phygital, em que todos participaram, incluíram novas vozes no palco dos debates.

O ACESSO PÚBLICO A EXTENSAS PESQUISAS CONDUZIDAS POR THINK TANKS FUTURISTAS POSSIBILITOU QUE ALIANÇAS ENTRE GOVERNOS E VÁRIOS SETORES DA SOCIEDADE ANTECIPASSEM OS IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Contratações complexas e benefícios onerosos ficaram no passado. Não há mais equipes formais, mas núcleos de profissionais para projetos, contratados em um grupo global de freelancers. Os profissionais on demand interagem com seus contratantes em diferentes experiências imersivas, nas plataformas digitais facilitadas por inteligência artificial em realidades metaverso.

As diferentes atividades sucessivas exigiram sistemas de aprendizagem contínua e aplicação de saberes interdisciplinares. Programas de capacitação acelerada preencheram lacunas de “profissabilidade”, palavra que substitui “empregabilidade”. As atividades essencialmente humanas, que lidam com emoções, intuição, criatividade, julgamentos, ganharam mais valor.

Os excessos do virtual produziram impactos devastadores na saúde humana, levando a um resgate do contato profundo com a vida natural e com as pessoas.

O MOMENTO DA VIRADA

Todas essas melhorias pareciam inalcançáveis em 2021 e foram orquestradas, a partir de 2030, diante do fracasso da maior parte dos países em alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS.

Os programas de fomento ao trabalho decente e à qualidade de vida foram amplamente financiados por reduções maciças nos custos de produção devido aos avanços tecnológicos. Nanotecnologia, biomimética e ciência dos materiais diminuíram custos de fabricação, manutenção e de infraestrutura, como água e energia. Pagam-se impostos pelo uso de tecnologias, e os bens básicos custam um décimo do valor de 2021.

O sistema de ensino mudou depois da grande pandemia. Políticas e alianças intersetoriais proporcionaram novas práticas que destravaram a paralisia do sistema. Os centros de

aprendizagem em rede se conectam com o mundo e promovem troca de saberes e experiências interculturais. Os ambientes híbridos atuais agregam dinâmicas prazerosas em salas de aula intercaladas por momentos de ensino remoto que exploram a potência multissensorial. A experiência didática é mais diversa e estimulante também para os atuais mentores de habilidades e experiências, que, há 20 anos, eram professores desencantados. A inclusão de novas disciplinas, como o futurismo, prepara os jovens a lidar com as incertezas e a protagonizar seus futuros, abrindo espaço para a criação de novas profissões que não existiam até 2025, como hackers do tempo, fazendeiros urbanos, alfaixas de nanotecidos, entre outros, todas profissões em alta.

Hoje, as grandes inovações são ligadas ao que é essencialmente humano e ao que enriquece e torna a experiência das relações mais autêntica. Contadores de histórias estão entre os profissionais mais valorizados, pois sabem transmitir emoções, que são traduzidas por designers e engenheiros em produtos e serviços.

O crescimento econômico é medido pelo bem-estar social integrado à regeneração dos ecossistemas e da economia circular. O PIB deu lugar ao PBE (produto do bem-estar). Os novos sistemas de avaliação humana têm indicadores de empatia, colaboração, compaixão, imaginação e capacidade de produzir sonhos para usufruto público. Aliás, “usufruto” substituiu a palavra “consumo”, obsoleta devido ao significado ligado à destruição e à exaustão.

Nessas cinco décadas, o planeta se encarregou de nos ensinar o quanto ele é importante. Somos uma sociedade com consciência expandida, que superou limitações cognitivas e ideologias que nos impediam de encontrar as respostas para as crises. Temos muitos motivos para celebrar a vida em toda sua infinita plenitude. ∞



A arte e a cultura disseminam projeções de futuro em diferentes momentos históricos que se cristalizam no imaginário coletivo e se concretizam como profecias autorrealizáveis. O Uber do século 18 e a visão do home office do futuro no fim do século 19

ROSA ALEGRIA é pioneira do futurismo no Brasil. Mestre em Estudos do Futuro pela University of Houston, representa no Brasil o Projeto Millennium, a maior rede global de pesquisadores futuristas.



O FUTURO DO TRABALHO JÁ COMEÇOU POR LUIZ VALENTE

E ESTÁ BASEADO EM TECNOLOGIA, VALORES DE VIDA E NO LIFELONG LEARNING

É da natureza do ser humano mudar, o que torna um desafio tratar do futuro. Dessa forma, para olhar para os próximos 25 anos, me baseei em projeções e tendências que estão evidentes hoje.

O ponto de partida não poderia ser outro: a tecnologia. Algumas tendências se desenham com traços cada vez mais permanentes, como a automatização de tarefas rotineiras. Nossa vida nunca foi tão facilitada pela tecnologia: seria praticamente impossível trabalhar sem internet, e-mail, WhatsApp. Nos tornamos dependentes de nossos próprios avanços e comodidades, e a tecnologia passou a ser um pilar determinante e estratégico para os negócios: junto com o colaborador se contrata também todo um aparato tecnológico.

Aceleradora de futuros, a pandemia mostrou que o trabalho remoto dialoga muito bem com uma sociedade que busca novos valores e novos anseios. E quais são eles? O que marca as novas gerações? Durante muito tempo o dinheiro falou mais alto (lembra do “american way of life?”), com crescimento de PIB, busca por lucro e dinheiro no bolso determinando a condução das economias nacionais e dos agentes econômicos.

Isso mudou, e mudará mais. Agendas de ESG e outros valores valem tanto – ou até mais – do que o financeiro, com reflexos no trabalho. O sonho de trabalhar na empresa com melhores salários passou a priorizar diversidade e inclusão, questões climáticas e ambientais, idoneidade das organizações, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e propósito. Como se trabalha e com o que se trabalha se tornou mais importante do que o quanto paga. E essa é uma tendência que parece ter vindo para ficar.

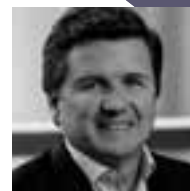
Com a grande diversidade de modelos e perfis de organizações, os profissionais querem ter poder de escolha. Valorizam o equilíbrio entre “casa - família - amigos” sem deixar nenhum prato cair. Cada vez menos fará sentido trabalhar por anos a fio em uma mesma empresa. O futuro será de atuação baseada em projetos e prazos determinados, o que torna possível experimentar mais empresas, setores e modelos diferentes.

Os ciclos mais curtos dentro das organizações levará a mais pluralidade de perfis e de profissionais contribuindo para o negócio. A empresa que oferecer o modelo mais adequado para o profissional sairá na frente na guerra de talentos esperada para um futuro próximo. A queda de barreiras geográficas resultantes do trabalho remoto levará a disputas globalizadas de contratações já que é possível trabalhar em um país diferente do seu sem sair de casa.

Hoje, com o fácil acesso a informações, passou-se a valorizar quem sabe extrair o melhor delas. Somado a isso, em um mundo extremamente dinâmico, o conhecimento é constantemente renovado, colocando o lifelong learning e o “aprender a desaprender” como protagonistas, pois é mandatório que o profissional do futuro esteja em constante renovação e reciclagem.

O futuro do trabalho pavimenta uma larga estrada para quem se mostrar capaz de liderar. Isso aumenta a busca pelas habilidades que definem e moldam líderes. A lista é grande: inteligência emocional, resiliência, capacidade de resolver problemas, aptidão de lidar com pessoas, situações de conflito e articular ideias, e assim vai.

Falar sobre o futuro do trabalho é falar sobre o hoje, porque as mudanças, cada vez mais rápidas, terão todo o impacto no amanhã.



LUIZ VALENTE é CEO do Talenses Group



#FUTURO #SOCIEDADE #MEIOAMBIENTE #ECONOMIA

62

A URGÊNCIA DOS PRÓXIMOS 25 ANOS

por Jacques Barcia

Quando falamos de futuros, no fundo estamos construindo uma soma de narrativas e visões de possibilidades. Criar diferentes histórias ajuda a estruturar cenários com menor risco de vieses. Dessa perspectiva, podemos contar duas histórias diferentes até 2050, envolvendo a sociedade e a economia: uma de colapso, outra de transformação. Em ambas, teremos de lidar com consequências das decisões tomadas, principalmente nos próximos oito anos.

As histórias que contamos sobre o futuro encaixam-se sempre em uma de quatro categorias. Ou contamos histórias em que as mudanças no presente continuaram acontecendo e acabaram gerando resultados maiores do que temos hoje, ou então contamos como essas mudanças serão contidas por forças internas e externas. Também contamos histórias de como essas novidades do hoje criarão uma quebra dramática e abrupta no sistema

amanhã, e contamos ainda como mudanças no presente se conectarão de forma sem precedentes, criando um novo sistema.

Quando fazemos um exercício sério de prospectiva estratégica, é fundamental contarmos todas essas quatro histórias e fazê-las igualmente críveis e engajadoras, sob pena de nos tornarmos cegos para ameaças e oportunidades em vista de nossos vieses. Mas a humanidade está em uma encruzilhada. Mudanças



climáticas e a catástrofe ambiental estreitaram significativamente o cone das possibilidades, a tal ponto que somente nos resta contar duas histórias sobre o mundo em 2050: a história do colapso e a história da transformação.

A HISTÓRIA DO CRESCIMENTO

Crescimento é até possível, mas não é viável. Acreditar na narrativa do progresso constante e infinito que pauta reuniões de acionistas e marca as estratégias das empresas é, no mínimo, ingênuo e cada vez mais eticamente condenável.

A história do crescimento é a história do aumento da desigualdade, da hipervigilância tecnológica, da automação e privatização do poder, do aprofundamento da crise climática e da fuga dos bilionários para comunidades isoladas até em outros planetas. Sustentabilidade não é sustentável no longo prazo. Compensar emissões de carbono, reduzir uso de plásticos, migrar a matriz energética para fontes verdes, entre tantas outras medidas sustentáveis, são ações que deveriam ter sido tomadas no fim dos anos 1970, quando da publicação de *Os Limites do Crescimento*.

Hoje, sustentabilidade significa tentar empatar o jogo aos 44 minutos do segundo tempo do 7x1 climático.

Colapso, no entanto, é extremamente plausível. Basta nada ser feito e facilmente atingiremos entre 2,5°C e 3°C de aumento na temperatura da Terra. Mas é importante entender três coisas:

1. Esse número não significa que um domingo de sol no Rio registrará 43°C ou que o inverno em São Paulo será menos frio. O aumento da temperatura média na Terra amplifica exponencialmente a potência e a frequência de temperaturas e eventos extremos em diferentes geografias. Em 2050, “tempestades da década” acontecerão todo mês e “secas do século” se tornarão características permanentes do clima.
2. O colapso não é o apocalipse. Continuaremos vivendo e operando (por algum tempo), mas em sofrimento constante.
3. Para além do drama humano e ambiental, o colapso climático destruirá a economia brasileira, uma vez que suas bases estão localizadas em geografias e atividades extremamente sensíveis.

No cenário de colapso, as reservas de água da Cantareira estarão permanentemente, irrecuperavelmente, esgotadas. Os dois aeroportos que servem à capital paulista frequentemente serão fechados, sem teto para operar. O capital industrial e humano do Sudeste se refugiará em massa para centros urbanos climaticamente menos extremos. Os litorais estarão condenados. Cidades como Rio de Janeiro e Fortaleza perderão suas praias e portos graças ao avanço e à turbulência do mar. O calor constantemente acima dos 45°C tornará impossível trabalhar na rua durante o dia, fazendo com que várias atividades, como construção civil, tornem-se exclusivamente noturnas. Na região central do País, as temperaturas médias subirão até 5,5°C acima das atuais, tornando o agronegócio totalmente inviável.

COLAPSO, NO ENTANTO, É EXTREMAMENTE PLAUSÍVEL. BASTA NADA SER FEITO E FACILMENTE ATINGIREMOS ENTRE 2,5°C E 3°C DE AUMENTO NA TEMPERATURA DA TERRA.

A HISTÓRIA DA TRANSFORMAÇÃO

No entanto, há uma outra história possível e bastante plausível. O problema é que ela é igualmente dramática e mexe profundamente nas bases da sociedade tal qual a entendemos hoje – em particular, no paradigma econômico do mundo. O cenário de transformação precisará de esforço e coordenação. Inovação em um sentido amplo e profundo. E tempo.

Criar novos sistemas requer uma geração para experimentar, aprender e aperfeiçoar. Dado que o relógio do colapso está bem perto da meia-noite, os próximos oito anos serão cruciais para a civilização humana. A boa notícia é que vários desses experimentos já começaram. Vemos sinais de mudança – que ainda são muito pequenos – na geografia e na escala, mas que contêm grande potencial para abrir novos futuros. A má notícia é que várias dessas inovações irão causar turbulência no percurso e mudarão a forma como nos relacionaremos no futuro.

Ao longo dos próximos anos, ficará evidente que as tentativas de tutelar a natureza e gerenciar os impactos da economia no meio ambiente tendem sempre ao fracasso. Formas radicais de reverter o colapso climático serão implementadas para segurar o aquecimento global em “apenas” 1,5°C.

PESSOAS AMBIENTAIS

Em 2050, a governança da maioria dos ecossistemas será devolvida para os próprios ecossistemas, que, por intermédio de novos modelos de governança – suportados ou não por tecnologias emergentes –, farão com que pessoas ambientais sejam comuns. Rios, florestas e até mesmo árvores e polinizadores serão culturalmente enxergados como indivíduos e legalmente entendidos como cidadãos com direitos inalienáveis. Da mesma forma que pessoas jurídicas se diferenciam de pessoas físicas por representar a governança de um conjunto de interesses abstratos,

haverá indivíduos não humanos representando os interesses de ecossistemas inteiros. O Rio São Francisco processará o Estado brasileiro argumentando que as hidrelétricas em seu curso tolhem seu direito de fluir naturalmente. Cidades como Recife incluirão árvores e abelhas à lista de cidadãos, para fins de planejamento urbano e políticas públicas. Até mesmo animais domésticos contarão com contratos claros estabelecendo sua relação com famílias. Nesse futuro transformador, a natureza deixará de ser uma fonte de recursos para ser stakeholder, parceiro, cliente ou concorrente de empreendimentos humanos.

Nesse contexto, empresas são extremamente diferentes. Contratos com a natureza exigirão que novos empreendimentos obedeçam aos ciclos naturais de crescimento, desenvolvimento e morte em seus planos de negócios. Circularidade de matérias-primas não será um diferencial de sustentabilidade, mas uma necessidade econômica para driblar fornecedores naturais cada vez mais exigentes – e um público cada vez mais sensível. Mais que isso, os negócios de 2050 serão regenerativos. A maioria dos produtos e serviços terá como efeito colateral restituir uma parte do que foi perdido nos últimos séculos. De sabonetes cujas espumas contêm probióticos capazes de devorar a poluição nos rios, a construtoras de corais, fábricas de captura de carbono e firmas de resselvagemização de geografias.

HÁ ÓBVIOS PERDEDORES NESSE FUTURO TRANSFORMADOR. Praticamente todos os negócios atuais não cabem nessa perspectiva. Leis, modelos de governança e relações de consumo atuais não são compatíveis com esse cenário. A crise climática, no entanto, estreitou o cone de nossas possibilidades. Se esse futuro de transformação não for perseguido – e boa parte dele alcançada –, é possível que só nos reste o colapso. E no colapso, as condições serão infinitamente piores. ∞

DADO QUE O RELÓGIO DO COLAPSO ESTÁ BEM PERTO DA MEIA-NOITE, OS PRÓXIMOS OITO ANOS SERÃO CRUCIAIS PARA A CIVILIZAÇÃO HUMANA

JACQUES BARCIA é pesquisador do Institute for the Future (www.iff.org), onde investiga futuros do clima, governança e trabalho e ensina metodologias e ferramentas de pesquisa de futuros.



OS NOVOS MODELOS DE INVESTIMENTOS CORPORATIVOS PARA O FUTURO

Por Carolina da Costa e Marcelo Orticelli

RELAÇÕES HUMANAS E DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO MUDAM A EQUAÇÃO

Os últimos 25 anos foram marcados por avanços tecnológicos exponenciais que alteraram relações humanas e dinâmicas de trabalho, mercado e consumo. O crescimento econômico que se seguiu sobrevalorizou a tecnologia como principal motor de prosperidade. Ao frear essa lógica de crescimento, a pandemia revelou uma pobreza acumulada em outras dimensões: propósito de vida, cuidado com o humano e com o planeta, saúde integral. O fortalecimento da agenda ESG é um chamado para incluir essas dimensões negligenciadas em nossa equação de prosperidade futura.

Ainda que as agendas ambiental e social sejam igualmente relevantes, ainda são tratadas distintamente no balanço das empresas: a agenda ambiental, mais como capex (investimento), enquanto a social, como despesa operacional (opex). Lemos sobre cifras volumosas de investimentos voltados à descarbonização nas próximas décadas. Segundo a Gfanz (Glasgow Financial Alliance for Net Zero), liderada por Mark Carney, serão necessários recursos da ordem de U\$ 130 trilhões para financiar a descarbonização em países emergentes e em desenvolvimento. Dados de 2020 do WRI – o World Resources Institute – apontam ganhos de investimento da ordem de R\$ 2,8 trilhões em nosso PIB até 2030 via cadeias de infraestrutura inteligentes, inovação industrial e agricultura sustentável.

Novos investimentos geram mudanças de perspectivas e paradigmas. E nesse sentido, a agenda social também precisa ser tratada como capex. Hoje, algumas poucas empresas começam a entender o redirecionamento de parte do caixa ou balanço para modelos de investimento que financiam desenvolvimento socioeconômico de novos fornecedores, clientes e comunidades. Um movimento que cria novos mercados e receitas que superam o investimento feito.

Operando como “bancos de desenvolvimento”, essas empresas atuam como investidoras e/ou catalizadoras ao redirecionar verbas que seriam contabilizadas alternativamente como despesas na forma de capital catalítico. Com isso, criam mecanismos financeiros promotores de investimento de alto impacto. O mesmo raciocínio vale para o tema saúde mental. Quando tratado com alta relevância estratégica e direcionado a todo espectro de influência da organização – fornecedores, colaboradores, clientes –, o investimento em saúde mental impulsiona maior engajamento, confiança, inovação e, conseqüentemente, mais negócios.

Agenda social como capex significa posicionar o cuidado com as relações humanas no cerne dos negócios, reorientando tecnologias e instrumentos financeiros para estarem a serviço das pessoas e da redução das desigualdades em suas mais deletérias dimensões. Ao ressignificar seus sistemas de valores nessa direção, as organizações diversificam os negócios para novas concepções e mercados, novos papéis produtivos e de criação de valor que substituem modelos monotemáticos de produção e consumo em exaustão e tensão com o planeta. É o investimento social se tornando efetivo aliado do investimento ambiental.



CAROLINA DA COSTA é sócia da Mauá Capital para finanças sustentáveis, blended finance e soluções corporativas com foco em regeneração, preservação e impacto social, conselheira de instituições e professora de inovação para alta liderança.



MARCELO ORTICELLI tem 30 anos de atuação no Itaú Unibanco com passagens por diversas áreas. Atualmente é diretor do Inspere e do Instituto Unibanco.

#BRASIL #ECONOMIACRIATIVA #INOVAÇÃO #NOVASECONOMIAS #COLABORAÇÃO



FRALDAS DE CAVALO, UNICÓRNIOS E OS PRÓXIMOS 25 ANOS

por Lala Deheinzelin

Muitas soluções propostas para os problemas do presente podem estar sendo produzidas com um certo grau de miopia, como ocorreu no início do século 20 quando as grandes cidades estavam praticamente soterradas por dejetos de cavalos, principal base de transporte da época. Enquanto desenhavam fraldas para os cavalos, foram atropelados pelo surgimento dos carros. Para não acontecer o mesmo com seu negócio, ajuste sua visão com estas 25 “lentes” para enxergar (e transformar) o futuro nos próximos 25 anos.

O presidente da Western Union, empresa de entregas a cavalo, disse em 1876: “O telefone é complicado demais para se tornar de fato um meio de comunicação”. Era uma época em que as cidades cresciam muito e o transporte era baseado em tração animal. Os urbanistas que pesquisavam fraldas para resolver tanto cocô foram “atropelados” pelo surgimento dos carros.

A falta de visão de futuro é algo muito comum, e costumo chamá-la de “fraldas de cavalos”. Para evitar o surgimento de novas fraldas, ou que aquele unicórnio não nasça porque a ideia parece maluca demais, reuni 25 afirmações e boas práticas que auxiliam a ver novas alternativas para o futuro. Para o Brasil, elas são particularmente estratégicas: novas economias e a colaboração podem ser a solução para muitos de nossos imensos desafios.

1. **EVITE “FRALDAS DE CAVALO”.** O que você está desenvolvendo ou investindo pode perder o sentido em breve? Tudo fica obsoleto mais rápido com as mudanças exponenciais.
2. **QUANDO TUDO MUDA, O QUE NÃO MUDA?** Não mudam as profissões e os negócios ligados ao “cuidar”, em todas as suas variáveis. Vantagem adicional: consumir tem limites, mas o cuidar pode ser ilimitado.

3. **ALFABETIZAÇÃO EM FUTUROS.** Não podemos mais nos orientar pelo passado, seja nos estudos ou na interpretação de contextos.
4. **O PASSADO NÃO É REFERÊNCIA SEGURA PARA O FUTURO.** Um erro frequente: velhas ferramentas para novos cenários. Precisamos de métodos e sistemas diferentes dos habituais.
5. **TRABALHE COM QUEM VÊ O QUE VOCÊ NÃO VÊ.** Sim, se relacione com quem é diferente. O desconforto vale a pena: um vê os pontos cegos do outro.
6. **“O FUTURO É FRUTO DOS SONHOS DO PASSADO E DAS ESCOLHAS DO PRESENTE”.** Visões de futuro cocriadas são fortes elementos agregadores, pois revelam necessidades atuais e oportunidades futuras. Amplie o foco para futuros ligados ao sociocultural, que são estratégicos, porém mais difíceis de ser imaginados.
7. **DESENVOLVA A PERCEPÇÃO DE SER PARTE DE UM CONJUNTO MAIOR.** Não nos percebemos como células de um corpo maior, interdependente. Esse desafio leva à criação de profissões, produtos e serviços que desenvolvam empatia, percepção integral, capacidade de síntese, alteridade, corresponsabilidade. A inteligência artificial será essencial para aumentar a inteligência humana.



COMPREENDA
ESSA TRANSIÇÃO
E APROVEITE,
JÁ QUE NESSES
MOMENTOS
SURGEM NOVAS
PROFISSÕES
E NEGÓCIOS.
E LEMBRE-SE:
SERÃO IDEIAS
IMPROVÁVEIS.
SE NÃO FOR
UM POUCO
ESTRANHO, NÃO
SERVE PARA O
FUTURO

8. **A MAIOR TRANSIÇÃO DA HISTÓRIA.** A desmaterialização do mundo digital (fora do tempo e espaço) trouxe a exponencialidade como dinâmica em alcance, velocidade e intensidade. É preciso aprimorar a capacidade de perceber e se ajustar, internamente (cuidados) e externamente (dados e sua interpretação).
9. **USE A FORÇA DA MUDANÇA A SEU FAVOR.** Estamos em crise devido a nossa capacidade linear de lidar com as dinâmicas exponenciais do digital. Compreenda essa transição e aproveite, pois nesses momentos surgem novas profissões e negócios. E lembre-se: serão ideias improváveis. Se não for um pouco estranho, não serve para o futuro.
10. **VISUALIZAÇÃO DE DADOS EM FLUXO.** Se só a IA conhecer os dados e suas conexões, podemos ter dependência digital ou EH: estupidez humana. Os dados devem ser exibidos graficamente e com fluxo no tempo e espaço para facilitar sua interpretação. Enorme oportunidade para desenvolvimento de profissões e negócios.
11. **DO INCREMENTAL AO DISRUPTIVO.** Há momentos em que é suficiente ajustar e otimizar, mas a etapa evolutiva atual exige incorporar o disruptivo ao design de produtos e serviços. E diversificar investimentos, priorizando os de risco e alternativos.
12. **INVISTA NO IMPROVÁVEL, MAS DESEJÁVEL.** O desejo do coletivo é tão potente que faz com que o improvável seja possível. Há muitos futuros possíveis, porém improváveis, e neles residem os novos unicórnios.
13. **EQUILIBRE CONSERVAR E INOVAR.** Receita “Luiza Trajano”: veja o que deve ser conservado, o que deve ser eliminado e o que deve ser mudado. Inclua outro: descubra pontos cegos (evitados pois causam estranhamento) e pense: o que deve ser criado?
14. **MUDANÇA DE MODELO ECONÔMICO: APROVEITE.** Quando o padrão de rede (conexões e fluxo de bens, informações, pessoas, serviços) muda, macromudanças são inevitáveis. O digital mudou tudo, e essa mudança econômica já está em curso: atente-se a ela.
15. **MUDANÇA DE MODELO POLÍTICO: FOMENTE.** É uma questão fisiológica: o grau de inovação, agilidade e alcance necessários para dar conta do século 21 demanda novas estruturas de tomada de decisão, arcabouço jurídico-tributário e arranjos territoriais. Os “comos” representam oportunidades para, por exemplo, tecnologias para democracia digital direta.

16. CHAVE DO EXPONENCIAL: CONVERGÊNCIA.

“Só a convergência gera potência” é uma máxima da Fluxonomia. Oportunidade para mudanças de mindset e de estrutura organizacional rumo à colaboração.

17. NOVOS UNICÓRNIOS: GIGANTES DA COLABORAÇÃO.

Na crise de 2008 surgiram gigantes da tecnologia que convergiram dados (Google, Facebook), excedentes de infraestrutura (Uber, Airbnb) e mercados (Amazon, Mercado Livre). A crise de 2020 fará surgir os gigantes da colaboração, capazes de convergir tempo, excedentes, habilidades e parceiros.

18. OPERE COMO ECOSISTEMA.

Organizações inspiradas em sistemas vivos, que operam com colaboração entre as partes, com mecanismos compartilhados de percepção (dados), regulamentação (normas) e alimentação (recursos). O desafio está no item 7: não nos percebemos partes de um organismo.

19. EVITE POLARIZAÇÕES: O “OU” VIRA “E”.

Uma das chaves para o salto evolutivo está em notar o “diferente” como complemento e não como oposto. Culturas orientais têm isso incorporado (e simbolizado no ying-yang), por isso têm maior habilidade em operar como ecossistemas (vide o sucesso da China). Oportunidade para quem nos preparar para a complementaridade.

20. INTEGRE A “PRAÇA” E A “TORRE”.

Niall Ferguson descreveu duas estruturas, uma centralizada, com função de coordenação e foco em dados (torres), e outra distribuída, com função de implementação e foco em interações (praças). Exemplo: a internet é “praça”, o Google é “torre”. A história é uma alternância de poder entre elas; o equilíbrio virá quando sairmos de uma abordagem “OU” e passamos para uma “E”, e no futuro teremos profissões, negócios e tecnologias para apoiar isso.

21. CIRCULE RECURSOS ALÉM DO MONETÁRIO.

Se economia é circulação de recursos que produzem riqueza e qualidade de vida, metade dela ainda não

está acessada: são os multicapitais, que incluem as dimensões cultural, ambiental e social (recursos 4D). Dada a crise econômica, tudo o que contribui para identificar, precificar e circular esses recursos é urgentemente necessário.

22. TRADICIONAL + COMPLEMENTAR.

Bernard Lietaer revelou que uma economia saudável opera com a equação “economia tradicional + economias complementares”. Oportunidade para a criação de infraestruturas e ferramentas para circular excedentes, permutas multilaterais, multicapitais 4D, tempo.

23. INOVE MARKETPLACES E MEIOS DE PAGAMENTO.

A demanda acima precisa de uma nova geração de marketplaces, com meios de pagamento capazes de converter e operar tipos diferentes de moedas.

