

hsm

management



ZEITGEIST:

O SEGREDO MAIS BEM-GUARDADO DAS EMPRESAS DE SUCESSO

DOSSIÊ EXPLICA COMO OS GESTORES PODEM
LER O ESPÍRITO DO TEMPO E INCORPORÁ-LO
NA PRÁTICA DOS SEUS NEGÓCIOS



PESQUISA HUMANIZADAS 2022: AS MELHORES EMPRESAS PARA O BRASIL SEGUNDO OS VÁRIOS STAKEHOLDERS



ACOMPANHAR E OTIMIZAR TODAS AS ETAPAS DA JORNADA DO COLABORADOR.



JUNTOS, A GENTE CONSEGUE.



A gente sabe que o sucesso dos negócios está diretamente ligado ao desempenho do capital humano. Por isso, há mais de 35 anos, buscamos inovar em soluções de tecnologia que dão o suporte que o RH e líderes precisam em todas as fases da jornada dos colaboradores nas empresas.

Como fazemos isso? Desenvolvendo constantemente a Suíte Gen.te nuvem e seus mais de 20 módulos, que incluem: folha de pagamento, eSocial, benefícios, recrutamento, treinamento, feedback, além de incorporar gamificação, People Analytics, Inteligência Artificial, chatbots, mobilidade, dentre outros recursos, como autoatendimento para smartwatches.

Veja como a LG lugar de gente pode apoiar o desenvolvimento da sua empresa por meio de um portfólio 100% nuvem, que se adapta às necessidades do seu negócio.

Conheça tudo que podemos oferecer: lg.com.br



LG  lugar de gente
sistemas humanos

POÇOS DE CALDAS, 8 DE MARÇO DE 2022

Esta edição, parte da série comemorativa dos 25 anos de **HSM Management**, estampa na capa o tempo. O olhar sobre as ondas do tempo. A relação entre a gestão de empresas e o espírito deste momento. Fico muito feliz em ver o “zeitgeist” em nosso *Dossiê*, uma vez que ele pode ser o caminho mais curto e eficiente para a customer centricity – e uma vez que os empresários e executivos brasileiros podem se beneficiar muito desse conhecimento, pois sofrem para separar zeitgeist e modismo.

Carla Tieppo, faculty de neurociências da SingularityUBrasil, explica bem o segundo ponto na página 92. O zeitgeist deriva do que um dia foi uma tendência – nossa capacidade cerebral de analisar tendências é o que nos ajuda a lidar com as incertezas da vida. Mas quando, querendo ganhar dinheiro fácil, pessoas e empresas se apropriam de tendências ainda não estabelecidas e as produtificam prematura e superficialmente, elas as convertem em modismos. E, assim, as queimam antes que possam virar zeitgeist. Ao menos, foi como interpretei. Tanto que minhas palavras para definir esse conceito seriam: “zeitgeist é o conjunto de tendências que escapou dos modismos e se instalou na sociedade”.

Esse tema realmente mexe comigo. Talvez porque, no fundo, o que a gente faz na HSM é mapear o zeitgeist e ajudar os gestores a traduzi-lo em ações práticas para organizações e carreiras. Ou porque a pandemia nos levou a refletir mais sobre nosso tempo. Seja como for, vou me permitir explorar um pouco o zeitgeist neste espaço, já que o Reynaldo Gama me cedeu a caneta – temporariamente [risos]. A Paula Englert, da Box 1824, diz a nossa repórter Sandra Regina da Silva que a busca por afeto e autonomia vem definindo o zeitgeist dos últimos dez anos, e também cita a busca

por propósito e impacto (ESG, numa liberdade poética). Enquanto escrevo, lembro que estou em Poços de Caldas (MG), cidade em que nasci e que deixei ainda bebê – e para onde meus pais voltaram, 35 anos depois. Vim numa viagem afetiva – vejo as montanhas mineiras pela janela e sinto o cheiro do pão de queijo que minha mãe acabou de tirar do forno – e exercendo minha autonomia de trabalho remoto. Noto também que minha carreira tem estado alinhada ao espírito do tempo. Por coincidência ou não, a trajetória não linear que trilhei faz todo o sentido hoje. Por um longo período me dediquei à cooperação e à negociação internacional. Cheguei a fazer um curso sobre mulheres em tempos de guerra e de paz, um conhecimento que volta a ser contemporâneo quando o mundo fala de guerra e de ESG. Tudo isso tem a ver com propósito e impacto – o que continua na HSM, onde queremos mudar o Brasil pela educação.

Afeto, autonomia e propósito também me fazem recomendar algumas marcas desta edição. Uma é o fato de ela ser inteira feita por mulheres – como fontes para todos os temas da gestão. A segunda é ver um case de inovação da Algar Telecom, empresa da minha terra, conduzido pela Ana Flávia Martins. E outra é a pesquisa “Melhores para o Brasil 2022”, da Humanizadas, em que vários stakeholders são os avaliadores.

Acho que minha sintonia com o zeitgeist também explica o fato de eu ainda ser quem fui. Pensava que sustentabilidade era página virada de minha história, trocada por conteúdo e marketing, mas, quando me convidaram para dar um curso de ESG, de repente eu tinha gravado 18 aulas sem intervalo e com a maior naturalidade. É afeto isso, não é? Guardava tudo em mim. Então, leia esta revista *de e com* propósito! ∞

POLIANA ABREU é diretora de conteúdo, marketing e parcerias da HSM e head da SingularityU Brazil. Graduada em relações Internacionais e com MBA em gestão de negócios, se especializou em ESG, cultura organizacional e liderança. Tem mais de 12 anos no mercado de educação executiva. É mãe da Clara, apaixonada por conhecer e viver em culturas diferentes e compra mais livros do que consegue ler.



CONTAGEM REGRESSIVA

6 