24. INCORPORE NOVAS ECONOMIAS.

Novas economias são novas dinâmicas de geração de valor. Na economia criativa, o valor é definido pelo “como” se faz (atributos, propósitos). Na compartilhada, o “possuir” dá lugar ao “usar”, e a economia colaborativa ganha escala pela gestão em redes coordenadas e capazes de convergir. A economia multivalores gera valor pelo uso de recursos além do monetário. E principalmente por produzir resultados além do monetário.

25. VISÃO EM 4D: RESULTADOS (ESG +C).

Sobreviverá quem gerar (e comunicar) resultados além do quantitativo e do monetário. Pergunte-se: “O que faço também otimiza e gera impacto positivo cultural, ambiental e social?”. Tanto no tripé da sustentabilidade quanto no ESG, falta a dimensão cultural, que alguns colocam, com propriedade, como ODS Zero: a evolução de mindset e consciência é base para que todo o resto possa acontecer.

NÃO MENOSPREEZE ESSA ONDA DA TRANSIÇÃO; SURFE NELA. A prancha para isso está na soma de futuring, novas economias e colaboração, algo que aprofundamos na Fluxonomia 4D. ∞

LALA DEHEINZELIN é futurista, especialista em novas economias e criadora do movimento Crie Futuros e da Fluxonomia 4D.



COMIDA NO PRATO por Fabricio Bloisi

EQUILIBRAR PRODUÇÃO E CONSUMO COM OS RECURSOS NATURAIS DISPONÍVEIS

O futuro começa quando começamos a pensar grande, a sonhar com um alto impacto positivo sobre a sociedade, a economia e o desenvolvimento do país. E isso passa necessariamente pela inovação, por transformações capazes de mudar vidas. Acredito que, no futuro próximo, as empresas vão assumir um papel que transcende a gestão de seus negócios e passarão a resolver também problemas da sociedade e de urgência global. Para isso, o investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) será ainda mais essencial.

Nas próximas duas décadas, vamos assistir à escalada da inovação para o benefício da humanidade. As empresas contribuirão ativamente para fazer da tecnologia uma alavanca de soluções em grande escala e que promovam um futuro mais promissor para o Brasil e para o mundo.

Em 2050, a população mundial deve chegar a 9,7 bilhões de pessoas, segundo a ONU. Um dos grandes desafios nesse cenário será viver de forma sustentável em um planeta com 2 bilhões de pessoas a mais, o que nos faz repensar nossos hábitos, negócios e missão desde já. A começar pela mesa dos brasileiros, com compromissos para garantir segurança alimentar a todos.

E como fazer isso? Alçando o País a um novo patamar de produção e consumo, alinhado com os recursos naturais disponíveis – tal como definido pela ONU nos ODS (objetivos de desenvolvimento sustentável). Até 2030, a meta é reduzir à metade o atual desperdício per capita de alimentos, o que significa diminuir a perda de alimentos ao longo de toda a cadeia de produção e de abastecimento – do campo à mesa.

Não por acaso, alimentar o futuro do mundo é nossa missão aqui no iFood, o que na prática se traduz em garantir acesso à alimentação de qualidade e mais barata para toda a população. Sem dúvida, um círculo virtuoso e com o poder de combater a fome e o desperdício, além de contribuir para baixar a inflação no País no médio prazo.

A redução das desigualdades e a criação de mais oportunidades para todos via tecnologia – especialmente com a democratização do acesso à educação e ao empreendedorismo – contribuirão para uma economia forte e que cresce. Mais do que nunca, temos de discutir caminhos para a economia e como a tecnologia pode contribuir para gerar e distribuir riquezas para os brasileiros.

Outro aspecto fundamental para que o sonho se torne realidade é alçar o Brasil à condição de líder global em meio ambiente, com as organizações investindo em ações efetivas não só para reduzir o impacto de suas operações, mas também regenerar. Nesse sentido, no ano passado, o iFood assumiu publicamente o compromisso de, até 2025, zerar a poluição plástica em suas operações de delivery, neutralizar a emissão de carbono e garantir que 50% das entregas sejam feitas por modais não poluentes.

Somos todos protagonistas dessa revolução. O novo mundo, em permanente construção, exige de nós inovação, agilidade, colaboração e criatividade. Isso beneficiará não somente as empresas e os trabalhadores como a sociedade e a economia, que ganharão com relações cada vez mais sustentáveis e dignas.



FABRICIO BLOISI é presidente do iFood, fundador da Movable, faz parte do Programa OPM (Owners / President Management) da Harvard Business School (EUA). Em 2021, ingressou no Conselho de Inovação do XPRIZE, organização sem fins lucrativos com sede na Califórnia que busca atrair grandes ideias para impulsionar P&D de ponta.



#TRANSFORMAÇÃO DIGITAL #TECNOLOGIA #FUTURO

DISRUPÇÃO POSSÍVEL QUANDO O MELHOR DA TECNOLOGIA ENCONTRA O MELHOR DO HUMANO

por Ligia Zotini

70

Nas próximas duas décadas, muitas tecnologias sintéticas ganharão escala. Associadas aos novos humanos – frutos da ampliação da consciência humana em curso –, dão origem às tecnologias humanas, que não apenas são a base para novos ecossistemas disruptivos como também um fator de segurança para algoritmos mal-intencionados.

Desde a descoberta do fogo, toda a tecnologia incentiva, de um lado, o progresso, e de outro desconstrói realidades culturais, sociais e pessoais e provoca certa desconexão de tempo e espaço nas pessoas. Para alguns, é o presente, e para (muitos) outros, ainda algo distante. Para que os futuros se disseminem igualmente, são necessários movimentos público-privados, no campo coletivo, e de educação e expansão da consciência, no lado pessoal.

O processo de transformação digital (e seus impactos culturais e sociais) se acentuou nos últimos dois anos, levando a Unesco 2020 a considerar a alfabetização de futuros (futures literacy) uma habilidade essencial para que as pessoas

entendam melhor o papel que o futuro desempenha na realidade atual.

Com exercícios de cenários futuros, olhamos simultaneamente para o desenvolvimento humano e o tecnológico [veja um exemplo na página 72] e podemos projetar novas formas de trabalho, negócios, economia e sociedade. Para criar esses cenários, é preciso conhecer as novas tecnologias que estão chegando e seu potencial de impacto. Vamos lembrar os anos 2010, quando duas tecnologias maduras – smartphones e internet acessível – foram a origem de unicórnios até a transmissão de pensamentos com alguns cliques.

Tendo isso em mente, vejamos a lista das principais tecnologias esperadas para os próximos anos.

TECNOLOGIAS MADURAS (5 A 10 ANOS)

5G NOS MOVERÁ PARA GERAÇÃO “DOORS”

Realidades imersivas, potentes assistentes virtuais (IA) e internet em todas as coisas serão comuns. Das janelas (windows), o acesso ao mundo digital passa para as portas (doors).

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO ASSISTENTE DE ATIVIDADES & DADOS ROTINEIROS

Do lembrete da reunião até o apagar das luzes com a voz, a automatização de atividades rotineiras é a melhor forma de experimentar a busca pela voz, que substituirá a busca via navegador.

TECNOLOGIAS IMERSIVAS SÃO PORTAS PARA O METAVERSO

Antes restritos à ficção científica, os multiuniversos imersivos e digitais fundem a realidade e o mundo virtual.

ESCRITÓRIOS INFINITOS SÃO REALIDADES

Óculos VR transportam você para um escritório virtual, grande ou pequeno. Tudo depende do desejo e da necessidade do momento.

IA E REALIDADES IMERSIVAS CRIAM INFLUENCIADORES ATEMPORAIS

Clones digitais rompem a barreira de tempo-espaço e da comunicação. Seus “gêmeos digitais” fazem apresentações ou aulas em qualquer lugar e no idioma local. Afinal, falam qualquer idioma e não precisam descansar.

REALIDADES MISTAS: HOLOPORTAÇÃO & COMPARTILHAMENTO HOLOGRÁFICO

Projete-se em seu eu mais realista por realidade mista e interaja como se estivesse fisicamente presente com a holoportação (teletransporte holográfico) e com o compartilhamento holográfico.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E REALIDADES IMERSIVAS CRIANDO PONTE ESPAÇO-TEMPO

Memórias 2D serão recriadas pixel a pixel e se transformarão em álbuns 3D, que permitem explorar o passado, revisitar momentos e pessoas e viajar na linha do tempo em mídias sociais.

RV COMO MEIO DIGITAL DE TRANSPORTE

Com realidade virtual, o viajante viverá experiências digitais imersivas. Viagens ganharão outra dimensão e escala. Que tal um destino interplanetário?

TECNOLOGIAS MADURAS (10 A 20 ANOS)

COMPUTAÇÃO QUÂNTICA

Aplicações da computação quântica podem encontrar novas formas de modelar dados financeiros, isolar fatores de risco e fazer, em três minutos, cálculos matemáticos que levariam 10 mil anos para ser processados na computação binária.

BLOCKCHAIN COMO TECNOLOGIA DE TRANSPARÊNCIA RADICAL

Protocolos de blockchain serão a base da Economia da Confiança, pois exigem dados altamente organizados e processos radicalmente transparentes. Uma poderosa força de combate à corrupção no planeta.

LEITURA DE PENSAMENTO POR PULSO

Pensamentos geram micromovimentos, que serão capturados por uma pulseira que reconhece um clique e possibilita navegar na internet com comandos feitos pelas mãos ou mente.

TRANSMISSÃO DE PENSAMENTO

Os avanços na restauração das funções sensorial e motora e no tratamento de distúrbios neurológicos um dia poderão levar à transmissão de pensamento consentida.

TELETRANSPORTE QUASE INSTANTÂNEO

Viajar por levitação eletromagnética permite a sensação de teletransporte.

NOVOS HUMANOS

A aceleração digital na última década levou à desmaterialização e à democratização de acessos e, em contraponto, à pluralidade de pontos de vista e de busca por educação, autoconhecimento e expansão da consciência. Na mesma medida que o desenvolvimento das

CONHEÇA AS TECNOLOGIAS DESTACADAS NESTE ARTIGO

No QR code abaixo você terá acesso a uma experiência mais ampla e imersiva, com acesso a vídeos sobre cada uma das tecnologias relacionadas neste artigo.



ECOSSISTEMA COMERCIAL

EXERCÍCIO DE CENÁRIO FUTURO: POSSÍVEL CONEXÃO DE TECNOLOGIAS HUMANAS E SINTÉTICAS

	PASSADO	PRESENTE	FUTURO	FUTURO(S)
PROFISSÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciante • Vendedor • Profissional de comunicação e marketing • Comprador • Especialista em logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital • Especialista de omnicanal • Líder de experiência do cliente • Influenciadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores imersivos • Growth hacker de mundos desmaterializados • Especialista de SEO de palavras faladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiradores de consumo essencial • Desenvolvedores de jornadas de compras de produtos circulares • Compradores com experiência em qualidade da energia do produto/fornecedor
ECOSSISTEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nas vendas, grandes estoques • Divulgação em revista, TV, rádio, outdoor 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio eletrônico • Uso de chatbots • Divulgação em redes sociais • Foco no cliente • Formas de pagamentos digitais 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento customizado, entregas rápidas • Uso de VR/AR para demonstração de serviços ou produtos • Empresas preocupadas com causas sociais e ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Comércio imersivo, experimentação e compras em lojas no multiverso • Impressão ou produção artesanal de produtos em casa • Comercialização de ideias, criação e design em vez de produtos prontos • Marketing & vendas vibracionais, em que a venda vem de forma altamente orgânica, por viver de propósitos muito claros

FONTE: LIGIA ZOTINI

72

máquinas se acelerou, os humanos começaram a expandir seu autoconhecimento e sua consciência, formando os “novos humanos”. E é o que nos diferenciara, no futuro, das máquinas.

Toda tecnologia avançada mimetiza ou copia funções e partes do corpo físico, mas não do emocional e do energético. Quanto mais praticamos autocohecimento, mais profundamente nos reconectamos com os diferentes níveis de tecnologias que podemos produzir.

“Novos humanos”, integrados com “novas tecnologias”, dão origem a “tecnologias humanas”. Algoritmos e máquinas apoiarão o desenvolvimento do bem-estar, da democracia e do ambiente de informação livres, para que humanos busquem suas melhores versões. Essa consciência expandida nos torna mais imunes a processos de manipulação pessoal ou algorítmica, como contraponto de segurança para uma inteligência artificial mal-intencionada. E do encontro desses novos humanos e das novas tecnologias, surgem novas formas de trabalho e novos ecossistemas.

Quando o Fórum Econômico Mundial diz que “65% das profissões do futu-

ro não existem hoje”, um dos principais motivos para esse percentual tão alto é porque o uso massivo das tecnologias não chegou ao ponto de dar origem a esses novos “fazereres”.

Como não temos repertórios abundantes para traduzir o que está por vir, exatamente por ser algo tão disruptivo, os exercícios de cenários futuros se mostram tão importantes. Eles nos ajudam a visualizar, no presente, os sinais fracos e fortes nas mais diversas áreas.

Encerro lembrando que estamos saindo do padrão mecanicista a passos largos. Na última década, o mundo já entendeu a necessidade de corpos e emoções saudáveis. Energias saudáveis são a próxima fronteira a ser integrada nessa década.

EM UM MUNDO ONDE PÓS-VERDADES e deep fake coexistirão com verdades pessoais e sutis, será essencial ter fluência energética, sinestésica e empática. Somente os sentidos físicos não serão suficientes para navegar nesses futuros altamente imersivos, artificialmente inteligentes e interconectados por biossensores e multiversos. ∞

LIGIA ZOTINI é pesquisadora de futuros e fundadora do Voicers, promove experiências de futuros através de palestras, workshops, treinamentos e curadorias de festivais, com os temas novas tecnologias, novos humanos e novos ecossistemas.



COMO INOVAR COLOCANDO O CLIENTE NO CENTRO DE TUDO

por Ricardo Garrido

QUEM APONTA O CAMINHO DO FUTURO É SEMPRE O CLIENTE – ATÉ QUANDO ELE NÃO TEM CONSCIÊNCIA DE QUE ESTÁ FAZENDO ISSO

Falar do futuro da tecnologia é falar de nossos clientes. Na Amazon, esses dois fatores sempre caminharam – e seguem caminhando – juntos. É o princípio, o meio e o fim de nossa cultura: colocar o cliente no centro de tudo. Por isso, trabalhamos percorrendo o caminho inverso, iniciando o processo de inovação a partir de quem compra com a gente e dos vendedores parceiros, que também consideramos nossos clientes.

Mas ser obcecado pelo cliente é mais do que ouvir o consumidor e entregar o que ele deseja e como ele deseja. É preciso entender profundamente os clientes e inovar proativamente em nome deles. Pode-se dizer que 90% das inovações da Amazon surgiram a partir dos anseios de nossos consumidores. Os outros 10% foram criados com base em necessidades que eles não verbalizaram diretamente, mas que foram detectadas nas sutilezas e nas nuances de seus depoimentos.

Um exemplo real de inovação da Amazon ajuda a entender essa ideia na prática. O FBA – Logística da Amazon, conhecido em outros países como Fulfilment by Amazon, é um programa em que a empresa se torna responsável por todo o processo logístico do vendedor: desde o armazenamento e empacotamento do produto, até o envio e o atendimento ao cliente. Lançado no Brasil em dezembro de 2020, o serviço permite que vendedores parceiros possam aderir ao FBA de forma automatizada e que agendem a coleta ou enviem seu estoque de produtos para a própria Amazon, tornando todo o processo ainda mais simples e rápido.

A partir do momento que a Amazon disponibiliza sua infraestrutura para cuidar de toda logística, o vendedor parceiro pode se concentrar naquilo que é de fato o núcleo de seu negócio: expandir suas vendas, cuidar de sua marca e ampliar a variedade de produtos para seus consumidores. Ou seja: ao tornar a vida do vendedor mais ágil, consequentemente a experiência do cliente também é aprimorada.

Quando um consumidor fala, em geral ele revela suas necessidades individuais. Com a visão macro de diversos depoimentos, podemos visualizar as necessidades coletivas. Provavelmente nenhum consumidor da Amazon pediria um programa de logística da Amazon – é evidente que o consumidor não tem essa visão. Mas ao cruzar os dados das necessidades de toda a cadeia, ficou nítido que oferecer benefícios para os pequenos e médios empresários que vendem conosco seria a estratégia inovadora correta a ser adotada.

Uma coisa é certa: apesar de as necessidades das pessoas mudarem o tempo todo, elas jamais abrirão mão de três fatores: bons preços, ampla seleção de produtos e conveniência. E é essa tríade que nos dá a sustentação necessária para enxergar além e, junto de nossos clientes, cocriar as invenções que pavimentam essa sinuosa estrada rumo ao futuro.



RICARDO GARRIDO,
diretor da Loja de
Vendedores Parceiros
da Amazon Brasil



#FINANÇASCORPORATIVAS #INVESTIMENTOS #MEIOSDEPAGAMENTO #INOVAÇÃO #TECNOLOGIA

CRÍPTOMOEDAS: A CORRIDA DO OURO DIGITAL

74

por Karen Christensen

Andreas Park, professor de finanças da Rotman School of Management, discute nesta entrevista as criptomoedas do ponto de vista dos investidores individuais e como meio de pagamento para as empresas. Ele explica como funcionam e mostra onde estão as oportunidades e os riscos que esse universo oferece no momento.

Falar sobre moedas digitais não é mais privilégio de poucos iniciados – o tema está cada vez mais popular. Porém há conceitos que nem sempre são claros para todos. Como você define criptomoeda? O especialista canadense Andreas Park, professor de finanças da Rotman School of Management, define como “uma moeda digital ou virtual protegida por criptografia, o que faz com que seja quase impossível falsificá-la. Esse tipo de moeda permite pagamentos online seguros entre duas partes, sem a necessidade de um terceiro que endosse (banco ou operadora de cartão de crédito) e sem uma autoridade central emissora, o que a torna teoricamente imune a manipulações.

A tecnologia dos blockchains é um componente essencial de muitas criptomoedas. São espécies de livros contábeis protegidos por criptografia, formados por “blocos” que contêm os históricos das transações.

Há dois tipos principais de criptomoedas. O primeiro tipo é o token, que roda numa plataforma. A única coisa que pode ser feita com este é transferi-lo de um lado para outro. Exemplos de tokens: bitcoin, dogecoin e litecoin. O segundo tipo é usado como sistema de pagamento dentro de uma blockchain. Em troca dessa moeda, você recebe um serviço de computação. Exemplo? O ethereum, um sistema de código aberto e descentralizado, que tem como crip-

tomoeda nativa o ether – a segunda mais valorizada após o bitcoin.

Andreas Park conversou com Karen Christensen, da *Rotman Management*, sobre a nova corrida do ouro que as criptomoedas estão criando, tirando muitas dúvidas existentes.

Muitos deconfiam que o valor de uma criptomoeda é baseado apenas na opinião de outros. O que você pensa?

Não sou fã de criptomoedas. Ninguém pode dizer, com sinceridade, que elas têm qualquer valor além do que as pessoas estão dispostas a pagar por elas. É muito mais fácil, porém, defender a criptomoeda do Ethereum, porque ela pode ser usada para obter serviços de computação, do que outras. Quando uma moeda opera com algoritmo proof of stake [prova de participação, veja explicação no texto lateral], a pessoa ganha com base no ativo que possui.

Como se investe em bitcoin e outras criptomoedas na prática?

Uma “carteira” de criptomoedas armazena chaves privadas e públicas, necessárias para enviar e receber as moedas. Há carteiras digitais [software wallets], de hardware [hardware wallets] e de papel [paper wallet]. As duas últimas costumam ser consideradas mais seguras do que as digitais, mas há prós e contras em cada uma delas.

Alguns brokers aceitam bitcoins e outras criptomoedas diretamente da carteira de um usuário. Embora algumas moedas tenham valor muito alto, elas são divisíveis em frações muito pequenas. O bitcoin, por exemplo, é divisível até um “satoshi”, que vale 0,00000001 de um bitcoin. Algumas empresas criaram caixas eletrônicos nos quais você pode usar dólares e outras moedas tradicionais para comprar bitcoins ou vendê-los para pegar dinheiro vivo.

Algumas empresas criaram cartões de débito e crédito com os quais é possível converter bitcoins ou outras criptos em dólares e usá-los exatamente como se faz com qualquer cartão de pagamento. A verdade, porém, é que o bitcoin em si é usado principalmente para especulação. As redes de blockchain

como Ethereum, no entanto, oferecem funcionalidades que muitas startups, por exemplo, estão abraçando.

A Tesla chegou a investir US\$ 1,5 bilhão em bitcoins. Ainda que tenha abandonado os pagamentos nessa moeda depois, você diria que esta é uma jogada inteligente?

Se eu fosse acionista da Tesla, ficaria muito aborrecido, pois comprei ações de um fabricante de carros elétricos e agora ele está fazendo investimentos em meu nome. Se eu quisesse investir em bitcoins, eu compraria bitcoins. Mas isso é bom para o bitcoin. Como, em 2021, muito dinheiro institucional foi investido nele, isso faz as pessoas acreditarem que os bitcoins não vão desvalorizar da noite para o dia. Mas, para mim, Elon Musk deveria estar focando seus negócios em vez de brincar com o dinheiro de seus investidores.

Empresas menos ousadas, como Microsoft e Coca-Cola, também estão abraçando as criptomoedas. Todas as empresas deveriam fazer isso?

Acho que as empresas têm de considerar que serviços e benefícios podem obter com tecnologia blockchain. Deve-se ver o blockchain como um recurso comum para transferências de valor, sim. Isso significa que você pode usar blockchains para conduzir transações, operações de câmbio, caução, negociação ou licitação de contratos. E, é claro, um grande valor pode vir do trabalho em plataformas comuns – como já vimos com a internet, que é uma grande infraestrutura aberta, muito valiosa para a troca de informações. As redes blockchain estão tentando ser uma internet para transferências de valor.

Se você puder organizar grandes blocos de sua cadeia de fornecimento ou de seu sistema contábil nessas redes abertas, será possível cortar custos e tornar os pagamentos mais eficientes e transparentes. A meu ver, o aspecto mais valioso de tudo isso é a rede comum e sua funcionalidade.

Sua colega na Rotman, a professora de finanças Lisa Kramer, disse achar

ENTENDENDO OS ALGORITMOS: POW, POS, POA

Os participantes da rede pública blockchain precisam concordar com status do blockchain sem a necessidade de confiarem um no outro ou de haver uma autoridade central. Para que isso aconteça, é preciso haver um algoritmo de consenso. Hoje coexistem três, segundo a Universidade do Bitcoin, e não se sabe qual prevalecerá: proof of work (Pow), proof of stake (Pos) e proof of authority (Poa). Tudo começou o uso da mineração com o Pow (prova de trabalho), estabelecendo que um determinado bloco exigia uma certa quantidade de trabalho para ser minerado. Isso fez com que os usuários considerassem que a cadeia a maior quantidade de trabalho minerador era a cadeia correta e o consumo de energia foi às alturas – além de concentrar mineradores nas grandes fazendas de mineração, em vez de nos levar a uma rede verdadeiramente distribuída. O bitcoin funciona assim, segundo a Universidade do Bitcoin. Veio, então, o algoritmo Pos (prova de participação), que troca o minerar pelo validar. O responsável específico pelo próximo bloco da cadeia é determinado pelo algoritmo, que deve ter algum tipo de aleatoriedade. O Ethereum funciona assim. E há a terceira via: o algoritmo Poa (prova de autoridade). Em redes baseadas em PoA, transações e blocos são validados por contas autorizadas, conhecidas como validadores, que executam um software para fazer isso. VeChain opera dessa maneira.

FUNDOS ETF: PRÓS E CONTRAS

Em abril de 2021, o primeiro ETF estreou na B3 – o HASH11. Outros se seguiram e, em outubro, a bolsa de valores brasileira já contabilizava 159 mil investidores do ativo – representando um patrimônio líquido de R\$ 2,5 bilhões. O ETF é um tipo de fundo que investe em moedas digitais fisicamente liquidadas, em vez de aplicar em futuros ou derivativos. Ele oferece vantagens indiscutíveis, como diversificação (investe-se em mais de uma cripto ao comprar uma cota), liquidez, facilidade de investir, investimento mínimo acessível, gestão passiva e, além disso, o lucro com ETF pode ser compensado por eventuais prejuízos com aplicações em renda variável na declaração de imposto de renda.

No entanto, mesmo reconhecendo que há pequenos investidores obtendo lucros com ETFs, Kunal Sawhney, da empresa de análise de investimento em ações Kalkine Media, da Austrália, recomenda que esses fundos sejam evitados por investidores não institucionais, por quatro razões: (1) ainda não há autoridades que supervisionem esse mercado e protejam o investidor; (2) ainda não se vê a utilidade real das criptomoedas, o que as impede de ser regidas por uma oferta e uma demanda reais; (3) o alto consumo de energia elétrica para minerar as criptos ainda é uma vulnerabilidade; (4) a economia global cheia de incertezas não convida a investir numa inovação insegura – o risco seria mais adequado em tempos de prosperidade.

imprudente as empresas aceitarem criptomoedas em troca de bens e serviços. Você não concorda, então?

O que eu acho imprudente é uma empresa não aceitar um meio de pagamento proposto, qualquer que ele seja. Isso porque, ao recusá-lo, a empresa pode perder um contrato. Porém, se for para aceitar criptomoedas, é claro que se deve fazê-lo de maneira inteligente. Por exemplo, o Paypal oferece um serviço para as pessoas pagarem com criptomoedas, mas o vendedor recebe em moedas fiduciárias, ou seja, não fica exposto ao risco das criptomoedas.

Se você pode aceitar criptomoeda para fechar um acordo que de outra forma não ocorreria, qual o problema? Dito isso, Lisa está absolutamente certa quanto às empresas, especialmente as pequenas, não manterem criptomoedas em carteira.

E quanto aos grandes bancos? Será que um dia criptomoedas serão integradas a nosso sistema financeiro?

Há certamente grandes questões envolvendo os bancos, que se confrontam com startups e outras organizações nos seus calcanhares, concorrendo com eles em serviços.

Repito o que disse: vejo as redes blockchain como uma infraestrutura comum de amplo espectro que permite transferências de valor. O fato é que nossa infraestrutura financeira é compartimentada e a rede de pagamento é lenta demais na maioria dos países. [Isso não é verdade no Brasil depois do Pix.] A lentidão não faz mais sentido num mundo em que tudo é instantâneo.

A vantagem com um blockchain [em relação a um Pix, por exemplo] é tornar possível negociar ativos em plataformas diferentes. Hoje comprar ações ou fazer negócios no exterior ainda é muito burocrático. Mas, se uma “internet” comum estivesse disponível para todas essas transações, seria algo muito valorizado. Imagine se todos os títulos pudessem ficar agrupados em uma plataforma comum? Seria valiosíssimo para o funcionamento dos mercados. Em teoria, a economia de custos será enorme – se implantarem do modo certo.

A grande questão é: se o mundo mudar para uma plataforma aberta, qual será o papel dos bancos? Os líderes dos bancos precisam pensar nisso, inclusive. Não é tanto uma questão de como integrar o blockchain aos processos atuais, entende? Trata-se mais do papel que os bancos vão desempenhar se e quando o mundo se mover nessa direção. Que novos produtos os bancos podem oferecer e quais se tornariam dispensáveis? Como eles podem garantir a própria relevância e sobrevivência?

E o que dizer das moedas digitais soberanas, as govcoins, como a que a China vem desenvolvendo? [E o Brasil também, previsto para 2024.]

Moedas emitidas por um banco central são diferentes de criptomoedas. São representações digitais de moedas fiduciárias – dinheiro governamental – e com certeza vão proliferar no futuro. A China está desenvolvendo o yuan digital [também chamado de e-CNY], que vive em uma rede particular.

Agora, lembre que a China tem Alipay e WeChat Pay. Só esses aplicativos representam 90% do mercado de pagamentos chinês, o que tornará difícil para o yuan digital competir com elas. Assim, o governo da China provavelmente terá de pressionar as pessoas a utilizar o e-CNY – ou pressionar Tencent e Ant Group para que o incluam em seus serviços. Pessoalmente, me preocupa o poder que Tencent e Ant Group podem acumular já hoje com os dados dos pagamentos que coletam.

E há muitos questionamentos sobre a privacidade das informações e a estabilidade dos bancos quando as pessoas transferirem seus depósitos para moedas digitais do banco central de seus países. Mas, ao mesmo tempo, é fato que os pagamentos bancários eletrônicos existentes são caros para consumidores e comerciantes, e isso é uma razão forte para abraçar a moeda digital. ∞

© Rotman Management

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



#AUTOMATIZAÇÃO #EMPREGO

COMO A SINGULARIDADE ECONÔMICA MUDA O FUTURO DO TRABALHO

por Eduardo Ibrahim

Os avanços da transformação digital abrem caminho para, no futuro, a economia alcançar um estágio de singularidade, em que a hipereficiência promovida pela hiperautomatização atingirá os próprios trabalhos humanos – materiais e intelectuais –, que passarão a ser realizados por máquinas. No processo até a Singularidade Econômica, o avanço da automatização está transformando as relações trabalhistas e de empregabilidade e valorizando as habilidades genuinamente humanas com alternativas de remuneração como o modelo de partnership.

A automatização de trabalhos humanos tem o objetivo de aumentar a eficiência das indústrias e, em consequência, acaba por melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. Automatização hoje é sinônimo de eficiência e de aumento de produtividade.

Contudo, a automatização avança das fábricas e se expande para os – até então – protegidos trabalhos intelectuais em todas as áreas da economia. Um movimento de hiperautomatização de atividades que se forma e impacta profundamente o mundo do trabalho.

O dilema entre geração de trabalho e alta eficiência não é novo para a economia. Na década de 1950, o Brasil to-

mou a decisão de investir em rodovias, desfavorecendo ferrovias, para seguir o modelo logístico de estímulo à cadeia automobilística. Acreditava-se que esse setor movimentaria mais a economia e geraria mais empregos. De fato, automóveis e caminhões consomem mais combustíveis, geram mais manutenções, precisam de motoristas, os quais provocam acidentes e mais demandas em hospitais, ou seja, movimentam muito mais a economia do que os monótonos e eficientes trens de carga.

Os carros autônomos devem inevitavelmente mudar esse jogo. A tecnologia embarcada aumenta drasticamente a eficiência dessa indústria, desmoneti-

zando uma cadeia montada há décadas. Combustíveis, manutenções, motoristas e acidentes não movimentarão mais a economia como antes.

AUTOMATIZAÇÃO E DESEMPREGO

Embora esse pareça um alarde para os precipitados em dizer que a automatização elimina empregos, não há evidências científicas para justificar tal posição. Pelo contrário, os estudos mostram que países com maior grau de automatização têm menores níveis de desemprego. São países que estão passando pela transição do capitalismo industrial para o capitalismo tecnológico (ou cognitivo), e neles, além de buscar habilidades genuinamente humanas como criatividade, resiliência e comunicação, o mundo do trabalho passa também por uma ressignificação das relações trabalhistas e de empregabilidade.

As gerações Y e Z, nascidas após 1980, representam bem essas mudanças. A primeira vivenciou o nascimento da internet e acompanhou os avanços da globalização, com indivíduos questionadores e de pensamento global. Já a segunda é formada pelos nativos digitais, expostos a redes sociais, que são ativistas dos direitos da sociedade.

São novas visões de mundo e comportamentos que obrigam as empresas a se adaptar, tanto para a retenção de talentos quanto para manter seu market share. É interessante observar que tais comportamentos das gerações mais novas podem ser reflexo do desenvolvimento econômico do capitalismo industrial, vivido à flor da pele pelas gerações anteriores. Gerações estas que passaram a ser influenciadas pelas novas, principalmente pela geração Y, que agora começa a assumir posições de decisão em governos e empresas.

78

HOLOGRAMAS INCORPORAM SENSAÇÃO DE TOQUE A AVATARES

por Maria Clara Lopes

APESAR DA FORTE TENDÊNCIA DE O METAVERSO SER PROTAGONISTA NA CRIAÇÃO DE AMBIENTES IMERSIVOS DE TRABALHO, OUTRAS TECNOLOGIAS DESPONTAM PARA HUMANIZAR AS RELAÇÕES A DISTÂNCIA

Realidades imersivas, como o metaverso, são uma tendência que busca integrar o trabalho a distância e a necessidade de pertencimento e criação de cultura dos seres humanos. Mas é a única tecnologia para isso?

Em artigo no Singularity Hub, o professor de eletrônica e nanoengenharia da University of Glasgow Ravinder Dahiya mostra que, além da visão, os hologramas poderão agregar uma nova camada de experiência aos usuários: o tato. A partir dos estudos de tecnologias de detecção e eletrônica dobráveis, os pesquisadores criaram um sistema de hologramas que usa uma nova técnica, a AeroHaptics, que cria a sensação de toque a partir de jatos de ar. Sem a necessidade de vestir luvas, a experiência é muito mais natural.

Segundo o artigo, com o tempo esse sistema pode evoluir e permitir que as pessoas estejam em contato com o avatar de um colega – que está fisicamente do outro lado do mundo – e realmente sentir seu aperto de mão (e sem precisar de álcool em gel!). Ao abrir mão de vestir os equipamentos (a atual geração de realidade virtual é baseada em dispositivos “vestíveis”), esse modelo dá um passo além na experiência de feedback tátil para o usuário.

E, no futuro, é possível ir além. A tecnologia, que usa peças acessíveis e disponíveis no mercado para emparelhar gráficos digitais com os jatos de ar, pode vir a liberar aromas e incluir o olfato na experiência sensorial do usuário.



MARIA CLARA LOPES
é editora da revista
HSM Management

Em uma economia cognitiva e de base tecnológica, na qual todos os agentes são capacitados para inovar, naturalmente recursos básicos como moradia, educação, saúde e segurança se tornam mais abundantes, e por isso é natural que haja espaço para a transformação das relações de trabalho que estamos vivendo – apesar de ser uma transformação assimétrica, ou seja, com velocidades diferentes ao redor do mundo.

O trabalho é a forma que encontramos para distribuir riquezas: sem o trabalhador não há mercado consumidor, e sem consumo não há economia. Portanto, quaisquer que sejam os modelos futuros, eles passarão pelos corretos incentivos ao trabalho e pela adequada distribuição de riquezas.

Com o capitalismo cognitivo, simbolicamente representado pelas empresas de tecnologia do Vale do Silício, o modelo de distribuição de riquezas que mais se expandiu foi o de partnership. Nele, as habilidades cognitivas humanas são recompensadas pela participação nos lucros das empresas.

Em nossa sociedade, ainda consideram-se trabalhos cognitivos como trabalhos mais “nobres”, e por isso tais modelos são reservados para reter talentos estratégicos. Mas, em uma economia hiperautomatizada, eles possivelmente serão a grande parte dos empregos existentes. Como fazer a distribuição de riquezas necessária para continuar movimentando a economia? Todos teriam participação nos lucros? Talvez.

No caso automobilístico, por exemplo, fabricantes centenários como Volkswagen e Ford tentam adaptar suas fábricas às inovações capitaneadas no setor pela Tesla, bem como criar modelos de partnership em que os incentivos estejam presentes tanto para retenção de talentos quanto para fomento das redes de fornecedores. A Tesla evidencia uma matemática de colaboração que se sobrepõe – e gera mais lucro – à matemática da competitividade quando decide abrir mão de patentes e chamar todo o setor para inovar em conjunto em sua plataforma.

Com as gerações mais novas vivenciando períodos de maior abundância

econômica, alguns outros pontos, como propósito e impacto, também entraram na equação. Questões de governança – corporativa, social e ambiental – passaram a fazer parte das agendas de governos e empresas, na famosa sigla ESG.

O próximo passo de uma economia hiperautomatizada seria então saber se atingiremos uma hipereficiência econômica, em que trabalhos humanos – manuais e intelectuais – não seriam mais necessários para corrigir ineficiências e poderiam ser substituídos por trabalho de máquina, cenário que podemos chamar de singularidade econômica.

Esse seria o momento em que os trabalhos humanos e os trabalhos de máquina teriam a mesma função de valor na sociedade, ou seja, não haveria diferenças significativas entre empregar recursos humanos ou tecnológicos nas linhas de produção, que se tornam autossuficientes. Assim, elas se tornariam cada vez menos dependentes de capital e trabalho – com uso de tecnologia –, sejam linhas de produção industriais, sejam digitais.

Talvez uma singularidade de toda economia pareça ainda distante, mas pense nas transformações dos postos de trabalho na pandemia. Quantos processos e perfis de trabalho que tinham o humano como middle-man para garantir sua eficiência foram automatizados e hoje acontecem sem intermediários?

Muitas tecnologias exponenciais estão sendo empregadas para tornar cadeias de produção inteiras autossuficientes. Nesses contextos microeconômicos, podemos considerar que minisingularidades já estão acontecendo e devem continuar se expandindo ainda mais, mudando toda a economia e o mercado de trabalho.

É IMPORTANTE PERCEBER que análises detalhadas do futuro do trabalho dependem do contexto econômico em que cada governo e cada empresa estão inseridos. Mas uma coisa é certa: esse futuro passará, cedo ou tarde, pela resignificação do trabalho humano e pela hiperautomatização de atividades econômicas, no caminho de transição para a economia exponencial. ∞

O PRÓXIMO PASSO DE UMA ECONOMIA HIPER AUTOMATIZADA SERIA SABER SE ATINGIREMOS UMA HIPER EFICIÊNCIA ECONÔMICA

79



EDUARDO IBRAHIM é faculty da Singularity University Brasil e autor de *Economia Exponencial - Da disrupção à abundância em um mundo repleto de máquinas*. Sua consultoria é a Exconomics.



O PAPEL DA LIDERANÇA NO CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS

Muita coisa mudou no capitalismo desde a criação da revista *HSM Management*, há 25 anos. Os autores discutem as mudanças de modelo mental e a liderança nesse contexto

Quando o Nobel da Economia Milton Friedman publicou, em 13 de setembro de 1970, o famoso artigo “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits” no *New York Times*, uma nova cultura foi criada e potencializada no capitalismo: a maximização de lucros como principal finalidade dos negócios. Essa primazia dos acionistas, nos EUA conhecida como “shareholder primacy”, alterou o modelo de produção e consumo, gerando uma riqueza sem precedentes. Desde então, mais de 1 bilhão de pessoas deixaram a linha de pobreza extrema no mundo.

Nessa edição comemorativa de 25 anos de **HSM Management**, avaliamos nesta coluna a evolução do capitalismo e o papel da liderança na construção de um novo modelo orientado não apenas aos shareholders, mas aos stakeholders, isto é, a todas as partes interessadas das empresas.

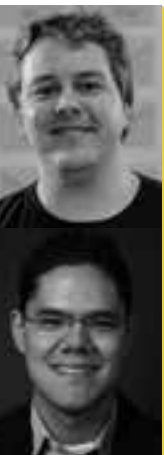
Durante esse período de um quarto de século, é possível destacar fatos que mostram a ampliação da consciência quanto aos efeitos do capitalismo puramente orientado à maximização de lucros. Após a Cúpula da Terra no Rio de Janeiro, em 1992, a agenda ambiental e social se aproximou do setor privado e mobilizou lideranças públicas. A primeira COP (Conference of the Parties) das Nações Unidas aconteceu em 1995. O protocolo de Kyoto, em 1997, criou as primeiras grandes tensões sobre responsabilidades das emissões de gases de efeito estufa. Na agenda social, a responsabilidade social corporativa ganhou força nas décadas de 1990 e 2000.

Mais recentemente, após o fracasso dos objetivos do milênio, a ONU conseguiu compor um quadro de metas de desenvolvimento mais sistêmico. A Agenda 2030, com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), talvez seja o plano mais concreto, objetivo e com linguagem comum que a governança global já conseguiu produzir.

Ao mesmo tempo, o Acordo de Paris fez aterrissar de maneira concreta a necessidade de convergirmos para ações concretas para limitar o aquecimento do planeta a 1,5 grau Celsius até o final do século 21.

Vivemos hoje uma emergência climática e as consequências dramáticas de uma pandemia sobre um mundo desigual. Mais que uma crise sanitária e econômica, vivemos uma crise humanitária. A acentuação do cenário de crise tem sensibilizado atores globais e de mercado a repensar e redesenhar o capitalismo como conhecemos.

Um dos marcos nesse sentido foi o Fórum Econômico Mundial, em 2020, que adotou em seu manifesto o termo “Capitalismo de Stakeholders”. No Sistema B e B Lab, globalmente, temos buscado qualificar esse termo. Para nós, trata-se de três elementos: 1. vincular a responsabilidade fiduciária à geração de impacto positivo; 2. considerar stakeholders na decisão de curto e longo prazo; e 3. gerar benefícios e valor às partes interessadas no longo prazo, isto é, além de criar valor para os acionistas, incluir também os colaboradores, membros da comunidade, fornecedores e a própria natureza.



A evolução do capitalismo corresponde a uma mudança de cultura. Para isso, as lideranças têm um papel fundamental. Como um healing leader, você pode começar desde já a implementar ações concretas na direção de um modelo que gera prosperidade compartilhada e valor para a sociedade e para nosso planeta:

1. Fortaleça a governança: crie corpos de governança que assegurem que seus stakeholders tenham suas vozes consideradas na tomada de decisão. A inclusão de colaboradores e membros da comunidade do entorno em que a empresa atua em um comitê consultivo pode ser um primeiro passo. Quem sabe, será possível até nomeá-los para um futuro conselho de administração.

2. Assuma compromissos legais: a fim de institucionalizar essas práticas, considere incorporar a linguagem legal do Sistema B em seu contrato ou estatuto social. No objeto social, o vínculo do propósito da empresa com a geração de impacto positivo e, na gestão, o compromisso de consideração das partes interessadas na decisão da companhia no curto e longo prazo.

3. Gerencie seu impacto e o impacto de sua cadeia: como bom gestor, você sabe que somos o que medimos. Comece a medir e gerenciar seu impacto de forma online, gratuita e confidencial usando a Avaliação de Impacto do Sistema B. A partir disso, comece a solicitar que seus fornecedores façam o mesmo. A diligência sobre a cadeia de valor é crítica para manter a consistência, a coerência e a integridade desse processo.

4. Incorpore novos padrões e métricas de medição: vá além das métricas financeiras contábeis. Hoje, há um grupo pioneiro de empresas, como a Natura, que está promovendo a chamada Con-



81

tabilidade Integrada, tendo métricas contábeis para medir e precificar o impacto ambiental e social e incluí-los no balanço do negócio.

Assim, há formas concretas e objetivas de, pouco a pouco, você introduzir uma nova cultura em sua organização a fim de gerar valor para o próprio negócio, para a sociedade e para o planeta. Ponderamos que grande parte dessas ações ainda é de natureza voluntária. Por sua incipiência, isso ajuda a identificar lideranças comprometidas e engajadas, além de validar a prova de conceito. Porém, para a mudança em larga escala, necessitamos de mudanças nas regras do jogo.

MUITAS DESSAS PRÁTICAS, HOJE VOLUNTÁRIAS, em breve passarão a ser mandatórias. Portanto, healing leader, aproveite o início dessa onda agora em 2022: cruze a rebentação e surfe a crista.∞



#TRANSFORMAÇÃO DIGITAL #VAREJO

82

MAGALU, UMA GIGANTE COM ALMA DE STARTUP

por César Souza

O jeito de ser do Magalu traz à tona características de um novo modelo de organização alinhado ao futuro, a neoempresa. No artigo, o autor analisa a transcendência do Magalu para esses novos paradigmas, compreendendo fatores que fizeram parte de sua transformação de uma rede de lojas vendedora de produtos para transformar-se em um impressionante ecossistema varejista integrado. São princípios e práticas que podem ser adotados para orientar – e transformar – outras organizações.

O Magalu não é apenas uma empresa. Transcendeu. É uma neoempresa. Faz a síntese do que é aparentemente impossível: a conexão entre o mundo físico (suas 1,3 mil lojas) e o digital (seu poderoso marketplace); a articulação de uma espécie de yin-yang entre seu quadro de colaboradores e seus milhões de clientes;

e uma sinergia entre três gerações pouco percebida em companhias de origem familiar – muitas ainda tropeçam no desafio da sucessão saudável. Além de tudo isso, o Magalu baseia seu modelo de negócios em uma valiosa premissa: quanto mais sofisticada a tecnologia, maior a necessidade de contato humano.

Quando assumiu a presidência da companhia em 2016, Frederico Trajano resumiu sua visão do negócio, dizendo: “Magalu será uma empresa digital, com presença física e muito calor humano”. Dito e feito! De uma rede de lojas vendedora de produtos, o Magalu conseguiu transformar-se em um impressionante ecossistema varejista integrado.

O que Fred não verbalizou foi o fator decisivo que caracteriza o Magalu como uma neoempresa: uma gigante com alma de startup. Esse traço de seu DNA possibilita a inovação constante, sem perder sua essência. Vale a pena ressaltar a importância desse jeito de ser Magalu, pois parece que as empresas tradicionais, que já atuam em mercados amadurecidos e consolidados, são de Vênus, enquanto as empresas mais inovadoras, em especial as startups, são de Marte. É como se habitassem planetas diferentes.

O Magalu consegue se reinventar de forma contínua, buscando a “curva dos máximos” desses dois mundos: alta escalabilidade e volume. São cerca de 35 milhões de clientes, 35 mil funcionários, 90 mil sellers no marketplace; bilhões de reais de fa-

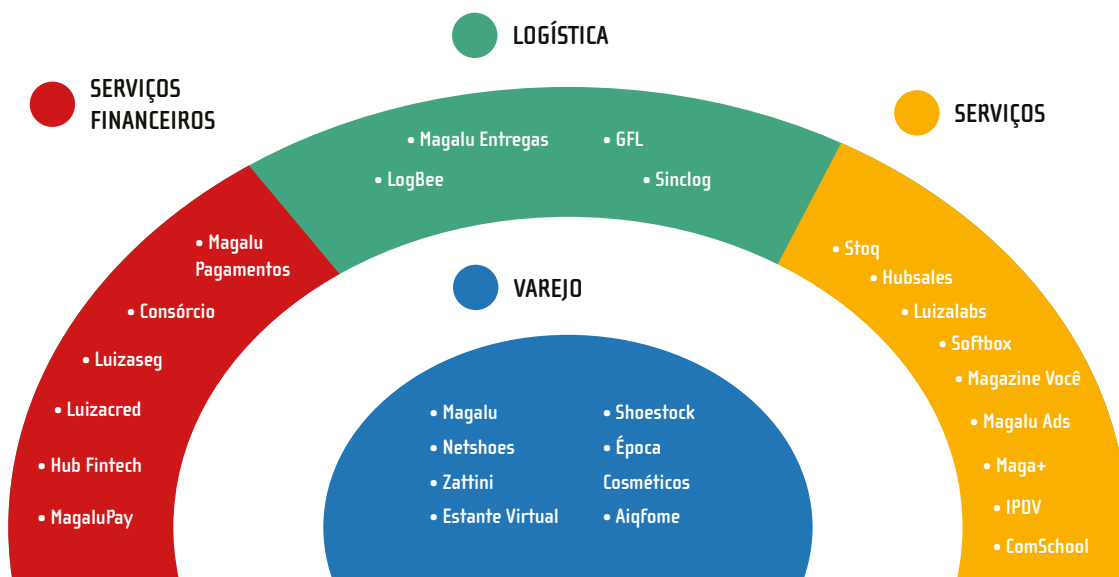
turamento, bilhões de reais de valor de mercado, governança muito bem estruturada etc. Tudo isso com simplicidade, num ambiente informal e criativo, o que é típico de startup.

A convergência de mão dupla entre esses dois “planetas” é o habitat natural das neoempresas, dotadas de maior competitividade e autossustentabilidade e aptas a garantir sua relevância no amanhã. A maioria das empresas tradicionais que opera no Brasil precisa fazer esta travessia: construir uma “ponte” entre seu jeito de fazer negócios e o mundo da inovação e das disruptões. Tem de mudar seu mindset incremental baseado na crença “deixar e sempre a gente chega lá”, porque corre o sério risco de, ao chegar, o “lá” não estar mais lá.

Em contrapartida, as startups precisam colocar os pés no chão, sem perder a capacidade de sonhar, mas cientes de que o crescimento exponencial requer base para testar seus produtos, serviços e modelos de negócio. As empresas tradicionais têm o campo para a realização das provas de conceito, tão necessárias às startups para validar ideias disruptivas.

O ECOSISTEMA MAGALU

MAIS DE 25 EMPRESAS, ATUANTES EM TRÊS ÁREAS ALÉM DO VAREJO, COMPÕEM O GRUPO



3 MARCOS DA MUDANÇA DO MAGALU

Algumas ações que o Magalu adotou em seu processo de transformação digital produziram avanços notáveis. Abaixo, conheça três delas:

1 Integração do físico com o digital: a solução digital, lançada na primeira onda da pandemia, decolou e se tornou uma operação sustentável

2 Abertura do marketplace, oferecendo alternativas para pequenos negócios que precisaram ficar com portas fechadas ao longo de grande parte de 2020

3 Aquisições reforçaram a operação digital com logística, produtos, publicidade e soluções de pagamento que facilitaram as movimentações financeiras. Magalu ficou em pé de igualdade com os superapps chineses que também têm contas de pagamento

PERFIL DA NEOEMPRESA

Vários ícones do mundo empresarial brasileiro tombaram sob o peso das mesmas estratégias que as fizeram ter sucesso. Ao contrário do que diz o senso comum, diversos CEOs viram as mudanças chegando e responderam rapidamente. O problema é que apenas repetiram velhas fórmulas de sucesso que já não servem mais, insuficientes diante das incertezas de um mundo turbinado pela revolução tecnológica, pelos novos hábitos de trabalho e de consumo e pelas exigências da economia de serviços e de conhecimento. E aí veio a pandemia, que tirou a vida não “apenas” de milhares de pessoas no Brasil, mas também de milhares de negócios.

Contudo, não são apenas fatores externos que têm empurrado as empresas para fora do jogo. O maior concorrente muitas vezes se encontra dentro da própria casa: práticas gerenciais obsoletas, falta de rumo claro, estruturas inadequadas, desintegração entre as áreas, pensamento fragmentado, baixo foco nos clientes, incapacidade de colaborar com parceiros, gestão ul-

trapassada das pessoas e governança que engessa o funcionamento e afugenta os jovens talentosos.

Sepultar ideias mortas que levam a comportamentos obsoletos e a decisões equivocadas é o primeiro passo para criar uma neoempresa. Foi-se o tempo em que as organizações competiam sustentadas por certas vantagens comparativas que eram percebidas como “duradouras”, como acesso a recursos naturais e domínio de matérias-primas, disponibilidade de capital e reservas financeiras vultosas ou mercado protegido artificialmente por leis arbitrárias.


No cenário atual, as empresas de sucesso são aquelas que evoluem da posição tradicional de sustentar algumas vantagens “duradouras” para o movimento constante de criar vantagens temporárias. Afinal, nesse ambiente, toda e qualquer vantagem competitiva é volátil. Daí a necessidade de reformulá-las, não apenas em épocas de crise, mas de forma contínua.

Não se disputa mais apenas uma fatia de mercado e preferência de clientes. A trincheira avançada será no conjunto de diferenciais, fatores-cha-

AS 11 CARACTERÍSTICAS DA NEOEMPRESA

POR CÉSAR SOUZA

O QUE UMA NEOEMPRESA FAZ QUE A DIFERENCIA DAS EMPRESAS TRADICIONAIS (DO PASSADO)

- 
- ✓ **Constrói** um mapa de geração de valor
 - ✓ **Desenvolve** uma cultura integradora
 - ✓ **Promove** o progresso dos clientes
 - ✓ **Cultiva** a paixão por pessoas e equipes
 - ✓ **Integra** de forma sistêmica
 - ✓ **Reinventar-se** continuamente
 - ✓ **Atrai e desenvolve** líderes e gestores inspiradores
 - ✓ **Constrói** arquipélagos de excelência
 - ✓ **Incorpora** a sustentabilidade
 - ✓ **Coloca** a tecnologia a serviço do ser humano
 - ✓ **Edifica** um modelo de governança sadio

ve que separam empresas vencedoras das perdedoras na hora da verdade. Produto de boa qualidade e preços atraentes não constituem mais esse diferencial, nem a gestão eficiente de capital, equipamentos, estoques, tecnologia e instalações. Tudo isso passou a ser mera obrigação. Até produtos inovadores estão sujeitos a cópias.

A competência diferenciadora agora é intangível. A cultura da empresa, compartilhada, entendida e praticada. A paixão pelas pessoas, equipes e pelos clientes. O respeito da sociedade. A reputação junto a fornecedores e parceiros estratégicos. E, justamente por se tratar de algo difícil de imitar, tem valor transcendental. *(Veja as características de uma neoempresa na página ao lado.)*

A VIRADA DE CHAVE

Cinco fatores essenciais transformaram o Magalu em uma neoempresa:

1. **Sucessão exemplar**, com a passagem de bastão para a pessoa certa, no lugar certo e no momento certo. Quando Frederico Trajano assumiu, o varejo vivia uma forte transição impulsionada pela tecnologia digital. Em vez de dividir o negócio em dois – presencial, com 130 lojas, e virtual, com e-commerce –, ele implantou o modelo figital, a convergência entre o físico e o digital.
2. A filosofia de colocar **o cliente no centro de tudo**, já praticada desde o tempo em que Luiza Helena era a superintendente da empresa.
3. A **tecnologia humanizada**, em vez de se tornar uma armadilha e afastar a empresa de clientes e colaboradores, viabilizou um diferencial notável em seu modelo de negócios e de gestão.
4. A **paixão pelas pessoas e equipes**, outro pilar fundamental da cultura Magalu, mantém o time mobilizado para as soluções que os clientes anseiam.
5. O **senso de propósito e cidadania** estimula o Magalu a não buscar apenas resultados econômico-financeiros, mas a praticar

a crença de que os resultados são consequências dos benefícios gerados por seu propósito: “Viabilizar o acesso para muitos do que antes era um privilégio de poucos”. Atenta aos desafios sociais, a empresa tornou-se símbolo de respeito ao trabalho, às pessoas, aos clientes, aos parceiros, à comunidade; de respeito à diversidade e à inclusão.

PONTOS PARA REFLEXÃO

Seguem algumas pistas para um acionista, executivo ou conselheiro orientar sua empresa em direção ao futuro, inspirado pelo exemplo do Magalu:

- Evitar o erro de abrir as portas do futuro com as chaves do passado. Não dirigir a empresa olhando pelo espelho retrovisor.
- Garantir que todos os dirigentes, inclusive o CEO, tenham o perfil e as competências adequados para o novo momento do negócio. Não basta reunir um time de pessoas com histórico de sucesso.
- Construir a “ponte” entre a empresa e o novo mundo de startups, desenvolvendo formas de corporate venture, em busca de oportunidades disruptivas e soluções para os desafios atuais que renovem o posicionamento da empresa no mercado.
- Definir com clareza, difundir e praticar o propósito da empresa.
- Implantar um sistema de valores para preservar os princípios inegociáveis, sem engessar a empresa, mas estimulando a agilidade, a simplicidade e o empreendedorismo na cultura.

APÓS MERGULHAR NA ANÁLISE do “Jeito de ser Magalu” e entender melhor sua trajetória, insisto: o Magalu não é “apenas” uma empresa. Nasceu pequeno, pensou diferente e cresceu num ritmo impressionante, sem perder sua alma, transformando-se em exemplo de quem luta pelos resultados sendo socialmente responsável. Símbolo de um Brasil possível. Essa é a essência da neoempresa que precisamos construir! ∞

NO CENÁRIO ATUAL, AS EMPRESAS DE SUCESSO SÃO AQUELAS QUE EVOLUEM DA POSIÇÃO TRADICIONAL DE SUSTENTAR ALGUMAS VANTAGENS “DURADOURAS” PARA O MOVIMENTO CONSTANTE DE CRIAR VANTAGENS TEMPORÁRIAS

CÉSAR SOUZA é o CEO do Grupo Empreenda, consultor e palestrante. É especialista em liderança, gestão, inovação e empreendedorismo e autor do livro *O Jeito de Ser Magalu*, entre outras obras de sucesso voltadas ao universo corporativo.



#PANDEMIA

10 PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA EM TEMPOS INCERTOS

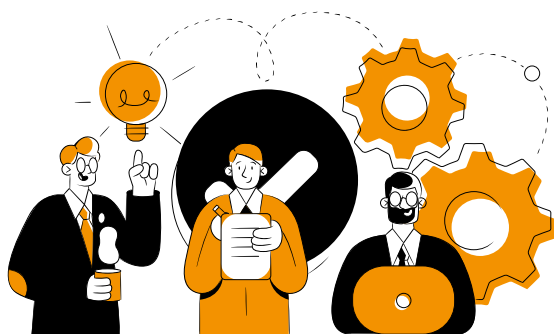
por Jayme Alexandre de Lima

A abrangência das incertezas e a velocidade de mudanças nos mais diversos aspectos de nossas vidas talvez nunca tenham sido tão notórias. Esse contexto tem levado algumas organizações a questionar a efetividade de se elaborar um planejamento de médio ou longo prazo, já que as premissas provavelmente irão mudar. Porém há indícios de que a Estratégia ficou ainda mais crucial, e dez fundamentos ajudam a elaborá-la.

A estratégia é mais importante do que nunca, já dizia Peter Drucker em 2005, na entrevista que deu a esta revista. De lá para cá, mapear os direcionadores de futuros alternativos e pensar profundamente em suas implicações para o negócio vêm se tornando uma disciplina ainda mais valiosa, devido ao contexto de alta volatilidade, em que o cenário pode mudar radical e rapidamente.

Composta de decisões e ações, planejadas ou não, a estratégia protege a companhia de eventuais disrupções e lança luz em oportunidades emergentes. Se a organização decide e age apenas no curto prazo, essa é a sua estratégia no fim do dia, mesmo sem se dar conta disso.

Aqui, proponho revisitarmos dez fundamentos da estratégia para que nos lembremos da relevância de cada um deles e/ou para adequá-los aos novos tempos.



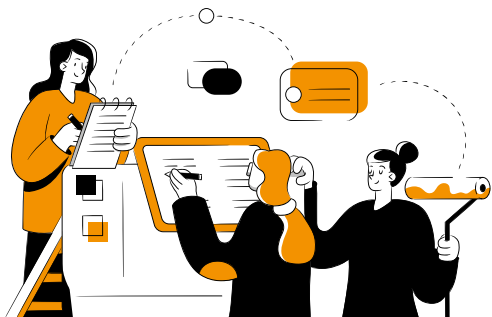
CONSIDERE COMO OS CONCORRENTES, CLIENTES E OUTROS STAKEHOLDERS IRÃO REAGIR A SUAS AÇÕES

O sucesso de toda e qualquer estratégia sempre é relativo. Depende das ações e reações de outras partes envolvidas, como concorrentes, clientes e governo.

Sendo assim, torna-se fundamental que os líderes avaliem as possíveis reações dessas partes, entendendo o contexto e considerando as motivações e personalidades dos tomadores de decisão. Não basta pensar “o que eu faria se estivesse naquela posição?”; é preciso também pensar no que aquela pessoa faria tendo em vista experiência, perfil, objetivos, incentivos e pontos de vista. Dinâmicas como o “war game” [veja lateral na página 88] tendem, portanto, a contribuir para ampliar a visão estratégica da empresa e elaborar um plano mais realista, ágil, flexível e, portanto, com maiores chances de sucesso.

Outro produto importante desse tipo de exercício é que os participantes

saem com um entendimento claro de alguns dos “gatilhos estratégicos” – variáveis externas que devem ser monitoradas e que podem disparar uma revisão dos caminhos a serem seguidos.



2 ENTENDA AS TENDÊNCIAS E LEIA OS SINAIS FRACOS

Parafraseando o escritor Ernest Hemingway, as grandes mudanças acontecem “gradualmente e de repente”. Quando analisamos uma transformação em retrospectiva, identificamos sinais de que aquilo já vinha acontecendo há tempos. Nossos vieses cognitivos é que, muitas vezes, nos levam a crer que as coisas continuarão a ser como são, fazendo-nos filtrar informações para que consideremos apenas o que fortalece nossas crenças, mas que nos impede de ver o mundo mudar a nossa frente.

A boa notícia é que existem técnicas e ferramentas estabelecidas para evitar a negação dos sinais fracos e passar a monitorá-los sistematicamente. Uma das formas mais simples é sempre escutar as equipes de campo, que lidam com clientes e concorrentes diariamente. Como dizia Andy Grove, famoso ex-CEO da Intel, “a neve começa a derreter pelas bordas”. Portanto, para que a organização possa se antecipar a pontos de inflexão em seu negócio, é preciso criar mecanismos e incentivos para que esses insights cheguem aos responsáveis pela tomada de decisão em todos os níveis. Também é importante discutir abertamente tendências e sinais fracos da mudança com times multifuncionais, com pessoas de diferentes experiências e pontos de vista, para que possamos assim evitar nossos próprios pontos cegos.

3 PENSE DO FUTURO PARA O PRESENTE

Você faz isso elaborando cenários com base na evolução das variáveis coletadas e, a partir disso, define o que deve ser feito hoje. O intuito não é prever o que acontecerá, e sim estar preparado para o que pode vir a acontecer.

O “pensamento sistêmico” é uma abordagem que certamente pode auxiliar o desenvolvimento da competência de strategic foresight, ao prover ferramentas para que a convergência e a inter-relação entre os sinais fracos possam ser identificadas e extrapoladas.

Ao explorar futuros alternativos, Amy Webb, renomada futurista, sugere que estejamos confortáveis em nos sentirmos desconfortáveis, pois ninguém conhece o futuro. O objetivo desse exercício, portanto, é tomarmos decisões que nos ajudem com tais incertezas. *[veja exercício sugerido na lateral da página 90.]*



4 TORNE A ORGANIZAÇÃO AMBIDESTRA

Em 2009, tive a oportunidade de estudar com os professores Michael Tushman e Charles O’Reilly III, de quem ouvi o conceito de “organização ambidestra” *[que os leitores desta revista bem conhecem]*. Consiste em executar simultaneamente uma estratégia de maximização do core business e outra de prospecção, design, teste e aceleração de novos negócios.

No início da década de 1980, os grandes gurus da estratégia ensinavam que as empresas deveriam encontrar uma vantagem competitiva e estruturar-se em torno dela para fortalecê-la e explorá-la pelo maior tempo possível. Hoje, com as possibilidades viabilizadas por novas tecnologias, é difícil que as van-

WALK THE TALK

Presente em mais de 50 países e com produtos disponíveis em cerca de 150 mercados, a MSD Saúde Animal incluiu a inovação em seus pilares culturais em 2019 e criou a diretoria de estratégia & inovação, com a missão de apoiar a maximização do core business e, ao mesmo tempo, desenvolver novos motores de crescimento. Diversas iniciativas demonstram esse compromisso:

- O uso pioneiro de um dispositivo para vacinação intradérmica em suínos, que, por não ter agulhas, reduz riscos de ferimentos, perdas produtivas e descarte de resíduos, e aumenta o bem-estar animal.
- O programa “Criando Conexões”, que capacita profissionais em técnicas de manejo de baixo estresse que melhoram a resposta imunológica dos animais.
- A tecnologia Sphereon, para o mercado de avicultura, que inova na formulação e embalagem de vacinas, permitindo a reciclagem de 100% dos resíduos sólidos.

Em 2020 foi criada a MSD Saúde Animal Intelligence, nova unidade de negócios que reúne um amplo portfólio de soluções tecnológicas inovadoras, com o potencial de transformar a cadeia de produção animal e a experiência dos tutores de pets.

LEITURA COMPLEMENTAR

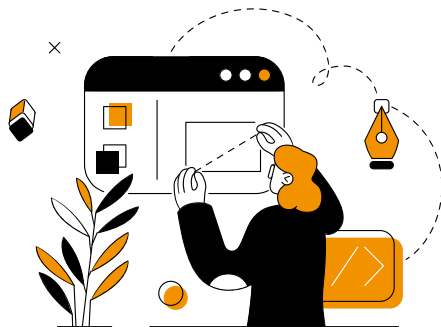
Dois livros – *Business War Games*, de Benjamin Gilad, e *O efeito halo*, de Phil Rosenzweig – são recomendados pelo autor deste artigo, Jayme Alexandre de Lima. Essas obras argumentam que a profusão de fórmulas de sucesso de consultorias e gurus da gestão contribuem com a “ilusão da performance absoluta” [expressão de Rosenzweig], que leva as organizações a acreditar que o sucesso depende grandemente, se não inteiramente, de suas próprias ações. A verdade é que o êxito sempre irá depender do que competidores e outros atores farão. Exercícios como o “war game”, proposto por Gilad, são úteis para entender as perspectivas de outros players, a partir de simulações. Lima também sugere o livro *Winning Through Innovation*, de Michael Tushman e Charles O’Reilly III, sobre ambidestria organizacional.

88

tagens durem muito, e assim todo o investimento na construção de estruturas, competências e cultura alinhadas a ela pode se tornar uma âncora a dificultar a transição para um novo modelo de negócio. Sei que **HSM Management** fala disso há tempos, mas até cerca de cinco anos atrás, parece-me que o tema “ambidestria” não estava no mainstream da maioria das publicações de negócios – nem entre as prioridades estratégicas da maioria das organizações.

Agora, tornar-se uma organização ambidestra virou condição *sine qua non* para o sucesso, e atribuo isso à quantidade absurda de informações que passamos a acessar e à velocidade com que startups com modelos de negócio completamente diferentes dos tradicionais tornaram obsoleto tudo o que era feito antes num segmento.

Definitivamente tem razão quem diz que o que nos trouxe até aqui não será o que nos levará para o futuro – e que é preciso plantar a árvore antes de precisarmos da sombra!



5 FOCO RESOLVER PROBLEMAS E ATENDER A EXPECTATIVAS REAIS

O conceito de “jobs to be done”, popularizado por Clayton Christensen, torna-se ainda mais essencial para o sucesso de uma organização que deliberadamente passa a explorar oportunidades além do core business. Como dizia Peter Drucker, “o cliente raramente compra aquilo que a empresa acha que está vendendo”, e já em 1960 Theodore Levitt ensinava que ninguém compra gasolina, e sim o direito de continuar dirigindo seus carros.

Entender claramente os reais objetivos de um cliente ao adquirir um produto ou serviço tem um enorme

poder de ampliar nossa visão quanto a novas possibilidades de satisfazer esse desejo, que não raro vão muito além da oferta atual. A principal implicação desse insight pode ser a redefinição do propósito e do escopo da organização, não baseada em seu portfólio, e sim no problema que se propõe a resolver.

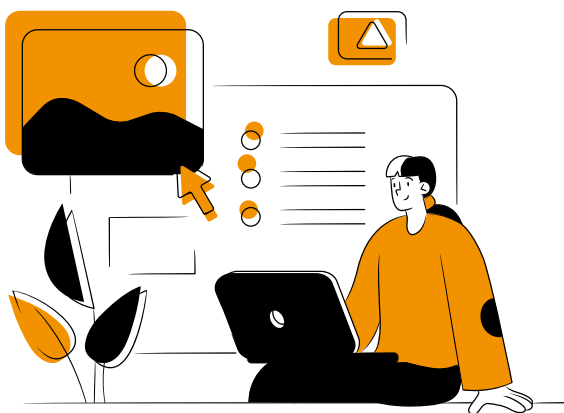
Tenha sempre em mente que seu negócio não pode ser definido por seu produto e, se a companhia não trabalhar para tornar seu portfólio obsoleto, os concorrentes o farão.

Outro ponto essencial é que, ao buscar a renovação, as empresas devem manter o foco no problema, não na solução. É comum nos “apaixonarmos” por alguma solução e nos perdermos ao longo de seu desenvolvimento, desviando-nos do propósito inicial de resolver determinado problema.

Em modelos B2B, uma boa forma de manter o alinhamento com as necessidades dos clientes é entender suas prioridades estratégicas. Quando possível, entreviste-os, observe-os para explorar qual o ponto de vista deles sobre as principais tendências que poderão impactar o negócio. Como eles pretendem transformar a empresa nos próximos anos? Onde estão alocando seus investimentos e quais são seus objetivos estratégicos?

Além disso, é cada vez mais premente considerar também as necessidades e o valor gerado para outras partes envolvidas além de acionistas, clientes e colaboradores. As práticas de responsabilidade ambiental, social e de governança – ESG, na sigla em inglês – devem permear as decisões estratégicas, não apenas pela inquestionável relevância ética, como também porque consumidores e investidores estão cada vez mais atentos a tais critérios, premiando as empresas que aplicam consistentemente esses princípios.

Por fim, a visão dos “jobs to be done” também permite enxergarmos potenciais concorrentes com ofertas, modelos de negócio e estruturas completamente diferentes dos tradicionais que satisfazem às mesmas necessidades de nossos clientes. São os chamados concorrentes assimétricos.



6 CRIE UM PORTFÓLIO DE VANTAGENS COMPETITIVAS TRANSITÓRIAS PARA ALÉM DAS FRONTEIRAS DO SETOR

Como já foi dito, e sentimos no dia a dia, é cada vez mais difícil sustentar uma vantagem competitiva baseada em produto, tecnologia ou preço, cujo caminho a ser buscado é a criação de modelos de negócio que entreguem um valor superior e sejam difíceis de se replicar. Muitas vezes tal inovação pode vir de um produto já existente e que passa a ser oferecido por novos canais ou como componente de um ecossistema mais amplo. Um bom e conhecidíssimo exemplo é o iPhone, da Apple, que se tornou um fenômeno de vendas somente após a possibilidade de desenvolvedores externos produzirem aplicativos – sua vantagem competitiva foi o modelo de negócio de plataforma, que explorou o efeito de rede entre desenvolvedores e usuários para gerar valor superior e mais difícil de ser copiado.

Ao formular novas propostas de valor, vale pensar para além dos padrões de sua indústria. A própria ideia de setor, aliás, está se tornando obsoleta. Afinal, em que setor está a Amazon? Ao imaginarmos o potencial de mercado e as diversas aplicações das baterias que a Tesla tem desenvolvido, ainda seria possível dizer que se trata de uma empresa de automóveis? Ou seria mais adequado pensá-la com um player do setor de energia? Uma companhia que cresceu desenvolvendo, fabricando e distribuindo medicamentos, mas hoje também oferece soluções tecnológicas para prevenir doenças é uma empresa farmacêutica? Faz sentido pensar-

mos em arenas, em vez de indústrias. Uma arena tem empresas diversas que atendem a uma mesma necessidade de um grupo de clientes. Isso também expande a visão estratégica.

7 CONSIDERE ATIVOS ALÉM DA ORGANIZAÇÃO PARA COMPOR SUA ESTRATÉGIA

É cada vez mais comum em empresas pautarem seus modelos de negócio em tecnologias, bens ou conhecimentos que transcendem suas fronteiras. Exemplos didáticos desse fenômeno são Airbnb, que não possui imóveis, e Uber, que não tem carros.

Isso remete ao desenvolvimento de ecossistemas, que, além de contar com startups, idealmente devem incluir também órgãos governamentais, universidades e empresas tradicionais. Aliás, a velocidade do desenvolvimento de novas tecnologias tem feito com que competidores diretos se aliem para endereçar questões estratégicas emergentes – a chamada “coopetição”. Essa abordagem é efetiva, por exemplo, na criação de diretrizes junto a órgãos reguladores para o estabelecimento de novos mercados, ou para a adoção de uma nova solução tecnológica, como no recente caso do pagamento instantâneo Pix no Brasil.

Assim, orquestrar ou participar de um ecossistema abrangente torna-se competência fundamental para qualquer empresa, a fim de que tenha acesso a recursos complementares passíveis de viabilizar a entrega de valor superior.

E, ao contrário do que alguns podem pensar, ecossistema não é sinônimo de negócios sobre plataforma digitais. É um modelo estruturado e dinâmico de relacionamentos e conexões com outros players que viabiliza a composição conjunta de soluções de valor.

8 CRIE UM PROCESSO PARA GARANTIR EXECUÇÃO E ADAPTAÇÃO COM AGILIDADE

Após o boom dos modelos de planejamento estratégico nos anos 1980, as organizações passaram a

“POR MAIS BEM ELABORADA QUE SEJA UMA ESTRATÉGIA, ELA SEMPRE SERÁ UMA HIPÓTESE”

ter um novo problema: como tirar do papel todos os insights daqueles volumosos documentos que compunham o glorificado “plano estratégico”, elaborado com muitas e muitas horas de consultores e especialistas? Como fazer todas as pessoas compreenderem de forma clara e simples aonde a empresa pretendia chegar, qual era o caminho para isso e o que se esperava delas? Foi a partir daí que surgiram metodologias com foco em tradução, execução e gestão da estratégia, tendo como principal expoente o *balanced scorecard*, de Robert Kaplan e David Norton.

No entanto, dado o dinamismo do cenário atual, a rápida correção de rumos depende de um *feedback* contínuo do mundo real, e é necessário empregar abordagens ainda mais flexíveis e iterativas para testar premissas estratégicas e desenvolver essa agilidade organizacional. Por mais bem elaborada que seja uma estratégia, ela sempre será uma hipótese.

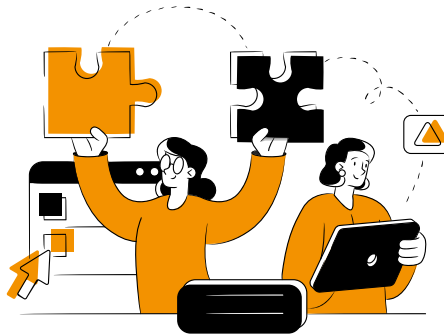
Conceitos como “falhe rápido e aprenda ainda mais rápido”, prototipagem e MVP (mínimo produto viável) têm moldado os processos tanto de formulação como de gestão da estratégia, a fim de transformar premissas e de trazer o máximo de aprendizado ao menor custo.

9 APRENDA, DESAPRENDA E REAPRENDA
Alvin Toffler disse que o alfabeto do século 21 não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender. Esse princípio é fundamental para todos os demais. Se, por exemplo, ao participar de uma sessão de *war game* ou de um exercício de *foresight* para visualizar futuros plausíveis, as pessoas não estiverem realmente dispostas a deixar o novo emergir, tais exercícios serão perda de tempo.

O aprendizado é desconfortável, sabemos. Além da incerteza inerente, ele advém da divergência de ideias. É preciso considerar opiniões diferentes das nossas, enfrentar nossos próprios vieses cognitivos, abrir mão de estarmos certos (mas também da pressão de termos todas as respostas), e isso tudo

requer autoconhecimento, humildade e abertura, além de um ambiente psicologicamente seguro.

Estratégia é um exercício de aprendizado individual e coletivo que aumenta as chances de sucesso organizacional e que, para acontecer, deve contar com real engajamento e motivação dos envolvidos.



10 CONQUISTE AS MENTES E OS CORAÇÕES

A adoção desses princípios implica derrubar paradigmas e antigas receitas de sucesso, e também deixar de fazer aquilo que já se domina para experimentar o novo. Todo esse processo gera ansiedade, resistência, negação e desengajamento se não for cuidadosamente gerenciado.

Por isso, é imprescindível comunicar os motivos da transformação, o que se espera de cada pessoa, como e em quanto tempo essa transição será feita e quais serão os benefícios – organizacionais e individuais. Frequentemente isso demanda rever o modelo de gestão de desempenho e de remuneração variável vigentes, assim como prover as capacitações e ferramentas para as pessoas poderem cobrir os gaps entre o estado atual e o desejado.

A liderança, por sua vez, precisa passar a valorizar explicitamente os comportamentos desejados e não ser complacente com posturas desalinhadas.

UM DOS ASPECTOS MAIS FASCINANTES da arte da estratégia é a possibilidade de líderes, nos mais diversos níveis de uma organização, influenciarem o futuro. Façamos com que seja mais próspero para todos! ∞

EXERCÍCIO DE CENÁRIO

Partir do futuro para o presente é construir cenários e definir ações para moldá-los e adaptar-se a eles. Jayme Alexandre de Lima sugere que se monte um grupo multidisciplinar e diverso para explorar como o mundo e a arena competitiva de sua empresa poderão ser daqui a 10 ou 15 anos. Defina um horizonte distante o suficiente para ampliar a visão, mas não tão longe para tirar a capacidade de conceber possibilidades. Lembre-se de que é fundamental separar claramente esse exercício das discussões do dia a dia. Pergunte-se, diz Lima, quais serão os desafios, as necessidades e as expectativas de seus clientes neste futuro e qual será o papel e a relevância de seu modelo de negócios atual para suprir tais demandas. Considerando o ritmo e impacto que a evolução da tecnologia tem causado, é muito provável que, em 10 anos, seu negócio atual não seja tão relevante quanto é hoje e que existam formas mais efetivas de gerar e capturar valor. O que fazer? Explorar oportunidades além do core.

JAYME ALEXANDRE DE LIMA é diretor de estratégia e inovação da MSD Saúde Animal e é certificado em gestão, inovação e tecnologia pela MIT Sloan School of Management.



ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

91 **CARREIRA EXPONENCIAL** Saiba como exponencializar sua carreira alinhada a sua trajetória de vida

95 **INTELIGÊNCIA COLETIVA** Novos modelos de liderança e gestão inspiram colaboração

98 **LIFELONG LEARNING** Ao pensar em futuros, olhe para o presente. As pistas estão ao redor



91

COLOQUE SUA CARREIRA NA CURVA EXPONENCIAL

Ela pode crescer no ritmo das organizações big tech a partir de um critério de sucesso alinhado com sua trajetória de vida e cinco outros pilares | por Eberson Terra

Um dos significados de carreira é estrada estreita, caminho, conceito levado ao pé da letra principalmente pelos profissionais que chegaram ao mercado de trabalho até o fim do século 20. Para eles, uma carreira de sucesso seguia a progressão taylorista de eficiência operacional e de cadeias produtivas sequenciais, reproduzida pelos RHs em uma evolução sequencial de papéis, salários e tarefas a cumprir.

Era fácil estruturar uma carreira tradicional, com metas para o futuro e eliminando os obstáculos. Mas o melhor planejamento é sempre afetado quando surge uma mudança de cenário. Você vai dormir “analista de sistemas”, por exemplo, e de uma hora para outra acorda

tendo de assumir outra atividade que atenda a novas demandas.

Mudanças acontecem o tempo todo, em ritmo cada vez mais acelerado. Porém, da mesma forma que coisas ruins acontecem, também há milhares de oportunidades que são ignoradas por quem não se dispõe a deixar o planejamento aparentemente seguro de lado. Vou além: para muitos, esses momentos de crise ajudam a enxergar e a moldar novas perspectivas para a carreira.

No contexto precíval de negócios do século 21, profissões nascem e morrem diariamente, abrindo espaço para novos termos, mais apropriados para uma vida profissional sem amarras: multicarreira, anticarreira, policarreira, entre outras.

CARREIRA PROTEANA

Conceito de carreira desenvolvido por Douglas T. Hall em 1976 e refinado por ele no livro *Careers In and Out of Organizations* de 2002. Segundo Hall, os indivíduos têm a capacidade de adaptar conhecimentos, habilidades e competências ao contexto ambiental – de acordo com a economia, a sociedade ao redor e os avanços tecnológicos. O nome carreira “proteana” se deve ao mito grego de Proteu, que podia mudar de aparência. Ele denomina um profissional “camaleão”, adaptável.

No entanto, essas ressignificações não levam em conta um ponto fundamental do modelo anterior: a trajetória. Por mais liberdade profissional que alguém possa ter, a satisfação e a sensação de felicidade são pautadas pela trajetória de vida de cada um.

CARREIRAS EM TRANSFORMAÇÃO

Após o trauma da hiperinflação brasileira da década de 1990, houve um período de aquisições, fusões e concentração de mercado. Em paralelo, uma carreira de sucesso significava acúmulo de patrimônio. Nada contra dinheiro, que é bom e muito útil quando bem uti-

lizado, mas nesses novos tempos a concepção de carreira não pode estar limitada à conta no banco ou a um caminho único dentro de uma organização.

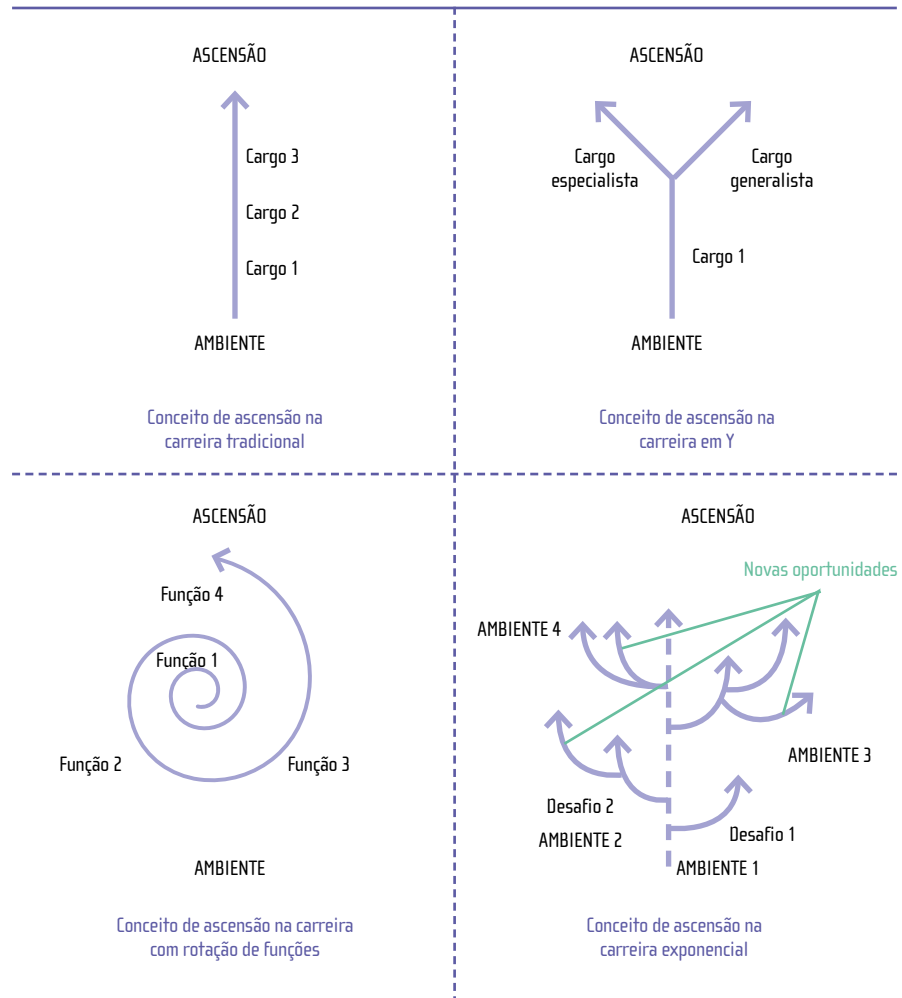
Essa perspectiva ganhou força com as startups e a pulverização dos negócios, que ampliaram as opções de trabalho. Os vínculos ficaram mais tênues, diluídos por diversas opções de empresas e de contratação.

ADAPTABILIDADE

A transformação do ambiente criou desafios plurais, multidirecionais e multiskills, exigindo diferentes habilidades e competências, aplicadas a cada

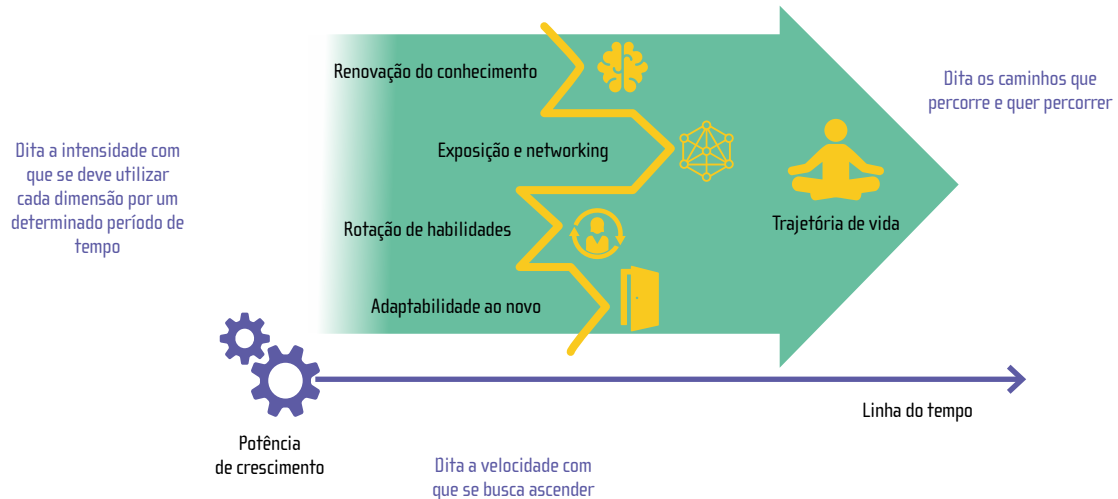
DE VERTICAL PARA ÁRVORE

OS MODELOS DE ASCENSÃO PROFISSIONAL MUDARAM AO LONGO DO TEMPO



PLANEJANDO A CARREIRA EXPONENCIAL

AS SEIS DIMENSÕES SE ORGANIZAM EM UMA LINHA DO TEMPO



contexto. A adaptabilidade não é mais um diferencial, mas uma condição de sobrevivência, cada vez mais intrínseca à existência profissional. Algo típico de uma carreira proteana.

Em contrapartida, crescer em um ambiente volátil e mais agressivo exige do profissional um planejamento muito mais complexo e detalhado. Habilidades como perspicácia e criatividade são frequentemente solicitadas para o reajuste na rota no crescimento da carreira, vista como um negócio. Uma “carreira empreendedora” leva a pessoa a buscar compreender o cenário e aplicar inovações à atuação.

CARREIRA EXPONENCIAL

O atual momento da economia e do mundo do trabalho traz oportunidades cada vez mais amplas e sem amarras, gerando oportunidades exponenciais. E, para aproveitá-las, o profissional precisa reunir habilidades e competências tanto da carreira empreendedora, potencializando sua atuação, quanto da carreira proteana, valorizando sua capacidade de adaptação aos grandes reveses que surgem ao longo da jornada.

Chamei esse terceiro *modus operandi* de “carreira exponencial”. Ao mesclar

conceitos, melhores práticas e habilidades em um modelo plenamente aplicável, surge um mindset importante para obter resultados surpreendentemente positivos para sua vida laboral.

E por que carreira exponencial? Os princípios das organizações exponenciais traduzem com perfeição essa visão otimista de oportunidades sem limites que o novo mercado de trabalho passou a oferecer. As ExOs (organizações exponenciais, na sigla em inglês) adotaram uma nova forma de fazer negócios, menos hierarquizadas e mais escaláveis, e usufruem das tecnologias exponenciais para alcançar crescimento vertiginoso mais rápido que os concorrentes.

Essa capacidade de crescimento é exatamente o que busco demonstrar com essa nova abordagem. Uma carreira exponencial leva você a crescer rapidamente, multiplicando suas oportunidades em pouco tempo, a partir de um modelo de autogestão que permite criar diversas rotas paralelas ou sequenciais sem predefinir o caminho. O foco está na pluralidade das oportunidades que surgem, atribuindo estratégias para se chegar, de modo desproporcionalmente mais rápido e consciente, a um patamar novo e superior da carreira em relação ao atual.

Se na carreira tradicional o crescimento se dava escalando degraus e cargos, a carreira exponencial permite aglutinar experiências e desafios em ambientes diferentes. O profissional constrói uma história própria, sem precisar seguir um caminho determinado por um plano de carreiras tradicional. Comparado aos diferentes tipos de ascensão mais conhecidos [veja os modelos na página 92], a carreira exponencial se aproxima de um formato de árvore.

DIMENSÕES DA CARREIRA EXPONENCIAL

Para decidir os rumos de sua vida laboral de forma consciente e criar um plano coeso e personalizado de carreira exponencial, proponho seis dimensões, acopladas de maneira estratégica como uma engrenagem profissional, que atuam em uma linha do tempo. São elas: (1) renovação do conhecimento; (2) exposição e networking; (3) rotação de habilidades; (4) adaptabilidade ao novo; (5) potência de crescimento; e (6) trajetória de vida. Todas elas são detalhadas no livro *Carreiras Exponenciais*.

Juntas, formam um guia para sua jornada profissional. E não estamos falando de transição de carreira. Afinal, no modelo exponencial, qualquer oportunidade pode significar uma nanotransição, que vai se somar a outras, exponencializando sua carreira. Essa consciência de paralelismo e simultaneidade de papéis que se pode desempenhar, conectando experiências que agregam valor entre si, é a grande revolução na abordagem de carreiras.

PERSPICÁCIA

Em uma carreira exponencial, não basta ter um repertório consistente de soft skills. É preciso também ter a capacidade de fazer uso delas no momento adequado. E, para que isso aconteça, a perspicácia é fundamental. Essa capacidade permite que o indivíduo compreenda cenários com poucos indícios, antevêja o que está prestes a acontecer e faça correlações sobre os fatos, para definir a atitude mais adequada.

No ambiente de trabalho, a perspicácia é uma grande alavanca da carreira exponencial. A capacidade de análise holística permite ficar atento a pequenas circunstâncias ao redor, fontes de informações para deduzir possíveis cenários. É difícil ser pego de surpresa, pois se antevêm impactos e se buscam soluções e alternativas de forma antecipada.

Sua perspicácia deve ajudá-lo a encontrar a melhor forma de se comunicar, de responder às críticas, de redirecionar ou “pivotar” sua atuação, de priorizar atividades e principalmente de criar segurança sobre futuros cenários. E quando não é possível antever situações? Será necessário se adaptar à nova realidade!

HIATOS E SUCESSOS

Na carreira exponencial, os hiatos entre funções ou empresas – como um desemprego momentâneo – não são vistos como fracassos, mas como passagem para o desafio seguinte. É um pensamento libertador, pois reduz consideravelmente a ansiedade criada pela sensação de perda desses momentos.

Outra desconstrução é a da percepção de sucesso, para a qual existem muitas visões: um alto cargo em uma grande companhia, dinheiro e fama ou mesmo pertencer a uma equipe coesa e alinhada. Em comum, todas trazem satisfação.

O filósofo grego Epicuro defendia que a satisfação nos leva ao sentimento de felicidade. Para alcançá-la, seria preciso satisfazer os desejos individuais de forma equilibrada, sem perturbar a própria tranquilidade.

A percepção de ser bem-sucedido na carreira exponencial passa por se conectar a um sentimento de completude de desafios e projetos com grande eficácia e reconhecimento. A trajetória de vida é o que orienta a concepção de sucesso, pois conecta o conjunto de desejos íntimos, pessoais e intransferíveis que, quando alcançados, trazem a satisfação plena. Esse conjunto se altera ao longo do tempo. Afinal, seu “eu” de hoje não será o mesmo de amanhã, assim como não é mais o do começo de sua jornada. O significado de sucesso tende a mudar com o tempo. ∞

EBERSON TERRA é executivo da área da educação e Top Voices do LinkedIn, abordando temas sobre o cotidiano do mundo corporativo, liderança, inovação e empreendedorismo. Após um período sabático, decidiu se tornar consultor de negócios e transição de carreira.



LÍDER, VOCÊ NÃO ESTÁ SÓ

O novo modelo de gestão troca poder por colaboração e exige que se abra mão do poder e da hierarquia para compartilhar responsabilidades

Há uma característica comum a muitas das organizações para as quais sou chamado para ajudar a construir ambientes de segurança psicológica: as lideranças se sentem muito solitárias. Em geral, eu as encontro ilhadas pelo medo de mostrar suas limitações e impedidas de aprender.

É como se estivessem ensanduichadas. Não podem mostrar as fraquezas para os colaboradores, porque não querem ver suas decisões questionadas. Não podem ter a cumplicidade dos pares, porque com eles disputam posições superiores. E não podem admitir suas limitações para as próprias lideranças, por receio de parecerem incapazes. Há fases e circunstâncias melhores, outras piores. Mas, em alguma medida, toda liderança que eu encontro já passou ou passa por isso.

Desconectados desse contexto imediato, sem saber a quem recorrer, muitos profissionais alçados à liderança definham, e também suas equipes. Às vezes adoecem, sob o peso de precisar ter todas as respostas. Às vezes adoecem a todos à volta, por seu controle e centralização. Há os que conseguem pedir ajuda externa, com mentores e coaches. Mas os olhares externos têm eficácia reduzida, já que não conhecem a riqueza do contexto.

Todos os novos modelos de gestão que eu conheço são unânimes: é preciso colaborar mais. Distribuir o poder.

Você já conhece a fórmula: em um ambiente complexo e ambíguo, as melhores soluções nascem da multiplicidade de visões sobre os desafios. Quanto mais gente comprometida opinando, melhor para todo mundo, especialmente para o líder.

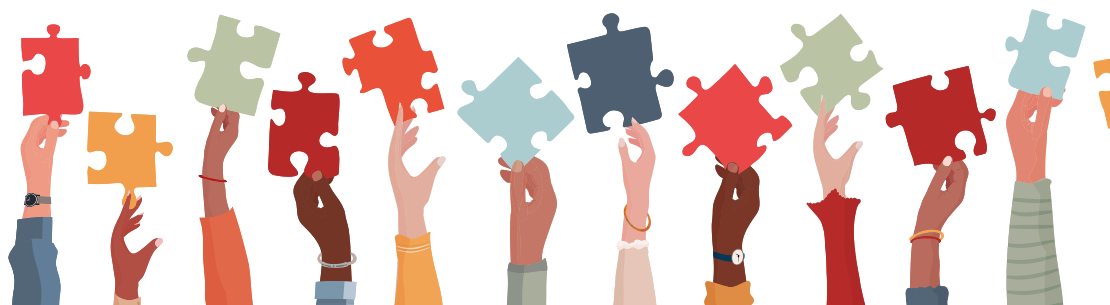
Mas como convencer alguém que dominou a arte de escalar a hierarquia a abrir mão do poder? Talvez ajude falar sobre Ben, o tio do Peter Parker, alter ego do Homem-Aranha, que ficou famoso quando disse ao sobrinho: “Com grandes poderes, vêm grandes responsabilidades”.

Abrir mão de poder significa compartilhar responsabilidades. Significa poder pedir conselhos, orientações, ajuda. Significa poder dizer que não sabe. E isso pode desbloquear as relações para todos os lados. Com os colaboradores, para ouvir deles qual seria a melhor forma de abordar os desafios. Com os pares, para compartilhar dúvidas e questionamentos. Com as próprias lideranças, para obter guiança ou para desafiar o *status quo*.

Quando eu trago essa perspectiva para um grupo de líderes, não é incomum que eles queiram se reunir o quanto antes para discutir entre eles sobre o que fazer com seus times. E eu os convido a fazer isso incluindo seus próprios liderados. E suas lideranças. É impossível descrever o alívio que percorre a sala nesse momento.∞



RODRIGO VERGARA é sócio da RIA (www.ria.works), especializada em construir segurança psicológica em equipes. É criador do PlayGrounded (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.





Saúde mental: o legado é positivo, mas a prioridade continua

O MUNDO CORPORATIVO SE DEBRUÇA SOBRE A VOLTA AO ESCRITÓRIO E ESTÁ DEIXANDO EM SEGUNDO PLANO A CONVERSA SOBRE O BEM-ESTAR EMOCIONAL, COMO SE ESSE DESAFIO ESTIVESSE VENCIDO. NÃO ESTÁ

POR LARISSA PESSI

Chegou mais uma segunda-feira. E, com ela, a lembrança de tarefas atrasadas que se acumulam com as demandas da nova semana. De um lado, o filho, ainda criança, pede ajuda com a tarefa da escola. Na tela do computador, surge o lembrete de mais uma reunião virtual (cujo assunto possivelmente poderia ter se resolvido em um e-mail). É assim semana após semana. Com o passar dos meses, fazer qualquer tarefa demanda cada vez mais tempo e esforço. Até que a taquicardia e a sensação de esgotamento se tornam frequentes, assim como a dificuldade para se concentrar. Trabalhar virou um fardo.

Esses são alguns comportamentos – e subsequentes sintomas – apresentados por uma pessoa com síndrome de burnout, associada ao excesso de trabalho. Segundo esti-

mativas da subsidiária brasileira da International Stress Management Association (Isma), três em cada dez pessoas apresentam esse tipo de estresse no País atualmente. Além disso, a pandemia deixou os trabalhadores do Brasil ainda mais ansiosos, insones e depressivos do que já estavam, de acordo com uma pesquisa realizada em agosto pelo Datafolha a pedido da plataforma de saúde mental Zenklub.

Recentemente, o Zenklub divulgou o Índice de Bem-estar Corporativo, a partir de um levantamento com mais de 1.600 respostas de funcionários de 335 empresas, cuja nota de bem-estar foi de 49,25, numa escala de 0 a 100. As empresas brasileiras ficaram abaixo do índice ideal de 78. Alguns dos fatores que influenciam esse dado geral são o alto volume de demanda e o fator de adição ao trabalho.

A realidade é um alerta vermelho para as empresas. Mesmo assim, as discussões das áreas de recursos humanos e da alta gestão neste momento, sobre os desafios de 2022, se concentram na “retomada”, como tem sido chamada a volta ao escritório. Em relação ao cuidado corporativo com a saúde mental dos funcionários e seus familiares, há um orgulho disso como legado da pandemia, uma convicção de que não haverá recuos no tema, mas não um entendimento explícito de que o desafio continua a existir e precisa se manter no topo da agenda.

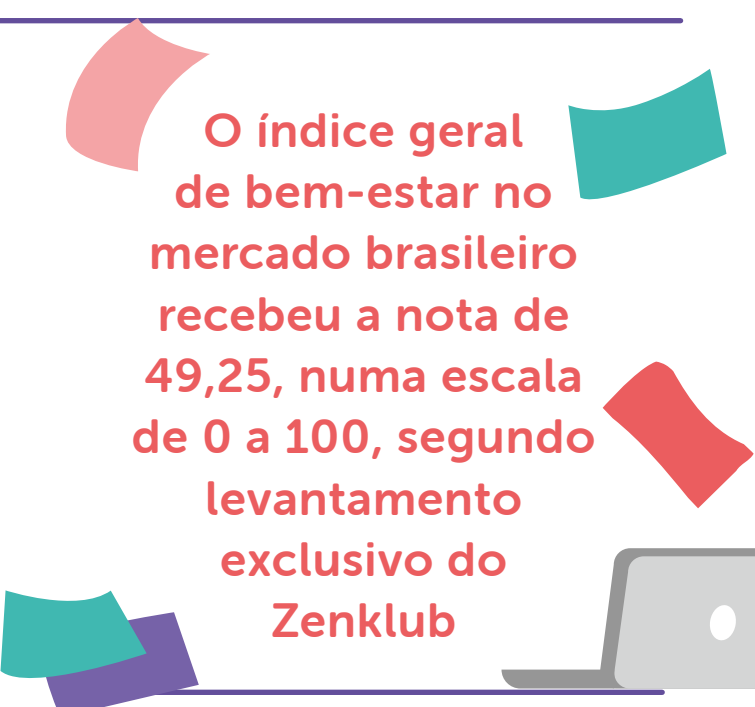
De fato, em 2020, a saúde mental ganhou grande repercussão com estatísticas como a de que transtornos mentais e comportamentais foram responsáveis por 576,6 mil afastamentos do trabalho no Brasil, o maior número da série histórica iniciada 15 anos atrás, segundo a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho. Mesmo considerando a provável subnotificação, é um número alarmante. Mas o burnout muitas vezes tem manifestações discretas. Um de seus estágios finais, por exemplo, é caracterizado pelo presenteísmo e não absenteísmo num primeiro momento: é quando a pessoa está presente fisicamente, mas é incapaz de executar suas funções por estar doente ou outro motivo. Isso é um golpe na produtividade corporativa.

De acordo com muitos relatos, aconteceu em 2021 e pode ficar mais crítico em 2022, com a retomada do trabalho em modelo presencial ou híbrido. Até porque muitas das boas compensações do home office (falta de trânsito, maior convívio com a família ou com animais domésticos) deixam de existir. Outro problema não suficientemente endereçado e que pode se agravar é o do relacionamento dos colaboradores com seus líderes. Programas de saúde mental, que endereçam a questão de modo proativo, e não apenas reativo, podem ser sabotados por líderes “construtores seriais” de burnout.

Como alcançar resultados reais

Investir US\$ 1 no tratamento de transtornos mentais dá um retorno de US\$ 4 em saúde e produtividade, de acordo com estudos da Organização Mundial de Saúde (OMS). Baseado neste e em outros dados, um número crescente de empresas tem implementado estratégias de cuidado à saúde mental e emocional dos colaboradores. **“Se a empresa aloca grande parte dos custos em pessoas, tem de dar segurança e saúde para elas”**, justifica Rui Brandão, CEO do Zenklub.

Há muito o que melhorar. Na pesquisa do Datafolha com o Zenklub, 64% dos 1.197 entrevistados relataram não ter recebido benefícios de seus empregadores para cuidar da saúde mental. Já a pesquisa 2021 Wellbeing Diagnostic, da consultoria Willis Towers Watson, mostrou que apenas 18% das empresas com operação no Brasil adotam estratégias de bem-estar com objetivos e metas mensuráveis. Contudo, há perspectivas de melhora: 78% das participantes planejam, em três anos, personalizar os programas de acordo com a necessidade dos colaboradores (priorita-



O índice geral de bem-estar no mercado brasileiro recebeu a nota de 49,25, numa escala de 0 a 100, segundo levantamento exclusivo do Zenklub

riamente bem-estar físico e emocional). Hoje, 14% contam com iniciativas do tipo.

É comum que as estratégias adotadas pelas empresas não tragam resultados efetivos – ou nem sequer se convertam em práticas para a construção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis, em que as pessoas compartilham suas vulnerabilidades e se sentem acolhidas. Se o objetivo é ajudar os colaboradores, de fato, um webinar anual sobre resiliência não é suficiente.

As iniciativas bem-sucedidas são aquelas consistentes, facilmente compreendidas pelos membros da companhia, alinhadas aos objetivos e valores da empresa e que contam com o envolvimento das lideranças. A garantia de efetividade começa pelo planejamento com base nas necessidades e habilidades socioemocionais dos colaboradores. Aqui, é indispensável fazer uma análise aprofundada sobre as demandas de membros de gerações, gêneros, linguagens, orientações sexuais e classes sociais diferentes, considerando a cultura local e as realidades individuais, além das capacidades de apoiar os colegas.

“Não dá para o líder adivinhar o que o colaborador está passando. Tem de haver um espaço de fala e escuta”, defende Brandão. O CEO do Zenklub acrescenta: **“A gente pode não atender às necessidades individuais, mas aí cabe a empatia de explicar o motivo. É um símbolo de respeito e confiança”**.

Na implementação de um programa efetivo, também é essencial mudar a cultura organizacional. É preciso evitar práticas abusivas e prevenir sobrecarga de demandas – por meio do estabelecimento de prazos e metas realistas, por exemplo. Sensibilizar lideranças e colaboradores sobre assuntos relacionados à saúde mental e emocional também é relevante. Essa é uma forma de melhorar a comunicação, além de evitar conflitos e reforçar uma cultura de trabalho saudável.

CENÁRIOS REAIS PARA FUTUROS IMAGINÁRIOS

Os sinais do futuro estão disponíveis em muitas pistas no cotidiano das pessoas hoje, perceptíveis para quem tiver habilidade – e disposição – para enxergá-los

Prever futuros é uma arte diretamente ligada à análise de dados, à interpretação de contextos históricos e à modelagem de cenários. Os grandes escritores de ficção científica, como Philip K. Dick e William Gibson, perceberam isso muito antes dos think tanks e dos bureaus de tendências. Publicados há algumas décadas, livros como *Neuromancer* e *Androides sonham com ovelhas elétricas?* mostram futuros que permanecem assustadoramente próximos de todos nós – resultado de um extenso trabalho de pesquisa, leitura e cruzamento de informações realizado por seus autores. Como já dizia a antiga propaganda: não é bruxaria, é tecnologia – e, nesse caso, metodologia.

Cenários futuros, sejam pessimistas ou otimistas, estão sempre vulneráveis à força da natureza e do acaso, como aprendemos a duras penas nos últimos anos. Teoria do caos, pura e simples. Mas, no longo prazo, modelos preditivos baseados em pesquisa rigorosa e informação de qualidade tendem a apresentar bons índices de precisão. O que faz a diferença é o viés da análise. Na retrospectiva, os mais otimistas dirão que já sabiam. Os mais pessimistas, que já tinham avisado. Entre essas duas visões, estão as revoluções silenciosas que invadem nossas vidas todos os dias.

Para quem está tentando antecipar os próximos 20 ou 30 anos, recomendo imaginar como será nossa vida nos próximos 12 meses. Pense menos em carros voadores e mais no diagnóstico rápido de um teste de covid-19 da farmácia da esquina. Por trás de cada minuto e real economizados, estão algumas das tec-



nologias mais decisivas para o futuro da humanidade. Novos modelos econômicos e sociais surgem de inovações acessíveis a grandes parcelas da população – e de sua tradução em estilos de vida, comportamentos de consumo e modelos de negócios replicáveis.

As pistas de como será o amanhã estão em nosso dia a dia. No sistema de recomendação da plataforma de streaming. Nas transmissões de e-sports que atraem milhões de espectadores. Nos estudos acadêmicos e científicos publicados em cada canto do mundo. Do blockchain ao metaverso, o glossário de tendências vai longe. Citando mais uma vez William Gibson, o futuro já chegou, ele apenas não está uniformemente distribuído. As possibilidades estão no modo como entendemos e preenchemos essas lacunas. Cada vez mais, uma habilidade essencial para fazermos as escolhas e os investimentos certos nos próximos anos. ∞

THOMAZ GOMES
é gerente de
conteúdo da HSM.



CEOS E RHs CONTINUAM A CONVERSAR

CONTINUANDO A SÉRIE DE DIÁLOGOS LANÇADA NA EDIÇÃO Nº 149, ACOMPANHAMOS O ENCONTRO DE EXECUTIVOS DE OITO COMPANHIAS QUE ATUAM NO BRASIL E NA AMÉRICA LATINA PARA RESPONDER: A ÁREA DE PESSOAS É ESTRATÉGICA?

FLÁVIA
BITTENCOURT, &
CEO
pág. 102
SILENE
RODRIGUES,
RH

GUSTAVO
VASQUEZ, &
CEO
pág. 104
CARMEN
RAYGADA, RH

JORGE
ELIAS, &
CEO
pág. 106
VIVIANE
GASPARI, RH

ANTONIO
CARRERE, &
CEO
pág. 108
WELLINGTON
SILVÉRIO, RH

ANDRÉ
FERREIRA, &
CEO
pág. 110
ELAINE
FERREIRA, RH

JULIANO OHTA,
CEO
pág. 112
&
RAISSA BITTAR,
DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL

ANDRÉ
FRANCO, &
CEO
pág. 114
SANDRO
PINTO, RH

ANDRÉA SALGUEIRO
CRUZ LIMA, &
CEO
pág. 116
ANDRÉA
CLEMENTE, RH



CEOs DE PESSOAS, RHs DE NEGÓCIOS (SEGUNDA PARTE)

RECURSOS HUMANOS DEFINITIVAMENTE EMERGE COMO ÁREA ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO E GRANDE ARTICULADOR DE EXPERIÊNCIAS QUE PODEM MODULAR O SUCESSO OU FRACASSO DE UMA COMPANHIA

A pandemia da covid-19 ainda não acabou, mas o avanço da imunização contra o novo coronavírus, e seu efeito indiscutível na redução do contágio no Brasil, faz com que muitas empresas estejam discutindo o retorno ao trabalho presencial, inclusive – provavelmente – a sua. E você está convencido de que não quer mais enfrentar aquelas duas horas de deslocamento para chegar lá, nem mobilizar sua agenda com reuniões cuja pauta seria resolvida em um telefonema. Mas será que tem espaço para um meio-termo, será que seu emprego fica em jogo se você abrir mão do presencial? E o que você perde ao deixar de encontrar seus colegas de trabalho? Essas perguntas consomem você e também os executivos de diversas companhias brasileiras.

Esse próximo passo do arranjo de trabalho corporativo é um dos temas abordados neste especial, segunda e última parte do diálogo proposto por **HSM Management** e pelo G3 na última edição, para que CEOs e seus executivos de RH tenham conversas mais reflexivas, apartados das urgências do dia a dia. Como já demonstramos antes, negócios e recursos humanos caminham lado a lado e partilham a responsabilidade de gerar inovação, enraizar propósitos e construir resultados positivos para as empresas.

Nesta edição, você vai encontrar discussões mais profundas, e em contextos diversos, sobre os grandes temas envolvendo a área de pessoas: engajamento, carreira, diversidade e inclusão, propósito, transparência, empatia, escuta, reconhecimento, pertencimento, valores, cultura etc. O profissional de RH é o mais bem preparado para apoiar os CEOs e outros líderes da organização na tomada de decisões e na identificação de novos caminhos. Também é ele que pode inserir os colaboradores dentro do propósito das empresas.

Uma coisa é certa: enquanto CEOs e executivos de recursos humanos estão buscando a melhor resposta para a jornada de trabalho híbrida – um dos principais legados corporativos da crise sanitária – e para todos esses temas delicados que tratamos a seguir, a área de RH vem ganhando mais e mais proeminência.

PROVOCANDO REFLEXÕES

Como leitura complementar, o G3 pediu à Integration Consulting que fizesse uma análise – e uma provocação – em relação aos temas que mais surgiram nas conversas entre CEOs e RHs. Os sócios Clemens von Grugenberg, baseado na Europa, e Renata Moura, sediada no Brasil, propõem uma reflexão interessante a seguir.

ENGAJAMENTO, ESG. A cultura é o elemento essencial na identidade de um profissional com a organização. São os valores, o manifesto e o propósito que servem como referência de avaliação, principalmente o “porquê” de estarmos conectados numa mesma organização. É importante ressaltar que cada profissional explicita esses comportamentos respeitando sua individualidade.

A principal prática aqui é estimular o feedback genuíno, bem como o respeito a si mesmo e ao outro. Somente dessa forma pode haver cooperação.

Para que haja real engajamento, as práticas de sustentabilidade devem ser parte do modelo de negócio e direcionar a forma de atuação das empresas.

ESTRATÉGIA, DIGITAL, SAÚDE MENTAL. É crucial ter princípios estratégicos claros, mas o ponto mais importante é a responsabilidade de contribuir para um ambiente que estimule o avanço dos profissionais. O medo, a perda da individualidade, a falta de clareza quanto ao próprio espaço são sempre barreiras ao desenvolvimento dos profissionais e da empresa. É preciso, nesse sentido, entender os efeitos da hierarquia. Ela cria um teto organizacional. Limita os profissionais.

As tendências de digitalização evoluem a cada dia e impactam o front office e o back office das empresas. A experiência digital afeta o desenvolvimento de produtos, serviços e canais. Além disso, há uma mudança substancial na forma de atuar nas organizações que afeta o ambiente, a forma de manter a cultura viva, e ressalta a necessidade do cuidado – o que significa segurança psicológica, prevenção e acolhimentos em relação à saúde mental, estímulo ao cuidado com

a saúde física. Os líderes devem, sim, ficar mais próximos de seus colaboradores e ampliar significativamente a capacidade de ouvir.

Nesse caso, o recomendado é o líder combinar a capacidade de ouvir ampliada com um trabalho fundamental de inteligência de dados.

O profissional do futuro, e já do presente, deve saber se respeitar e ampliar o seu autoconhecimento, até para ajudar a organização, e o departamento de recursos humanos, a ajudá-lo. O conhecimento técnico é sempre muito relevante, mas a estabilidade emocional será essencial.

O RH e todos os líderes devem representar a cultura organizacional e é altamente aconselhável que valorizem a individualidade também, pois, ao tratarem somente o coletivo, não conseguirão enxergar a complementaridade benéfica ao desempenho da empresa e aos negócios de modo geral. Aí faz todo o sentido valorizar a diferença como essência, ter uma diversidade na origem.

Deve ser ressaltada também a importância da comunicação, seja para o alinhamento em torno do norte estratégico, seja para estimular uma cultura de feedback.

VIDA E CARREIRA. Sucesso é estar bem consigo mesmo. Essa não é uma medida relativa, mas absoluta. Não meça o seu sucesso baseado no outro. Muitas organizações ainda propõem parâmetros de performance que vão contra essa lógica. E depois querem que haja cooperação! Não conseguirão. Errar, nisso ou em qualquer outra área, não é um problema, o importante (e desafiador) é olhar para a realidade e ajustar a direção.

Autoconhecimento é o tema mais importante de todos para avançar na carreira, tanto para os líderes como para os colaboradores em geral. Apenas sabendo quem somos, o que podemos oferecer e no que precisamos de ajuda conseguiremos ter uma empresa de alta performance. E garantir a liberdade de escolha, evidentemente, é essencial.

Boa leitura!



FLÁVIA
BITTENCOURT,
CEO ADIDAS



SILENE
RODRIGUES,
RH

OUVIR A VOZ INTERIOR É FUNDAMENTAL

PRIMEIRA MULHER A PRESIDIR A ADIDAS BRASIL E A OPERAÇÃO LATAM, FLÁVIA BITTENCOURT AGREGOU A INTUIÇÃO A SUAS DIVERSAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS; ELA VÊ A PARTILHA DE RESULTADOS COMO VETOR DE ENGAJAMENTO

Ela construiu um ponto de equilíbrio entre sua vida profissional e a pessoal. Corre todas as manhãs e pratica outras atividades físicas em busca de boa saúde. E procura se manter presente nos momentos que desfruta com a família. Essa escolha também pauta o dia a dia com seus colaboradores, os quais evita acionar fora do horário de trabalho. Primeira mulher e primeira brasileira a assumir a presidência da Adidas no Brasil, a engenheira química Flávia Bittencourt também é a primeira executiva nascida na região a comandar a operação da empresa na América Latina – um marco dos avanços dessa companhia com 72 anos de mercado na consolidação de maior diversidade nos seus quadros – e carrega como modo de vida dar 100% em tudo o que faz.

Nesta conversa com a diretora sênior de RH Silene Rodrigues, a CEO da Adidas fala sobre liderança, engajamento e dos desafios para o futuro. Enxergando liderança como legado pessoal, ela trabalha focada no que é relevante para o negócio, mas também no que importa para as pessoas. E conta a Silene como aprendeu a ouvir e respeitar a própria intuição.

SILENE RODRIGUES – Existe um jeito certo e um jeito errado de liderar?

FLAVIA BITTENCOURT – Acredito que o jeito certo de liderar depende do estágio em que o negócio está e, também, do estilo dos liderados. Mas eu penso liderança como o legado que eu quero deixar e, para isso, me preocupo com dois fatores: o que é relevante para o negócio e o que é importante para as pessoas. É fundamental construir confiança e credibilidade – com todos: acionistas, colaboradores e consumidores. E a gente faz isso através de “quick wins”, aquelas

pequenas e rápidas vitórias que encantam os envolvidos e sustentam a crença de que alcançaremos os resultados esperados, sejam eles de negócio ou de carreira. A gestão ágil, na qual testamos e aprendemos rapidamente, ajuda.

Como as prioridades estratégicas da organização, idealmente, capturadas pela área de RH?

A área de RH tem de assegurar que temos as pessoas certas nos lugares certos e no momento necessário. Não dá para fazer isso sem ter um excelente conhecimento do negócio e um entendimento da visão organizacional. Eu conto com o RH para liderar essa frente.

A discussão sobre isso tem que ser recorrente. Estamos vivendo uma pandemia agora, como você sabe. Quando pensamos em “Direct to Consumer”, falamos em vendas em lojas físicas e em vendas online. Parece que são coisas similares, mas não é bem assim. As habilidades para liderar e executar vendas no canal físico e no digital são completamente diferentes – difícil um único head fazer a gestão de ambos.

Melhor rever o desenho organizacional e criar áreas distintas, definindo quantas pessoas são necessárias para cada canal com base em volume de negócios ou outra medida. Depois precisa entender as competências requeridas e se já estão instaladas. A estratégia será trazer pessoal do mercado ou desenvolver quem já está conosco? O RH lidera isso.

Como nossa empresa vê diversidade e inclusão?

O tema é tão relevante para a Adidas, globalmente inclusive, que deixamos de chamar de D&I para chamar de DEI – Diversity, Equity and Inclusion. Isso porque vai além das métricas de diversidade e da mudança de mentalidade ne-

cessária para a inclusão, valorizamos a equidade, ou seja, a justiça na tomada de decisões. Diz respeito a oferecer aos colaboradores acesso e oportunidades baseados nas suas características e necessidades individuais.

O meu caso é um bom exemplo de como a empresa vem avançando no tema. Fui a primeira pessoa brasileira na posição de general manager da Adidas Brasil e a primeira mulher. Passados uns dois anos, tive a oportunidade de uma promoção para a posição de managing director da América Latina. É a primeira vez que uma pessoa latina assume esse papel e, em 72 anos de Adidas, a primeira mulher a dirigir uma região.

O comitê de DEI do Brasil tem feito um trabalho intenso, com uma declaração muito forte e legítima de que nossa organização apoia todo tipo de diversidade e não tolera qualquer tipo de discriminação, com campanhas e palestras. Sempre temos plateia cheia em nossos dias de reflexão, quando trazemos convidados que nos ensinam a lidar melhor com o tema. Queremos ter trabalhando conosco a representação da população brasileira, que é, talvez, uma das mais diversas do mundo, e estamos trabalhando muito para isso.

Como distinguir a pessoa engajada e a desengajada? Há mesmo relação entre engajamento e sucesso?

Na Adidas temos a “Pesquisa Global de Engajamento”, que nos dá uma visão do quanto as pessoas estão engajadas e quais as áreas de oportunidades que temos. Para mim, entretanto, o mais importante é o olho no olho, são as perguntas que os colaboradores fazem quando estamos em uma reunião, é a reação de cada um quando anunciamos uma nova estratégia. Para mim, o relacionamento é, sem dúvida, a melhor ferramenta para saber qual o nível de engajamento dos colaboradores e oferece uma métrica mais efetiva.

Por isso, no início da pandemia tive uma certa dificuldade de identificar se todos continuavam engajados, se continuavam conosco. Foi preciso algum tempo para que todos nos adaptássemos a um mundo totalmente virtual. Cumplicidade é fundamental para o sucesso de qualquer negócio; não há estratégia que resista sem a cumplicidade dos envolvidos.

Que boas práticas devemos nutrir para engajar?

Garantir que todos compartilhem da visão é, talvez, a coisa mais importante, e isso, claro, é uma bola dividida entre empresa e colaborador. A empresa tem que dar a direção, comunicar a estratégia, assegurar o foco, facilitar o entendimento de todos e redirecionar o caminho sempre que necessário. O colaborador tem que se interessar pela empresa, se identificar com o propósito dela, buscar saber das novidades. Numa empresa em que trabalhei, eu pedi demissão logo após o CEO anunciar a nova visão— não fazia sentido para mim.

E nossa agenda ESG? Temos visto que empresas conscientes têm mais capacidade de inovar.

A Adidas tem uma grande preocupação com o meio ambiente e, embora estejamos nesse jogo há muito tempo,

continuamos aprendendo e melhorando nossos esforços de sustentabilidade – como, por exemplo, a substituição de matérias-primas e a redução de carbono. Respeitamos os direitos humanos e fazemos contribuições para que o mundo seja mais tolerante e inclusivo. Também fomentamos o voluntariado.

E se inicia 2022: qual deve ser nosso maior desafio?

Mais do que nunca, o consumidor tem que estar no centro de tudo que pensamos e fazemos. Isso significa que é esse consumidor que decide onde, como e quando vai comprar e como quer receber o produto. Ou seja, aprofundamos o digital. Do ponto de vista da gestão de talentos, parece que um grande desafio será o retorno ao escritório. Estamos trabalhando num plano de transição, planejando atividades que gerem nas pessoas a necessidade de retornar ao escritório. O trabalho remoto não vai desaparecer, mas o contato físico é muito benéfico para a cultura organizacional.

Sobre o profissional do futuro, o que você pensa?

Que, como o profissional do presente, tem que ser apaixonado pelo que faz. Fora isso, resiliência, curiosidade, habilidade de aprender com os erros são e serão características críticas para o sucesso – e também “não aceitar o não como resposta”. É preciso esgotar tudo antes de dizer “não é possível”.

O que o RH deve parar de fazer, na sua visão?

Deve parar de focar somente as políticas e procedimentos, porque isso o faz esquecer que o mundo está em constante transformação e que o que dava muito certo antes pode ser um fracasso agora ou no futuro. E acho importante parar de se conformar com a sensibilização quanto a diversidade e a inclusão; o RH precisa partir para a ação nessa área.

Qual foi o maior erro que você cometeu na carreira e o que essa situação te trouxe de aprendizados?

O maior erro que já cometi foi aceitar uma proposta de trabalho quando tudo indicava que não seria bacana. Não dei ouvidos ao meu instinto. Ouvir a voz interior é fundamental.

Que tipo de aprendiz você é?

Do tipo curiosa, faço muitas perguntas e me desafio.

Qual é a sua definição de sucesso?

É atingir o meu potencial máximo. Eu realmente não busco títulos e nem poder.

FLÁVIA BITTENCOURT

Corre todos os dias, faz academia, joga tênis. Atividade física é uma paixão sua.

SILENE RODRIGUES

Foi comparada ao Grilo Falante por sua CEO anterior, na Sephora do Brasil.

GUSTAVO VASQUES,
CEO ICL AMÉRICA
DO SUL



CARMEN
RAYGADA,
RH

CABEÇA ABERTA PARA O NOVO

ESTAR ATENTO E ABERTO PARA CAPTURAR TENDÊNCIAS E CRIAR AMBIENTES QUE ESTIMULEM A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO SÃO, PARA GUSTAVO VASQUES, DA ICL, TAREFAS DO RH E DOS LÍDERES

O trabalho remoto imposto pela pandemia abriu espaço para o resgate de um prazer antigo: tocar guitarra. Com a lembrança de sua primeira banda – de rock de garagem, com outros adolescentes cheios de sonhos –, ele se mantém focado na desafiadora realidade de conduzir a ICL no cenário ainda mais desafiador trazido pelo coronavírus. É uma banda muito maior, com impacto mundial. CEO da companhia de fertilizantes israelense na América do Sul, Gustavo Vasques aprendeu com o vírus a importância de equilibrar os diversos campos da vida para manter a saúde mental e a energia que move sua carreira. “Estabeleci alguns objetivos, como ‘tirar’ uma música, aprender a fazer uma escala diferente na guitarra. Esse é um exemplo de buscar equilibrar um pouco do dia a dia e ajudar a minha saúde mental”, conta.

Neste bate-papo com Carmen Raygada, diretora de recursos humanos e comunicação corporativa da empresa, Vasques aponta a área de RH como vanguarda na construção de inovação nas empresas – ou seja, a área deve ser pioneira em boas práticas organizacionais. Em sua avaliação, o exercício da liderança hoje passou a ser impactado diretamente pela tecnologia. “Ter a habilidade de se dirigir às pessoas e coordenar grupos em um ambiente virtual virou algo fundamental hoje”, avisa. Vasques também avalia os desdobramentos da pandemia e destaca que é preciso abrir a cabeça.

CARMEN RAYGADA – O que você pode contar sobre a bagagem que adquiriu nesses mais de 30 anos de mercado que eu ainda não sei?

GUSTAVO VASQUES – Que tive sorte ao longo da minha carreira. [risos] Trabalhei em empresas e com pessoas de alto nível,

onde aprendi muito. Já no início, na Monsanto, me beneficie de um programa de job rotation, que expunha as pessoas a diferentes desafios de trabalho. Ali trabalhei em segmentos muito diversos: fluidos para aeronaves, especialidades químicas, ingredientes alimentícios e biotecnologia, uma diversidade que acelera o aprendizado. Depois, aos 33 anos, atuei na Georgia-Pacific Resinas, como diretor geral. Ali, aprendi o valor de trabalhar muito próximo de todos os níveis na organização, em especial dos níveis operacionais, de gente com décadas de experiência e que têm muito a ensinar. Também foi um desafio de turnaround do negócio. Já na Sumitomo Chemical, um dos principais desafios foi unir várias empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico, mas localizada em diferentes países, em um único time e propósito. Fizemos isso, e tenho bastante orgulho do que a equipe conquistou. Na ICL América do Sul [anteriormente Compass Minerals], fizemos a transição de uma cultura de empresa familiar para uma organização multinacional e, agora, estamos pilotando uma transformação profunda no negócio e no mercado de nutrição de plantas.

Você vê uma relação entre a diversidade de experiências e o sucesso da sua carreira?

Sim, sou muito agradecido, porque isso fez diferença no meu crescimento profissional. Trabalhar com pessoas diferentes foi uma das coisas que mais me abriram a cabeça para encarar desafios que não estavam dentro de minha expertise. Hoje consideramos na diversidade e na inclusão valores universais e damos justa importância a eles. Outra coisa que a diversidade trouxe à minha bagagem profissional foi a noção de que os negócios, independentemente do segmento em que estejam, seguem princípios muito semelhantes.

Quais sejam...

Essencialmente, pessoas motivadas em torno de um propósito e uma visão têm condições de conquistar muito.

Nesse contexto, o que é sucesso?

É trabalhar com aquilo que se gosta e em algo que você esteja construindo. Isso mantém a motivação. É conseguir enxergar o trabalho em andamento lá na frente e sentir orgulho. Já trabalhei em situações nas quais minha missão era desconstruir algo e isso não foi legal.

Outro ponto é passar, graças ao trabalho, por situações interessantes para a vida: viagens, encontros com pessoas fantásticas, situações do dia a dia do trabalho que enriqueçam sua vida. Nem sempre soube valorizar isso, mas hoje procuro me atentar a esses momentos e valorizá-los.

É como criar um crédito emocional? E isso colabora para a saúde mental... Como você cuida da sua?

Isso mesmo. Faço essas coisas que descrevi e tenho objetivos em outras áreas da vida. Tocou um instrumento, aprender uma língua, fazer um curso sobre algo que eu goste, buscar uma habilidade nova. Agora, na pandemia, comprei uma guitarra nova; na adolescência eu fazia parte de uma banda de rock de garagem, mas, depois que comecei a trabalhar, ela acabou. Agora retomei o antigo gosto e estabeleci alguns objetivos, como “tirar” uma música, aprender a fazer uma escala diferente na guitarra.

O que você acredita que vem por aí em liderança?

Um ponto que tem um papel importante na liderança atual é a tecnologia. Ter a habilidade de saber se dirigir às pessoas e coordenar grupos em um ambiente virtual é fundamental hoje. Outro ponto fundamental que o novo líder tem de ter é a cabeça cada vez mais aberta em relação a tudo aquilo que as pessoas podem entregar, individual ou coletivamente, independente de seu credo, da orientação sexual, da bagagem étnica, social etc. Essa questão talvez fosse, há 10, 15 anos, vista como uma habilidade adicional para um executivo; agora é tão obrigatória como falar inglês.

Mas quem olha para o novo não pode descuidar do velho. Acho que existem práticas de liderança que não caducam com o tempo, como agir eticamente com todos.

Nossos trending topics atuais talvez sejam pandemia, trabalho híbrido e seu impacto nas pessoas e no negócio. Qual é seu olhar sobre isso?

Sou muito otimista em relação ao momento que vivemos. Tivemos uma espécie de pêndulo durante a pandemia. Todo mundo foi para casa e, diferentemente do que se pensava que fosse acontecer, todos passaram a trabalhar mais e, embora seja uma regra não escrita, convencionou-se que era o normal. Ao longo da pandemia, que ainda não acabou, estamos tirando um aprendizado sobre como equilibrar isso. Quando acabar, teremos outra jornada e vamos equilibrar.

Você vê o RH influenciando a liderança? Como?

O papel do RH para mim sempre foi e continuará sendo o de ponta de lança em todas as práticas que queremos implementar. O RH é o pioneiro de boas práticas organizacionais; nunca pode vir atrás. Ele dita tendências por meio da prática.

Nossa empresa tem crescido nos últimos anos, com resultados visíveis. Isso remete a engajamento?

Com certeza. Sem engajamento, você não consegue resultado em nenhuma empresa. No nosso caso, somos uma companhia que precisa de pessoas para gerar demanda. Não desenvolvemos coisas que se colocam na prateleira e se vendem sozinhas. São coisas que precisam de explicação, persuasão, comprometimento de pós-venda com aquilo que se vendeu. Nesse tipo de negócio, o engajamento das pessoas é fundamental para o sucesso. Você não consegue fazer nada se de fato as pessoas não acreditarem no que fazemos. Como os agrônomos têm o costume de dizer, o sucesso está em “acreditar no produto” e “fazê-lo funcionar”.

Hoje, quando se fala em ESG, fala-se muito em agricultura. O que ICL América do Sul faz em ESG?

Nós desenvolvemos fertilizantes especiais para que os produtores rurais produzam mais com menos insumos; a sustentabilidade tem de estar presente o tempo todo no que fazemos. Um exemplo? Contribuímos com as comunidades que estão ao nosso redor, como em Suzano (SP), onde temos uma de nossas fábricas. Frequentemente, contribuímos com escolas, com formação complementar. Na pandemia, fizemos muitas doações de material hospitalar e sanitizantes. Mas sinceramente acho que temos de nos desafiar mais em ESG.

Como o RH se conecta com os valores da empresa?

O RH tem papel líder. Deve procurar ter ferramentas mais simples, não necessariamente mais modernas, para as pessoas poderem praticar os valores no dia a dia. Saber se comunicar é o fundamental para o RH conseguir fazer isso.

Qual seu estilo de liderança?

Tento comunicar com o máximo de frequência possível a visão do negócio e, então, obter feedbacks para ajustes. Gosto de pensar que sou de valorizar [coisas, pessoas] e de colocar em prática. Meu time sabe que, seja lá o que formos fazer, usaremos justiça como parâmetro. Não me orgulho do número de horas trabalhadas, mas tenho tentado ser mais hands off.

GUSTAVO VASQUES

Gosta de conversar com a filha adolescente para entender a nova geração.

CARMEN RAYGADA

Fez carreira em várias multinacionais de farma e agro, e também na Tigre.

JORGE ELIAS,
PRESIDENTE DA
INGREDION PARA
A AMÉRICA DO SUL



VIVIANE
GASPARI,
RH

A LIDERANÇA SE HORIZONTALIZA

MUITO ATENTO AO MOMENTO ATUAL, EM QUE AINDA NÃO EXISTEM MELHORES PRÁTICAS PARA UM NOVO MODELO DE TRABALHO, JORGE ELIAS AFIRMA QUE O FUTURO JÁ COMEÇOU – E ELE NÃO COMBINA COM HIERARQUIA

O ambiente pós-pandemia impõe às empresas o desafio de articular a nova melhor rotina de trabalho para os colaboradores, com um equilíbrio entre o presencial e o remoto. Entendendo que a tradição de escritórios totalmente ocupados foi sepultada de vez, o CEO da Ingredion (ex-Corn) para a América do Sul, Jorge Elias, mantém esse tema no radar. “Estamos vivendo um momento para o qual ainda não existem melhores práticas”, observa. A empresa de soluções de ingredientes de origem natural é mais conhecida por seus produtos, como o óleo Mazola, a Maizena, a Knorr e a maionese Hellmann’s.

Uruguaio apaixonado por correr, Elias assumiu o comando da empresa em 2020, coroando uma trajetória iniciada em 2016 quando se tornou vice-presidente de finanças para a América do Sul. Em sua avaliação, a área de recursos humanos começa a ocupar espaço como vetor estratégico do negócio, consolidando sua importância para o desempenho positivo das organizações e parando com as atividades transacionais. Nesta conversa com Viviane Gaspari, vice-presidente de RH da Ingredion para América do Sul, ele comenta, entre outras coisas, a transição da hierarquia para uma liderança horizontal e compartilhada.

VIVIANE GASPARI – Você costuma falar que os colaboradores devem usar a Ingredion como ferramenta. Pode explicar melhor?

JORGE ELIAS – Eu digo que queremos o profissional engajado, que é aquele que vibra, vai além, tem paixão pelo que faz, quer crescer e aprender e que utiliza a Ingredion como uma ferramenta para tudo isso. Seus sonhos vão ao encontro dos nossos. As pessoas mais engajadas são as que se enxergam

crescendo e ganhando responsabilidades na companhia. E o engajamento vai ao encontro do sentimento de pertencimento. Para isso, prezamos por um ambiente em que transparência e empatia são essenciais. Essa combinação se provou eficiente, já que alcançamos 84% de engajamento na última pesquisa interna, 4 pontos acima da pesquisa de 2019.

Você falou da nossa combinação, mas quais são as boas práticas de engajamento que devemos dividir?

Uma das melhores práticas tem sido criar o espaço para conhecer as pessoas e o que é importante para elas em cada estágio do desenvolvimento pessoal e profissional. Isso só é possível quando permitimos a elas exteriorizar o que estão sentindo. E nosso papel como líderes é apoiar nossas decisões nos feedbacks das pessoas. Ou não conseguiremos assegurar que o local de trabalho seja um lugar inspirador, capaz de engajar cada colaborador e fazê-lo ter sucesso. Durante a pandemia, a distância, fizemos diversas pesquisas para ter esses feedbacks nos quais apoiar nossas decisões.

Outra melhor prática é o cuidado com a saúde mental. Após um ano de trabalho remoto, realizamos uma série de ações com foco nesse tema, como a implementação das sextas-feiras sem reunião, palestra do Dr. Dráuzio Varella, eventos lúdicos. Tivemos um cuidado especial com vocês, a equipe de recursos humanos, para a qual oferecemos sessões dedicadas. Quisemos cuidar de quem cuida de nós.

Como as prioridades estratégicas da organização devem ser capturadas pela área de RH?

Para que a companhia alcance bons resultados é importante que o RH esteja estrategicamente envolvido na gestão

do negócio, sendo capaz de traduzir os desejos e as necessidades dos colaboradores e propondo maneiras de alinhar tudo isso a um objetivo comum.

Um dos grandes desafios do nosso RH hoje é a busca por um modelo que apresente o que há de melhor entre o presencial e o remoto no retorno ao escritório. Criamos nosso próprio plano de retorno ao escritório para a América do Sul, o “Back to Better”. Nossa estratégia está sendo ouvir os colaboradores, entender suas necessidades e utilizar essa fase de transição para experimentar uma nova rotina de trabalho. Nossas pesquisas mostraram que a maioria dos trabalhadores afirmou querer voltar para o escritório, mas não todos os dias.

A proposta é ter o remoto em primeiro lugar. Para isso, estabelecemos um modelo de retorno gradual não obrigatório de duas a três vezes por semana para todos os colaboradores administrativos da companhia na América do Sul. Nosso plano estabelece ocupação de até 50% dos escritórios, com agendamento de presença via aplicativo, em que as pessoas deverão seguir todos os protocolos de segurança, como uso de máscaras e distanciamento entre as posições de trabalho.

Ouvir as pessoas é um jeito de liderar. Você crê que há um jeito de liderar melhor que os outros?

Para mim o sucesso empresarial é consequência de estratégia, liderança e execução certas. Você pode ter uma estratégia muito boa, mas sem uma liderança que consiga transformar a organização, essa estratégia será bonita no papel, mas não será executada. O que faz com que estratégia e execução deem certo são as pessoas. E os bons líderes têm um jeito para identificar as pessoas capazes de colocar em prática suas estratégias. A boa liderança cumpre seu papel de oferecer o suporte para que as pessoas façam seus trabalhos e alcancem seus objetivos com confiança.

Que avanços você vê na gestão de pessoas que podem influenciar o futuro das nossas organizações?

Considerando que o cotidiano e os problemas mudam, acaba sendo impossível saber o tipo de desafio que está por vir e, para isso, você precisa criar times multidisciplinares para resolver diferentes desafios. E isso não combina com hierarquia. Hoje, você pode colocar um diretor trabalhando com três ou quatro pessoas de times diferentes, áreas diferentes e até países distintos, desde que este seja o time ideal para solucionar uma determinada demanda ou criar uma estratégia. Diante disso, creio que um modelo de liderança horizontal, um desses avanços que você menciona, seja essencial nos dias de hoje, por trazer mais aprendizados e evolução nos diferentes níveis de organização.

Também há o avanço da gestão compartilhada: os líderes precisam entender que algumas questões nem sempre podem ser resolvidas por eles; eles precisam contar com outros profissionais. E, como nossos processos não podem ser burocráticos e travados e nossos times precisam tomar decisões de maneira ágil, isso leva ao avanço da autogestão.

Qual o maior desafio dos líderes este ano?

A “volta ao normal”, o que inclui não só a definição de um modelo de trabalho como a busca por talentos e um nível de engajamento alto da parte deles. Manter um ambiente de trabalho que acolha as pessoas e seja um convite à criatividade faz parte desse pacote igualmente.

Quais os desafios dos líderes do futuro?

Os principais, sem dúvidas, são desenvolver a capacidade de aprender e se adaptar. Eu acredito que os líderes de gerações mais antigas também precisam entender que é necessário saber conectar todos para poder engajar a organização e trazer talentos do mercado para sua empresa.

O que o RH ainda faz e não deveria estar fazendo?

Atividades transacionais. O RH da Ingredion, por exemplo, passou um processo de migração da maneira de operar que vem permitindo que áreas especializadas desenvolvam soluções, os business partners atuem direto com as áreas e as atividades transacionais sejam executadas pelos centros de serviços compartilhados. Isso libera o time de RH para uma atuação mais estratégica dentro da companhia, não somente respondendo rapidamente, mas antecipando as demandas do negócio.

É estratégico lidar com diversidade? E com ESG?

Sim e sim. O desenvolvimento de um negócio diversificado e inclusivo nos torna mais fortes socialmente e impacta positivamente a nossa estratégia de inovação, e tudo isso é estratégico. Vale citar iniciativas de dois grupos de afinidade que temos, dedicadas ações e oportunidades de desenvolvimento para pessoas com deficiência e pessoas negras.

Quanto a ESG, a Ingredion tem muitas ações em curso, com objetivos já para 2025. Cito como exemplo a renovação de nosso parque energético na fábrica de Cabo de Santo Agostinho (PE). A partir de 2023 vamos consumir só energia eólica lá. No pilar social, no Brasil, há uma forte estratégia de inclusão de grupos minoritários e, em apenas quatro anos, os negros passaram a fazer parte de 32% dos times, ante apenas 5% em 2017.

Qual seu maior erro e como você aprende?

O erro foi achar que o que motivava outras pessoas era o mesmo que me dava motivação. Eu aprendo muito de forma prática, mas também sou adepto de boas leituras de gestão. Gosto particularmente de biografias de grandes líderes.

JORGE ELIAS

Estudou gestão financeira na Erasmus University e liderança em Wharton.

VIVIANE GASPARI

Entrou na Ingredion em março de 2021 para transformar o RH na região.

ANTONIO
CARRERE, CEO
DA JOHN DEERE
BRASIL



WELLINGTON
SILVÉRIO, RH

É O PACOTE “TECNOLOGIA E PESSOAS”

REFORÇANDO O PESO DESSA COMBINAÇÃO PARA A EVOLUÇÃO DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL, QUE ELE VÊ ALIMENTANDO O MUNDO, ANTONIO CARRERE DESTACA QUE COLABORADORES PROTAGONISTAS SÃO CRUCIAIS PARA ISSO

São 20 anos de caminhada em uma companhia que carrega como valor “conduzir negócios essenciais à vida”. CEO da John Deere no Brasil e vice-presidente de marketing e vendas da empresa para a América Latina, Antonio Carrere aprendeu nesses anos que uma das principais missões da área de recursos humanos é potencializar os atributos de cada profissional da equipe lendo sua bagagem e conhecimento. O executivo também destaca a missão de formar equipes diversas como essencial.

“A companhia tem de trabalhar para que seus funcionários tenham a oportunidade de ser os protagonistas de suas carreiras em um ambiente de colaboração e de constante inovação. E deve ter um interesse genuíno na busca pela diversidade”, garante. Neste bate-papo com Wellington Silvério, diretor de recursos humanos da John Deere para a América Latina, Carrere fala mais da relação de parceria da empresa com seus colaboradores e da mistura de tecnologia e pessoas como essencial ao sucesso do agronegócio.

WELLINGTON SILVÉRIO – Quais são os desafios e as expectativas para a sua gestão na John Deere?

ANTONIO CARRERE – O mundo está evoluindo na velocidade da luz, não é? A John Deere tem de evoluir junto, auxiliando seus clientes a obter mais produtividade, com sustentabilidade no campo. Por isso, tenho como objetivo manter o olhar no futuro e continuar ajudando a impulsionar cada vez mais o crescimento da produção de alimentos no Brasil, sempre com uma visão estratégica global. Para isso, meu desafio pessoal é apoiar os times da John Deere, internos, claro, mas também externos, através da nossa rede de concessionários, fornecedores e parceiros de negócios, para que

estejam preparados para antecipar necessidades futuras dos clientes. Através do agro, e das pessoas que nele trabalham, temos tudo para contribuir para um ciclo virtuoso no desenvolvimento brasileiro.

Sob a ótica de líder, qual o perfil de profissional que a John Deere precisa atualmente?

A John Deere busca profissionais que sejam capazes de solucionar não apenas problemas pontuais, mas também de integrar e ter uma visão estratégica 360º para diversos temas. Acredito que cabe ao líder o papel de maximizar as virtudes de cada profissional, fazendo uma leitura clara sobre o que cada um oferece de bagagem e de conhecimento. Queremos ter pessoas de backgrounds diversos e de todas as idades, para ter diversidade no conhecimento e no olhar. E o líder deve desenvolvê-las, em especial as da próxima geração, por meio de conexões pessoais e de experiências práticas.

Num profissional, busca constante de capacitação técnica e de atualizações também são cruciais para que se mantenha sempre à frente no mercado. Estar atento aos debates sobre inovação, empreendedorismo e outras tendências, ainda fará com que esse profissional se desenvolva melhor.

Como você vê funcionando a relação entre os colaboradores e líderes da John Deere?

Na John Deere estamos certos de que tão importante quanto a entrega de produtos e serviços de alta qualidade é o compartilhamento de valores em alto nível. Para que isso aconteça, é primordial que os líderes também conquistem a confiança de seus colaboradores, criando uma via de mão dupla. Uma comunicação interna fluida e permanente tem papel fundamental

para promover o engajamento e o alinhamento entre funcionários, líderes e equipes. Estar integrado e ter capacidade de se relacionar, de escutar e de traduzir todo o desempenho em uma posição altamente proativa, já faz parte do perfil dos nossos funcionários.

Assim como fazemos com os nossos clientes, criando proximidade e vínculos de forma mais humanizada, também praticamos com os nossos funcionários, de dentro para fora. Independente de serem líderes ou não, essa proximidade gera uma visão interdisciplinar, fazendo com que todas as áreas da companhia participem de processos importantes, enriquecendo o trabalho de todos. Isso gera produtividade, interna e externa, e leva ao avanço da empresa.

Como você avalia as ações da John Deere em relação a diversidade, equidade e inclusão (DEI)?

As estratégias de DEI da John Deere estão embasadas em cinco pilares: pessoas com deficiência, gênero, LGBTQIA+, inclusão étnico-racial e funcionários de produção. Entendemos que conscientização, sensibilização e comunicação são primordiais e devem ser constantes na John Deere para que todos tenham um interesse genuíno pela diversidade e pelas ações afirmativas em promoção de equidade e inclusão. Esse é um trabalho diário, interno e externo, assim como atração, desenvolvimento e retenção de talentos diversos.

Atualmente, temos mais de 70 iniciativas em andamento nas diferentes unidades da John Deere em todo o País, que propiciam diversidade, inclusão, saúde e bem-estar no clima organizacional. Como exemplo, a John Deere promove grupos de afinidade para que todos possam se desenvolver e se sentir seguros em seus ambientes de trabalho, como Rainbow (LGBTQIA+), desenvolvimento de PCDs, Women Reach (incentivo às mulheres), e Black Employee Resource Group (cultura e inclusão).

De igual forma, temos atuado em prol de DEI em parcerias com nossos clientes, concessionários e cadeia de fornecedores, por meio de comitês, palestras, comunidades de práticas e de afinidades, diagnósticos e outras ações conjuntas.

No que se refere a ESG, quais são as ações desenvolvidas pela empresa?

No tocante ao ambiental, há 15 anos apoiamos a Embrapa em uma grande transformação na agricultura sustentável, que é o sistema ILPF, Integração Lavoura-Pecuária-Floresta, estratégia de produção que integra diferentes sistemas produtivos numa mesma área, desenvolvendo a agricultura, protegendo biomas e revitalizando áreas degradadas.

Os nossos produtos também possuem soluções para proteger o meio ambiente, como um de nossos lançamentos mais recentes, a colhedora de cana CH950, única que permite a colheita em duas linhas simultâneas e é considerada uma revolução no setor, pois além do ganho de eficiência, reduz a compactação do solo em até 60%, e diminui em 30% o consumo de combustível, entre outros benefícios. Outro exem-

plo de produto é o See & Spray, tecnologia desenvolvida pela Blue River Technology (empresa adquirida pela John Deere) para pulverizar ervas daninhas apenas quando e onde são detectadas e minimizar os custos de insumos.

A companhia trabalha sua trajetória social de forma obstinada. Além dos nossos funcionários, atuamos fortemente do Brasil por meio da Fundação John Deere, nosso braço social. Como você bem sabe, a instituição conseguiu angariar mais de 3 mil toneladas de alimentos para distribuição, somente na Campanha Nacional de 2021. A iniciativa é realizada pela Fundação John Deere em conjunto com a rede de fornecedores, clientes, colaboradores e concessionários e visa contribuir para o combate à fome e a redução do impacto social causado pela pandemia da covid-19.

A Fundação também tem documentários produzidos com outras grandes instituições como a “Caminho das Águas”, a “Energia Verde e Amarela” e a “Terra e Sustentabilidade”, desenvolvidos em conjunto com a Embrapa para incentivar e conscientizar sobre práticas sustentáveis.

Como a empresa vê o horizonte do agro no Brasil?

A necessidade do mundo por alimento é real e latente. Com todo o potencial agrícola de que dispõe, o Brasil será responsável por grande parte dessa produção. Segundo projeções do Ministério da Agricultura, o Brasil deverá colher mais de 300 milhões de toneladas de grãos já na safra 2024/25, quase o dobro da projeção atual, e sem a necessidade de aumentar a área de plantio. Isso quer dizer que o País vai produzir e preservar com a máxima eficiência. A John Deere também terá parte importante nesse protagonismo, fornecendo as melhores tecnologias para atender os produtores de forma eficaz, inovadora, econômica e sustentável.

É só tecnologia que contribui para essa evolução ou uma combinação de tecnologia e pessoas?

É o pacote “tecnologias e profissionais altamente capacitados” que move o desenvolvimento socioeconômico do País e do setor, ao fazer com que o produtor rural tome decisões assertivas. Nossos equipamentos são integrados aos Centros de Soluções Conectadas (CSC) instalados nos concessionários da companhia. Assim, o produtor pode acessar o Operations Center, nossa plataforma, para obter orientação a partir dos olhares apurados dos profissionais. O cliente conta com a tecnologia e com a assistência de concessionário ou especialista para tomar as decisões da sua lavoura em tempo real.

ANTONIO CARRERE

Estudou agronomia na Purdue University e liderança na Tuck School.

WELLINGTON SILVÉRIO

É psicólogo com pós em RH, MBA e estudos em psicologia social.

ANDRÉ FERREIRA,
FUNDADOR E CEO DO
GRUPO LUMINAE SA



ELAINE REGINA
FERREIRA, RH

COMEÇAR PEQUENO, PENSAR GRANDE

COM O EMPREENDEDORISMO DE QUEM ESCALOU O PRÓPRIO NEGÓCIO, ANDRÉ FERREIRA DIZ DEPENDER BASTANTE DE A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CONTINUAR A ESCALAR, POIS É ELA QUE INDUZ A INOVAÇÃO E O DESEMPENHO DO TIME

Ele se formou em engenharia elétrica de automação e se declara apaixonado por empreendedorismo e conhecimento. Isso se traduz em sua trajetória profissional desde os 19 anos, quando montou um cursinho pré-vestibular e passou a lecionar física e matemática, até agora, quando lidera o Grupo Luminae Energia, que fundou ao deixar a universidade. André Ferreira, CEO da empresa, começou pequeno e hoje tem a maior empresa de iluminação profissional em atividade no Brasil. Para continuar a escalada, o executivo confia muito na capacidade de sua equipe para criar inovação.

“Muitas vezes usamos soluções mais caseiras, com ideias e criação de nosso pessoal. Fazemos a mudança, incorporamos e evoluímos para processos e sistemas maiores. Acredito muito nesse modelo evolutivo”, afirma. Nesta conversa com Elaine Regina Ferreira, diretora de gente e gestão do Grupo Luminae, André Ferreira destaca que a pandemia de covid-19 tornou ainda mais evidentes as diferenças sociais e que, nesse novo ambiente, promover a diversidade e fazer uma boa gestão das diferenças é o maior desafio das lideranças empresariais.

ELAINE FERREIRA – Empreendedor é engajado por definição, mas nem sempre tem sucesso. Você acha que o engajamento é condição-chave para o sucesso?

ANDRÉ FERREIRA – A palavra “engajamento” remete à relação de uma ou mais pessoas com uma causa. Para uma pessoa se dispor a servir a uma causa, ela precisa saber qual é a causa. Estar engajado na causa de uma empresa traz, junto, uma ligação afetiva com ela. O profissional que estiver engajado tem um laço maior com a empresa, não barganhará com o mercado e procurará crescer junto com a organização. Então,

sucesso depende muito de engajamento, sim, o que, por sua vez, depende muito de a empresa ter uma causa e saber comunicá-la. Não há mal no profissional desengajado que cumpra com suas obrigações, mas o sucesso não virá com ele. É, sim, por meio das pessoas empenhadas em dar seu melhor que uma organização supera dificuldades e tem sucesso.

Você falou em comunicação. Quais as outras boas práticas para ter gente engajada?

Além de comunicação intensa, transparência. Mas tenho a opinião de que essa responsabilidade é dividida entre organização e colaborador. Este também precisa ter uma visão otimista sobre a jornada e acreditar que vamos, sim, conseguir fazer as coisas acontecerem.

O que você pensa sobre como deve ser a liderança? E sobre esses modelos mais avançados?

Não acredito muito em modelos, padrões. Verdades absolutas caem por terra, como a pandemia nos mostrou. Cada líder tem um jeito próprio para liderar sua equipe. Acredito fortemente que a transparência, a proximidade com as pessoas e com suas atividades, a confiança e a fidelidade com o propósito da empresa são a base de uma boa liderança.

E acredito em “acordos firmados”. No Grupo Luminae, para além de propósito, missão, visão e valores, temos os “Nossos Inegociáveis”, o que gerou uma carta compromisso, assinada por toda a diretoria e declarada para toda a organização, que é a confiança, construída a quatro mãos por meio de conversas importantes. Como todo papel tem um contrapapel, acredito muito no compartilhamento das responsabilidades, das atividades e dos ganhos. Como avanço, digo que

mostrar a vulnerabilidade tem sido o verdadeiro avanço da liderança. Foi o que fez com que estivéssemos mais conectados, não só pela tecnologia, mas por nossas emoções.

A ICL tem uma agenda de sustentabilidade ESG?

Somos um negócio que já nasceu com um DNA de sustentabilidade, porque atuamos com eficiência energética. Hoje, mais do que nunca, a energia é um bem precioso para o mundo, e temos a consciência de que a geração de energia deve estar em equilíbrio com o meio ambiente. Desafiamos os modelos existentes para encontrar uma solução energética que contribua para a preservação do planeta. Cada cliente que consegue mais luminosidade com menor consumo terá ganhos significativos para si e para o planeta – todos nós ganharemos também.

Mais recentemente, avançamos para o monitoramento do consumo inteligente da energia por intermédio da inteligência artificial e também com a geração de energia solar. Temos a solução completa e instalada para o cliente. Criamos um economômetro que está disponível em nosso site e por meio dele medimos o quanto nossas soluções evitam de emissão de CO₂ no mundo. Mas acredito que precisamos dar mais foco a essa agenda ainda, e hoje temos uma área com essa responsabilidade. O conselho de administração do Grupo Luminae estabeleceu uma agenda ESG e acompanhamos todas as ações e estimulamos o desenvolvimento da agenda.

Querira fazer um recorte em nossas iniciativas de diversidade e inclusão.

Esse tema, como você sabe, eu coloquei na agenda do conselho, e isso reforça sua importância para a organização. Hoje temos acompanhado a questão de gênero. Já alcançamos a marca de 40% de nosso quadro ocupado por mulheres. E a área de RH tem o desafio de evoluir com isso. Quero que a abordagem de inclusão seja porque acreditamos nisso, e não por ser algo que está em pauta na mídia.

Como as prioridades estratégicas da organização devem ser traduzidas pelo RH?

Acredito que estratégia é gente em ação. A área de recursos humanos é que tem a capacidade e expertise de mobilizar todos em torno de um objetivo estratégico. Como exemplo, poderia citar o Projeto ECO (Estratégia, Cultura e Organização) que a área de RH idealizou e implementou para envolver toda nossa população na estratégia do negócio.

Nem tivemos auxílio de consultoria. Foi a área quem conduziu toda a discussão sobre nossa identidade organizacional com a alta liderança, revisitando nossa missão, visão e valores, e a identificação de nosso propósito, a goma que nos une. Esse trabalho tem um grande valor para mim e para toda a empresa. Estamos num tempo nunca experimentado antes, e a capacidade da área de identificar sutilezas que fazem toda a diferença e explorar soluções para situações inusitadas, tirando aprendizado disso, é um diferencial e tanto.

Como vai a transformação digital da empresa?

Eu não tenho dúvida de que a transformação digital continuará, é uma realidade que não regredirá. Na Luminae, que é uma empresa jovem, que tem uma estratégia de crescimento agressiva, a ideia é exponenciar o uso da tecnologia, mas faremos isso de forma gradativa. A digitalização liberta a inteligência humana. Temos um inegociável é que começar pequeno, pensar grande. Não precisamos de grandes soluções, só precisamos ter a ambição de ter uma transformação expressiva naquilo que estamos propondo.

Qual deverá ser o maior desafio de 2022?

O mundo está mais complexo e a pandemia escancarou as diferenças sociais. Nesse sentido, promover a diversidade na empresa e saber gerir os diferentes como diferentes são o maior desafio da liderança. Para mim, o maior equívoco é quereremos tratar os diferentes como iguais. Precisamos ter olhos e cuidados para com as diferenças.

O que é o profissional ideal para a ICL?

É alguém com flexibilidade, empatia e humanização. Parece simples, e acho que comum na fala dos CEOs, mas, na prática, é um perfil muito difícil de encontrar nas organizações. Deve saber distinguir entre a regra e a necessidade, entre o pessoal e profissional, e lidar com cada um como único.

Para ser efetivo, o que você diria que o RH deve fazer com mais intensidade?

Cuidar e ouvir – o não audível – das pessoas. É necessário que a empatia esteja presente na organização, e a área é um exemplo para todos. Mostrar as sutilezas a que às vezes não nos atemos e que fazem muita diferença no dia a dia.

O que você pensa sobre errar e aprender?

Idealizei a Luminae no último ano de faculdade e só através dos erros e acertos pude chegar até aqui. Sei que ainda vou errar muito, então vejo erros como aprendizado. Sou um autodidata incansável, o profundo e inconformado, acho, embora nunca tenha parado para pensar nisso. Acho que chego à teimosia.

Como você cuida de sua saúde?

Este é um tema em que não sou um bom exemplo. Sempre fui de trabalhar demais. Hoje destino mais tempo a meus filhos, à família, mas ainda tenho muito a aprender.

ANDRÉ FERREIRA

Foi professor de física, a sua paixão, e ainda sente falta da sala de aula.

ELAINE REGINA FERREIRA

Presidiu o fundo de pensão do Grupo EDP no Brasil. Estudou no Iese.

JULIANO OHTA,
DIRETOR-GERAL
DA TELHANORTE
TUMELERO



RAISSA BITTAR,
TRANSFORMAÇÃO
ORGANIZACIONAL

LIDERAR: DAR VOZ E ESCUTAR

AMBIENTE CORPORATIVO EXIGE CADA VEZ MAIS DIÁLOGO, NA OPINIÃO DE JULIANO OHTA: SEM ISSO, CAI O ENGAJAMENTO DAS EQUIPES, DESAFIO QUE SEGUE COLOCADO NO PÓS-PANDEMIA

A apaixonado pelo surfe, ele costuma dizer que representa a grande mistura brasileira – é filho de uma família que combina japoneses, portugueses e italianos – e construiu sua carreira profissional acumulando experiência em culturas diversas, aprendizado colhido nos diversos países em que trabalhou. CEO da Telhanorte Tumelero, que é o braço de distribuição do Grupo Saint Gobain, Juliano Ohta aponta a proximidade com as pessoas – numa relação de empatia e escuta – como vetor determinante na gestão de recursos humanos.

Para ele, 2022 será um ano de novas adaptações e exigirá ainda mais atenção de líderes e gestores. “É um ano de rearranjos e readaptações. A pandemia mexeu em vários aspectos, há turbulências, e as coisas não se acomodaram ainda. O ano de 2022 deve ser de acomodação”, avalia.

Nesta conversa com Raissa Bittar, coordenadora de transformação organizacional e comunicação do Grupo Saint-Gobain, o executivo comenta os desafios e o papel estratégico do RH, destaca a importância do exemplo na liderança das equipes, da escuta e de dar voz aos colaboradores como ingredientes essenciais para o engajamento e o sucesso.

RAISSA BITTAR - Todo ano, a gente mede o engajamento no grupo Saint-Gobain, que a Telhanorte Tumelero integra. Mas medir não basta se o líder não faz nada com isso. Como os líderes devem engajar?

JULIANO OHTA - Eu costumo dizer que não basta só dar a voz para quem não está acostumado a falar. A gente precisa provocar que venha uma fala do outro lado. O líder tem de incitar a fala e estar disposto, de fato, a ouvir. Inclusive, ouvir é um ato de energia, ao qual precisamos nos dedicar.

Quando ouvimos uma pessoa e percebemos que não está satisfeita, precisamos incorporar a opinião de outras pessoas. Então, é preciso fazer algo com isso; é preciso fazer mudanças na organização.

Logicamente esse tipo de liderança é uma coisa que não se impõe por decreto. Pode haver líderes na empresa que não estão acostumados a fazer isso. O que eu faço é dar esse exemplo de escutar e começar as mudanças por mim mesmo. Daí acredito que os demais líderes vão se inspirar. E aí conseguimos engajar, que é a cola que mantém a empresa.

O que você entende como boas práticas de liderança para a Telhanorte Tumelero?

Elas começam por ter um canal de comunicação aberto. A gente precisa cada vez mais de proximidade. As ferramentas digitais estão aí para nos ajudar, vamos aproveitar que a gente consegue estar em diversos lugares ao mesmo tempo.

Na Telhanorte Tumelero, há mais de um ano e meio fazemos nossa live semanal com todos os colaboradores, por exemplo. Eu participo pessoalmente, normalmente estando numa loja, e converso com 4 mil colaboradores. É uma conversa, porque eles mandam as perguntas antes.

Outra boa prática é o reconhecimento das atitudes que estão em linha com nossos valores. Você pode reconhecer colega, chefe, colaborador, pessoas de dentro e de fora da organização... Hoje, por exemplo, estamos valorizando o protagonismo de cada um. Então, em nossa live e durante toda a semana, fazemos reconhecimentos múltiplos sobre como a pessoa foi a protagonista. Expor isso cria um círculo virtuoso.

Em nossa rotina muito forte, bem típica do varejo, temos diálogos diários sobre diversos temas, de saúde, segurança,

até venda, atendimento. Nós nos mantemos sempre atentos ao feedback do cliente, trazendo para dentro de casa o que é preciso mudar. É muito difícil, no Brasil, dar feedback; não temos a cultura de fazer isso de modo direto. Temos trabalhado muito na simplificação de nossas ferramentas para recebermos e darmos feedback cada vez mais constantes e efetivos a todos.

Há um jeito único de liderar? O que você acha?

Certamente não, mesmo porque a boa liderança começa com autenticidade. Cada líder tem um jeito próprio, e é muito importante que seja assim. Cada vez mais as pessoas – e a nova geração – percebem quando há incoerência entre a fala e a ação. E quando não há autenticidade, essa incoerência aparece e tudo vai por água abaixo. E o líder autêntico transmite mais energia.

Além disso, a liderança é um ato de entrega. Para mim, o líder é, em primeiro lugar, um servidor. Serve à empresa, aos acionistas, mas principalmente aos colaboradores, à sociedade e ao meio ambiente.

Uma coisa que toda liderança precisa ser é inclusiva, o que significa fazer com que as pessoas se sintam pertencentes, e que possam ser prósperas dentro da empresa. O sucesso das pessoas é fundamental para manter essa inclusão e para manter a cola do engajamento interno. Logicamente, para conseguir isso, a gente precisa ter proximidade das pessoas, o que significa ser humilde e simples. Mas não pode se esquecer de ser exigente, é claro. Exigente, mas sempre de forma respeitosa.

O cenário da pandemia trouxe um desafio gigantesco para os profissionais com o home office. Qual a principal lição que você aprendeu nesse período? Qual o melhor modelo de trabalho daqui por diante?

Sobre o modelo de trabalho, não há unanimidade. De minha perspectiva, home office trouxe produtividade e mais produtividade. As reuniões ficaram muito mais objetivas, reparou? Os atrasos, muito conhecidos no Brasil, foram reduzidos. Outro legado positivo é que, pela distância, nós tivemos de desenvolver muita confiança um no outro. Mas faltou aquele calor humano, que aguça a criatividade – não conseguimos compensar a falta do presencial nisso.

A realidade é que a gente já vive num mundo híbrido. Então, o híbrido faz sentido. Só que não vai vir sem complicações, vai ser muito difícil essa transição até achar a combinação ideal para todos. O papel do líder ficou ainda mais reforçado nesse contexto: ele precisa ter mais conversas um a um com os colaboradores e criar a conexão da equipe.

Esse é o maior desafio das lideranças para 2022?

Eu diria que é um dos grandes desafios: 2022 não vai ser como 2019, antes da pandemia, mas também não vai ser como 2020 e 2021. É um ano de rearranjos, readaptações. A pandemia mexeu em vários aspectos e, além disso, o mundo está vivendo várias turbulências políticas, muitos conflitos

no mundo; aqui no Brasil estamos com o temor da inflação. As coisas não se acomodaram ainda e 2022 deve ser um ano de acomodação, embora também de instabilidade. Vamos continuar fazendo prova de muita flexibilidade e de empatia, para continuar seguindo nosso caminho.

Se a gente pensar hoje no profissional do futuro, o que a Telhanorte Tumelero espera do colaborador?

A gente precisa de autonomia nesse novo mundo, para ter agilidade e atender bem o cliente; o mundo digital é muito mais rápido. Precisamos dar autonomia, e as pessoas precisam assimilar essa autonomia. Para isso, elas têm de ser protagonistas, influenciadoras, se empoderar. Ser comunicativo – com a escuta e a fala – é crucial para isso. Fora isso, os profissionais devem ser colaborativos e ter um bom relacionamento interpessoal, além de ser flexíveis e abertos a mudanças, lógico.

A pessoa tem de ter cabeça digital – o digital é uma forma de pensar. Nós começamos a digitalização aqui pela cultura. Iniciamos com uma transformação cultural há quatro anos, aproximadamente, com um novo propósito, novos valores para andarmos juntos, mudamos muita gente na equipe e a forma de trabalhar.

Qual foi sua situação mais delicada como líder?

Foi no ano de 2009, quando eu estava voltando da Saint-Gobain na França para o Brasil e assumi o cargo de diretor de operações das lojas da Telhanorte – ainda não tinha o nome Tumelero. Naquele momento, nós vivíamos a maior crise da empresa até o momento. Era uma crise logística, tivemos um problema muito sério no centro de distribuição e não conseguíamos entregar produtos vendidos aos clientes. Isso começou a gerar um problema muito grande, não só com os clientes vindo reclamar, mas também com os vendedores, que são comissionados em nossa empresa, não conseguindo vender. A remuneração deles estava totalmente comprometida.

Eu não tinha solução de curto prazo; demoramos mais de um ano pra corrigir a situação. O que eu fiz foi conversar. Eu criei uma ação de impacto que foi visitar todas as lojas com minha equipe direta, criar um canal aberto para ouvir as reclamações. Por incrível que pareça, conseguimos um nível de engajamento muito grande, baixamos a tensão, conseguimos trabalhar em equipe e, depois de um ano, conseguimos entregar novamente. A lição que ficou é que a gente precisa enfrentar os problemas com humildade e escuta.

JULIANO OHTA

É membro do board do Capitalismo Consciente Brasil e do IDV (de varejo).

RAISSA BITTAR

Teve experiência prévia como coordenadora de comunicação na Cosan.

ANDRÉ FRANCO,
DIRETOR-GERAL
DE SEMENTES NA
SYNGENTA SEEDS PARA
BRASIL E PARAGUAI



SANDRO PINTO,
RH

RH É ÁREA DE NEGÓCIOS

PARA ANDRÉ FRANCO, PORÉM, OS RECURSOS HUMANOS NÃO PODEM DESCUIDAR DO BÁSICO, QUE É CUIDAR DOS COLABORADORES EM TODOS OS ASPECTOS. ELE TAMBÉM COMEMORA A LIDERANÇA COLABORATIVA

Fazer bem o básico é degrau essencial para alcançar, e realizar, o estratégico. Para André Franco, diretor-geral de sementes para o Brasil e o Paraguai da Syngenta Seeds, o RH é uma área de negócios que deve contribuir para a visão de futuro e disseminar os valores e objetivos da empresa, mas sem nunca descuidar das pessoas. Ele celebra o fim do tempo em que o líder centralizava decisões. “A liderança colaborativa é a nova premissa para que projetos e organizações sejam bem-sucedidos.”

Nesta conversa com Sandro Pinto, diretor de RH da empresa para a América Latina, o executivo reflete sobre os desafios de 2022, os impactos permanentes da crise sanitária e a importância da diversidade para os negócios.

SANDRO PINTO – Qual o maior desafio em 2022?

ANDRÉ FRANCO – O ambiente político-econômico será bastante desafiador, o que exigirá cautela e equilíbrio das empresas. Nós, como setor fundamental que somos, temos uma projeção de mercado muito positiva para 2022, mas o ambiente volátil implica um número de riscos – o câmbio, as commodities, o ambiente regulatório e econômico etc. Para superar esses desafios, é importante ter uma comunicação ainda mais frequente, intensa e estratégica, inclusive com os colaboradores, entendendo e revertendo problemas com mais rapidez.

Qual a relação entre o engajamento de colaboradores e o sucesso da empresa?

Há algum tempo, o time de liderança da Syngenta Seeds identificou a necessidade de aprimorar o trabalho em equipe de seus times. Depois de conversas e análises, decidimos atuar em três comportamentos essenciais em nossa cultura: ter foco

no cliente (o agricultor), ter voz ativa (que, para nós, significa questionar e desafiar a maneira como sempre fazemos as coisas, assumir a responsabilidade) e colaboração. Tudo isso tem a ver com engajamento. Confirmamos que os colaboradores concordavam com isso numa pesquisa. Todos achávamos que a Syngenta Seeds operava, em muitos aspectos, sob um paradigma de “jogar para não perder” – assumindo poucos riscos e com menores recompensas – e todos queríamos passar a “jogar para ganhar”. Passamos a implementar práticas e estruturar processos que resultaram na cultura organizacional que chamamos de “Nosso jeito de jogar pra ganhar”, que possui os pilares “Somos todos produtores” (foco no cliente); “Chamando o jogo para si” (voz ativa); e “Jogando como um time” (colaboração).

Como você sabe que um profissional se engajou?

Pelo brilho nos olhos. Fica muito nítido para mim o quão engajada uma pessoa está com o trabalho, com a empresa, com os projetos dos quais participa. Esse comprometimento não só se destaca bastante no ambiente de trabalho, como também contamina positivamente quem está ao seu redor.

Existe um jeito certo de liderar?

Na minha opinião, não. Há líderes mais ou menos extrovertidos, uns mais estratégicos, outros mais táticos, e isso não é determinante para uma gestão mais ou menos efetiva. No meu ponto de vista, o princípio fundamental da liderança, independentemente da personalidade de cada profissional, é ser genuíno. Você não pode tentar vender ou ser aquilo que não é. O que rege a minha forma de gestão são os meus valores: justiça, por exemplo, é um dos pilares que me guiam.

Transparência e foco nas pessoas também são fundamentais. E é preciso, claro, que o líder se encaixe na visão da empresa. Na Syngenta Seeds, por exemplo, valorizamos e apostamos em pessoas com espírito empreendedor, já que está no nosso DNA construir processos e desenvolver pessoas sempre. O que significa que as lideranças estimulam isso.

Vale dizer ainda que eu sempre busco balancear atuação estratégica e tática: olhar para os objetivos de curto prazo é importante para manter o foco diário, mas um time que olha só para o ano corrente pode se desengajar e perder a visão de onde queremos chegar.

Que avanço da gestão de pessoas você mais aprecia?

Descentralização, empoderamento das pontas: o tempo em que o líder sabia de tudo e centralizava todas as decisões e etapas sozinho não existe mais. A liderança colaborativa é a nova premissa para que projetos e organizações sejam bem-sucedidos e posso dizer, com certeza, que tal prática norteia nossa atuação na Syngenta Seeds. Hoje em dia, é improvável prosperar sem o pressuposto de bases colaborativas.

Como as prioridades estratégicas da organização devem ser capturadas pela área de RH?

O RH deve ser visto como uma área de negócios, direcionando seu olhar de uma forma mais estratégica para a visão de futuro e os objetivos da organização. Na Syngenta Seeds, o RH nos instiga a pensar e agir para responder a perguntas fundamentais como qual é o plano de trabalho e objetivos estratégicos para os próximos três anos e quais tipos de profissionais são necessários para implementá-los?; como contratar pessoas mais alinhadas aos distintos posicionamentos e valores de cada marca e produto de uma companhia?; como apoiar melhor o trabalho dos franqueados e distribuidores?

A agenda de sustentabilidade (ESG) da nossa empresa vem evoluindo a contento?

Seguimos os preceitos da chamada agricultura positiva para a natureza, uma abordagem para encontrar as melhores formas de alimentar o planeta e cuidar do meio ambiente. Não se trata de uma tecnologia específica, mas de práticas agrícolas que ajudam a obter os resultados que queremos. Então, os resultados desejados incluem captura de carbono no solo com a redução de emissões de gases de efeito estufa, proteção da biodiversidade, redução do uso de irrigação em áreas com recursos hídricos limitados, além de produtividade e outros resultados mais convencionais. Para isso, reservamos cerca de US\$ 1,3 bilhão anualmente para o desenvolvimento de novas tecnologias, capazes de trazer sustentabilidade ambiental e, ao mesmo tempo, financeira para o produtor. Nossos investimentos e nossas energias têm sido direcionados para isso.

E em diversidade e inclusão? Vamos bem?

Hoje nosso processo de contratação de profissionais deve

necessariamente refletir os vários perfis e tipos de pessoas que estão entrando no mercado de trabalho. Na questão de gênero, por exemplo, na minha turma de agronomia, 90% do curso era composto por homens. Entre os formandos do último ano, 60% eram mulheres. Esse tipo de mudança deve, sem dúvida, estar refletida nos quadros de uma companhia. Também devemos representar aqui dentro a diversidade dos clientes, se quisermos trazer soluções com foco neles. Embora o universo agro ainda seja mais tradicional do que outros setores, a nova geração de agricultores, sucessores dos produtores atuais, é muito mais digital e muito mais diversa do que jamais foi.

Em 2021, demos mais um passo importante em diversidade ao conduzir um censo interno na Syngenta Seeds para nos entendermos melhor como “persona” – fizemos uma pesquisa com todos os nossos colaboradores, para criar um mapa da nossa diversidade interna de gênero, étnico-racial, orientação sexual, pessoas com deficiência e outros. Esse mapeamento está sendo usado como base para a tomada de decisões que visam aumentar nossa diversidade. Temos, além disso, sete grupos de afinidade, que têm trazido inputs fundamentais para nos tornarmos diversos quantitativa e qualitativamente.

Como o RH pode ser mais efetivo?

Um ponto fundamental é que é preciso ser bom no básico. Não há como o RH pensar em ser estratégico se pecar na operação com os colaboradores, e nisso temos tido muito sucesso. Nosso RH cumpre muito bem um papel que às vezes chamo de “grilo falante”: estar sempre estimulando a reflexão. E o RH tem que fazer parte das decisões estratégicas do negócio, alinhando a contratação de talentos aos objetivos e visões futuros da organização.

Como é a sua rotina de lifelong learning?

Aprendo mais com a realização, preciso vivenciar as práticas para incorporar habilidades. Obviamente considero muito importante ler artigos e livros, e ouvir podcasts, mas minha maior fonte de aprendizado é a mão na massa.

Você cuida da sua saúde mental? Como?

No passado eu já fui muito workaholic, e dedicava praticamente todo o meu tempo ao trabalho. Mas hoje faço atividades que me conectam com o que me dá prazer e realização. Eu amo estar no campo, andar a cavalo, praticar pesca esportiva, mexer com gado...

ANDRÉ FRANCO

Ele se formou em agronomia na Esalq-USP aos 21 anos e aos 24 era gerente.

SANDRO PINTO

Trabalhou antes na Merck, Sharp & Dohme e na BD Medical.

ANDREA SALGUEIRO
CRUZ LIMA, CEO
WHIRLPOOL BRASIL



ANDREA CLEMENTE,
RH

“NO LEADERSHIP WITHOUT VALORSHIP”

NA VISÃO DE ANDREA SALGUEIRO CRUZ LIMA, ATRAIR E RETER TALENTOS SERÃO DOIS GRANDES DESAFIOS PARA AS CORPORações NOS PRÓXIMOS TEMPOS: A LIDERANÇA QUE CRIA VALOR E LEGADO É UM MODO DE CONSEGUIR ISSO

Ela está onde sempre desejou e preparou-se para estar. Focada na perspectiva de conquistar uma posição C-level, construiu sua carreira profissional aprendendo, reaprendendo, desaprendendo, aplicando e mesclando conhecimentos diversos. Essa experiência é bem útil. CEO da Whirlpool desde 2019, Andrea Salgueiro Cruz Lima está convencida de que não haverá um novo normal no pós-pandemia: para ela, o mundo entrou em um modo “never normal”. Os líderes e suas equipes precisam de coragem e criatividade para seguir gerando inovação, ancorada em propósito e relação de confiança com clientes e consumidores. Essa relação, diz ela, começa dentro da empresa, na relação com os colaboradores.

Nesta conversa com Andrea Clemente, responsável pelo RH da Whirlpool, a executiva faz uma reflexão ampla sobre pessoas e faz um alerta: o desafio da saúde mental continua.

ANDREA CLEMENTE – A gente já conversou muito sobre isso antes mesmo de você se juntar à Whirlpool, então quero começar com sua definição de sucesso.

ANDREA SALGUEIRO – Bom, como você sabe, para mim tem três coisas que definem sucesso: o primeiro de tudo é ter seu propósito alinhado com o seu sweet spot – o que você faz é o que você gosta, e o que você gosta é o que você faz bem, isso é o que eu defino como sweet spot. Na hora que você consegue amarrar o seu propósito com o sweet spot, isso o motiva a acordar de manhã e é a definição de sucesso número um.

O segundo elemento é o equilíbrio da minha vida pessoal e profissional. Sempre. A vida é muito curta pra gente não ser feliz, e eu não acredito em alguém que só viva pra trabalhar. Uma vez um jornalista me perguntou qual tinha sido minha

maior realização enquanto profissional, e respondi que foi ter conseguido ser uma mãe presente. Equilíbrio não é dividir o tempo meio a meio; é um equilíbrio dinâmico, em que um pesa mais que o outro conforme a prioridade.

Por fim, é a questão de deixar um legado, criando valor para a vida das pessoas. Nosso CEO [global] fala que “there’s no leadership without valorship”. Eu acredito nisso.

Temos de saber que não precisamos ser heroínas, né?! Falando disso, o que você pensa sobre os erros?

E temos de saber o que não vamos fazer. Tem uns certos combinados em casa que meu marido já nem espera de mim, porque eu falei “não vou conseguir dar conta disso”.

Sobre os erros, eu cometi vários, mas acho que meu maior erro foi demorar para perceber que o meu desenvolvimento estava na minha mão e não na do meu chefe. Eu por muito tempo deixei a vida me levar, as pessoas diziam qual era meu próximo papel e eu ia. Isso sem falar na questão da autossabotagem, que é muito inerente à mulher, de a gente achar que nunca está pronta, que falta alguma coisa, que tem sempre alguém melhor. Na hora que eu entendi que eu estava pronta, tive um turning point na minha trajetória. A inexistência de erro não é bom indicador, inclusive: geralmente significa que você ficou dentro da sua zona de conforto.

Que tipo de aprendiz é você?

Do tipo que valoriza muito a educação. Eu vim de uma família classe média, meu pai passou por muitos altos e baixos na vida e ele sempre me falou: você pode perder alguma coisa aqui e ali, mas educação ninguém vai tirá-la de você e ela o levará para onde quer chegar. Isso ficou muito marcado

para mim, e eu sempre busquei me educar. Acredito muito na vitalidade intelectual, então nunca parei de estudar – fiz faculdade, pós, especialização, uns 200 cursos. Eu aprendo muito no meu trabalho, mas acredito que boa parte também tem uma base mais conceitual para dar sustentação. Durante a pandemia, no caos, eu criei um espaço na minha agenda para poder fazer o programa Strategic Change Management, na Kellogg School of Management, um curso de três meses que me demandou muitos fins de semana preparando tarefas, para nota. Na minha última posição, ainda na Unilever, dediquei bastante tempo para fazer o meu upskill dentro da área digital, inclusive com uma mentora reversa, a Bruna. Acho que você perde a efetividade enquanto líder se não for minimamente fluente nos assuntos com que lida.

Com todos esses fins de semana de tarefas [risos], como você lidou com sua saúde mental?

O executivo é como um atleta profissional, ele tem que estar muito bem preparado física e emocionalmente para lidar com a maratona do dia a dia e com toda a pressão. Só que, diferente do atleta profissional – que se prepara, compete e descansa –, o executivo não tem esse momento de descanso. Justamente por fazer esse paralelo com o atleta profissional, eu sempre me cuidei. Eu até irrito meu marido e minhas filhas com minha disciplina [risos]: pratico atividade física todos os dias – caminhadas, ioga, treino com personal –, gosto muito de desenhar e pintar, viajo, faço coisas que me deixam centrada. Ou faço isso ou nem conseguiria ter uma liderança empática, comunicação não violenta, ouvir genuinamente etc.

A gente trouxe esse debate para a mesa dentro da organização, com o programa “Conecte-se a Cada Momento”, o que fez mais de 50 ações com profissionais das mais diferentes áreas pra tratar do assunto, para ajudar a nossa liderança e os nossos colaboradores a lidarem com o tema de maneira mais tranquila. No início da pandemia, começamos um serviço 24/7 de apoio psicológico e apoio nos mais diferentes temas que possam precisar. E acabamos de assumir o compromisso com o programa “Movimento Mente em Foco”, da ONU. Acho que a vida nunca mais vai ser normal, dentro do que a gente entendia por normalidade, e isso gera muita apreensão e ansiedade. As empresas têm que estar atentas.

Como a Whirlpool está evoluindo em ESG?

A longevidade e o valor de mercado de uma empresa estão muito relacionados com sustentabilidade, que é um olhar para o todo e não só para uma parte ou só para dentro. E isso já estava no DNA da Whirlpool de alguma maneira. Na parte ambiental, faz mais de uma década que a gente atingiu a meta de zero resíduos para aterro e já temos 98% da recirculação da água utilizada no nosso processo produtivo – este ano, até ganhamos o primeiro lugar no prêmio de agência nacional de águas, a ANA. E preservamos as áreas verdes e da biodiversidade no entorno das nossas fábricas: mais de 370 mil m² e 1.370 espécies de animais. Agora, recentemente, assumimos

um compromisso global de neutralizar as emissões de gás carbônico nas nossas fábricas até 2030 e de reduzir em 20% a emissão de gases no consumo dos nossos produtos.

No social, como você bem sabe, fazemos muito. Fazemos inclusão e diversidade – falamos assim, não o contrário, porque primeiro a gente pensa em criar um ambiente inclusivo para depois desenvolver o tema da diversidade. Temos há quase 20 anos um programa chamado Consulado da Mulher, que capacita mulheres empreendedoras possibilitando que elas impactem suas comunidades. Integramos o Fórum LGBT e também acabamos de assumir o compromisso de inclusão social e racial para a companhia. De governança nem preciso falar, a não ser, talvez, sobre as 20 horas de treinamento em ética que cada colaborador faz.

Eu, pessoalmente, lidero dois comitês ESG, um da região que trabalha junto com o comitê global de ESG, e um de inclusão e diversidade aqui no Brasil.

Que crenças guiam o seu jeito de liderar?

Eu me vejo no “new leadership model” da Whirlpool. Acredito genuinamente em liderança autêntica, empática e inclusiva. Acho que quando você tenta ser o que não é, você não é efetivo. Assim, acho importante abrir espaço na organização para que as pessoas sejam elas mesmas, para que tragam seu “full self” – é um espaço de segurança e confiança.

Outras características que prezoo num líder são contratar gente melhor que ele/ela e ter conversas francas sempre que necessário. Eu não espero a reunião de feedback para dar feedback.

Vamos falar um pouco de futuro e deste ano que começa. Quais suas expectativas sobre os desafios?

Mudanças acontecendo o tempo todo e a gente precisando ter capacidade de adaptação e resiliência pessoal. Temos, na indústria de eletrodomésticos, problemas de suprimento e logística, escassez de talentos – atrair e reter serão talvez os maiores desafios. Estamos repensando como a gente sai do modelo pipeline para o modelo mais plataforma, onde produto é um elemento de um ecossistema. Há os disrupters... Não tem espaço para pensamento fixo.

Como você vê o papel do RH?

Imenso, mas, para resumir, ser protagonista no processo de transformação das empresas e ajudar o C-level a navegar crises. Eu tenho a sorte de ter você. Você sempre foi um braço direito e esquerdo para mim, principalmente na pandemia.

ANDREA S. CRUZ LIMA

Ela é membro do conselho de administração do Grupo Boticário.

ANDREA CLEMENTE

Com 17 anos de Whirlpool, ela responde pelo RH do México também.

PRODUÇÃO E AGRADECIMENTOS

Este caderno é uma produção colaborativa da revista **HSM Management** com o **G3**, e contou com uma primeira edição, publicada na revista 149. Grupo de executivos de RH do Brasil, o G3 tem 45 anos de existência e funciona cada vez mais como um think tank sobre gestão de recursos humanos, respondendo pela realização de pesquisas, cursos e debates. As duas instituições comungam de três propósitos: (1) debater práticas de gestão e antecipar tendências que levem à valorização do ser humano, ao desenvolvimento das empresas e à evolução da nossa sociedade; (2) incentivar estudos e pesquisas que nos permitam entender o presente e desenhar o futuro das nossas organizações; e (3) trabalhar para desenvolver o conhecimento de gestão de pessoas no Brasil e fazer com que os profissionais da área evoluam continuamente.

Nossos agradecimentos especiais a **LG Lugar de Gente** e **Zenklub**. Este caderno não teria sido produzido sem o apoio dessas duas HR techs, que comungam dos mesmos propósitos.



Assinante HSM Management não perde
os novos lançamentos da gestão

CHAPTER2U

(um capítulo na íntegra + entrevista
exclusiva com o autor)



hsm
management

MINHA “MEMORABILIA” DE HSM MANAGEMENT

Mais cinco recortes dos 25 anos desta revista – agora, com curiosidades e histórias dos bastidores

Os colegas me incumbiram de fazer um #tbt de insider, compartilhando curiosidades. Lembrei-me imediatamente de duas perguntas que ouvi muito: (1) O que significa HSM? (2) Como começou?

Pois H é Harry (Ufer), S é Salibi (José Neto) e M é Marina (Domingues), o trio de fundadores da HSM, dos quais gosto demais. A revista frutificou de uma sementinha singela: o *Folha Management*, um encarte veiculado por um tempo às segundas-feiras no jornal *Folha de S. Paulo*, que ilustra esta coluna e eu tive o prazer de criar e editar. Os sócios gostaram da experiência e escalararam [risos]. Fora isso, me ocorreram mais cinco perguntas:

1 COMO A HSM TRANSFERIU KNOW-HOW DE EVENTO PARA REVISTA SEM SER DO RAMO?

O conceito não existia, mas CX já era uma obsessão para Harry, Salibi e Marina. Eles tomavam decisões com base nisso e sabiam que a revista precisava proporcionar a mesma coisa. Por exemplo, não fui a primeira opção como editora, apesar do sucesso do *Folha Management*, porque eles acharam que um acadêmico seria mais indicado do que um jornalista, pela profundidade que traria. Mas, ainda na fase de testes, viram que não funcionava – e a razão era a experiência do leitor. A revista tinha de ser uma leitura para executivos, e as condições destes são bem específicas: têm pouco tempo, precisam de clareza e objetividade para usar o conhecimento, querem ser motivados a ler. Quando mostrei o tipo de edição que eu fazia, os sócios entenderam na hora.

2 HSM TRATA BEM OS CLIENTES, MAS E OS OUTROS STAKEHOLDERS?

Nunca tinha visto gente levar tão a sério as melhores práticas até conhecer o H, o S e a M. Desde o primeiro número, a revista dizia que, se você quer que o cliente seja bem tratado, você tem de tratar bem seu funcionário – e ser leal com fornecedor. Éramos movidos a feedbacks. Eles transmitiam não só o que viviam no dia a dia dos negócios, mas o que seus clientes viviam, e seus clientes eram “apenas” a comunidade executiva mais avançada do Brasil.

Mas veja: o foco nos clientes definitivamente nunca pôs funcionários e fornecedores de escanteio. Tenho um caso engraçado para ilustrar. Uma vez fizemos um *Dossiê* sobre gestão de esportes, e o diretor de arte na época resolveu usar como header das páginas a imagem da maior torcida do Brasil (em volume de torcedores), que era, e ainda é, a do Flamengo. Não é que um assinante cancelou a assinatura por não tolerar uma revista que publicasse algo do Flamengo? Eu respondi, argumentando que o texto nem mencionava o time, mas sem sucesso. Não, o cliente não tinha sempre razão. Recebi todo o apoio dos sócios apesar de ter autorizado a foto. E isso me deu segurança psicológica para continuar a inovar na edição.

Outro aspecto que dava segurança era a coerência. Eles faziam o que falavam. Quer prova? Os fundadores vinham às reuniões de fechamento com o boneco da revista inteiro sublinhado com marca-texto. Na primeira vez, levei um susto com o amarelão nas páginas;



01

achei que iam querer mudar tudo. Mas não: eram coisas que iam implementar na HSM. A coerência se manteve sob a batuta do Maurício Escobar, quando a HSM virou parte da Ânima, e mesmo quando esta abriu o capital. E foi assim com todos os executivos que lideraram o negócio (Carlos Júlio, Flávio Cordeiro, Guilherme Soárez, Marcos Braga, Poliana Abreu, Reynaldo Gama etc.)

3 COMO VOCÊS TRAZEM RECEITAS DE GESTÃO DOS ESTADOS UNIDOS QUANDO O AMBIENTE DE NEGÓCIOS E OS DESAFIOS DO BRASIL SÃO TÃO ÚNICOS? A pessoa vê palavras e nomes ingleses e deduz que a revista é americanizada... Não, não, não! Nunca fizemos “copia e cola”; sempre foi antropofagia – acessávamos o conhecimento de ponta global e adaptávamos às circunstâncias brasileiras. E publicamos americanos, europeus, asiáticos, latino-americanos aos montes, além dos brasileiros. Quando surgiu, a revista veio fazer o Brasil gerencial parar de olhar para o umbigo; era um umbigo atrasado. Ajudamos o Brasil a enxergar o mundo quando a globalização começou a ser o paradigma. Uma curiosidade é que, por muito tempo, fomos uma redação distribuída – não posso não citar a querida Alicia Cerri, a Adriana argentina.

Evidência do olhar sob demanda para nosso leitor é a canseira que dávamos nos entrevistados. Perdi a conta das entrevistas que começavam com meia hora da agenda e duravam duas horas ou mais: de cara, isso aconteceu com Ray Kurzweil, Dan Ariely, Nassim Taleb, Charlene Li, Sir Ken Robinson,

David Feffer, Vicente Falconi... Com Silvio Meira, já passei a tarde toda num restaurante – Spadaccino, da Paula Lazzarini, a primeira gerente de **HSM Management** que fechou o lugar para nós –, numa maravilhosa entrevista regada a vinho. E dica: leitor (o nosso, sobretudo) não lê passivamente; põe em seu contexto.

4 POR QUE A REVISTA DEMOROU A SER DIGITAL? Ela foi concebida como um instrumento de comunidade – a mesma que frequentava os eventos HSM e assinava a Management TV. Então, ficava abrigada no site da empresa-mãe, dividindo espaço com os eventos. Mas, apesar de comunidade ser algo muito atual, ecossistema também é – e faltou, sim, visão ecossistêmica. Foi providenciada, de 2016 em diante. Agora somos parte do ecossistema HSM, mas com vida própria. E mais plataforma que revista.

5 SENDO BIMESTRAIS, VOCÊS NÃO PERDEM O CALOR DO MOMENTO? Nosso radar está sempre ligado captando o que importa, gerando e entregando valor, mas não é só: quando a revista já está entrando na gráfica, não raro peço para pivotar. Planejamos muito para poder ir fundo, mas se algo se impõe... Não à toa, o Salibi, coautor, mentor, amigo, me chama de chata [risos]. Houve atrasos de entrega? Sim. E me penitencio. Mas lembro que esta é revista de life-long learning – mais que a primeira a chegar, deve ter tudo que for relevante. Passei o bastão a editoras melhores que eu, mas sigo dando meus pitacos. ∞

ADRIANA SALLES GOMES é diretora editorial da Qura Editora e cofundadora de **HSM Management**. É editora da newsletter *The Update* e coautora do livro *O Algoritmo da Vitória*, com José Salibi Neto. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.



02

ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO



início imediato

FUNDAMENTOS DO PENSAMENTO EXPONENCIAL

Modalidade: EAD
Com Peter Diamandis, Pascal Finette, Ray Kurzweil e Lisa Kay Salomon
Informações: <https://www.singularitybrazil.com/programas-cursos-online-para-voce/>

IA APLICADA AOS NEGÓCIOS

Modalidade: EAD
Facilitador: Alexandre Nascimento
Informações: <https://www.singularitybrazil.com/curso-inteligencia-artificial-aplicada-a-negocios/>

Informações:

hsm.com.br

(11) 4689-6666

Accor	43	Facebook	54, 105	Consciente Brasil	80	Rede Mulher	
Ace Cortex	13	Ford	77	Instituto Unibanco	52, 62	Empreendedora	43
AfroBusiness	43	Fórum de Empresas e		Integrare	43	RIA	95
Airbnb	86, 105	Direitos LGBTI+	43	Intel	86	Rotman School of	
Alibaba Group	13	Fórum Econômico		Itaú Unibanco	62	Management	13, 74
Alice	34	Mundial	3, 6	Kaspersky	40	Sami Saúde	34
Amazon	52, 86	Fundação Dom Cabral	6, 54	Laboratório de Política,		Sebrae-SP	43
Amazon Brasil	70, 105	Gao Feng Advisory		Comportamento e Mídia		Semantix	34
Anga&Din4amo	6	Company	20	da PUC-SP	6	Singularity University	77
Ant Group	74	GNDI	34	LinkedIn	91	Sistema B	80
Apple	86	Google	105	Magazine Luiza	82	Spadaccino	120
Banco Central	34	Grupo Anga	80	Manipulaê	34	Stanford University	13
Banco da Inglaterra	13	Grupo Ânima	120	Mauá Capital	52, 62	Stix Fidelidade	34
Basf	43	Grupo Dasa	34	McKinsey	13, 39	Talenses Group	52
BLab	80	Grupo Empreenda	82	Memed	34	Tencent	74
Boston Consulting Group	40	Grupo Fleury	34	Meta	54	Tesla Motors	74, 77, 86
BV	13	Grupo Hospital Care	34	Microsoft	74	Txai Consultoria	
Câmara de Comércio e		Grupo RD	34	MIT	13	Educacional	43
Turismo LGBT	43	Hapvida	34	MIT Media Lab	3	Uber	86, 105
Cargill	43	Harvard Business		MIT Sloan School of		Unesco	70
Cibersecurity Ventures	40	School	34, 105	Management	86	Unisys	43
ClearSale	13	Healthbit	34	Mobile	34, 105	University of Glasgow	77
Coca-Cola	74	Hospital Albert Einstein	54	MSO Saúde Animal	86	University of Houston	58
Corteva Agriscience	43	HSM	3, 13, 120	Natura	43, 80,	University of Toronto	74
D'Or Consultoria	34	iFood	34, 52, 105	NTTData	52	Vegan by Needs	34
Da Minha Cor	43	Inova Consulting	54	Organização das		Voicers	52, 70
DBM	119	Inova Trends Innovation		Nações Unidas	80, 105	Volkswagen	77
Deloitte	43	Ecosystem	52, 54	Origami	95	WeConnect	43
Dengo	43	Insper	43, 62	PayPal	74	Western Union	105
Din4amo	80	Institute for		Prevent Senior	34	World Resources Institute	62
Dr. Consulta	34	the Future	52, 62	Projeto Millenium	52, 58	Zé Delivery	13
Esalq	54	Instituto Anga	6	Qualicorp	34	Zetta Health	34
Excella	34	Instituto Capitalismo		Rede D'Or	34		

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) • Vania Neves (Vale) • 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

Editora: Maria Clara Tavares Lopes

mariaclara@revistahsm.com.br

Subeditora: Lizandra M. Almeida lizandra@revistahsm.com.br

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

Colaboraram nesta edição: Heinar Maracy, Sandra Regina da Silva

Revisão: Hellen Suzuki, Sandra Regina da Silva e Wendy Campos

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.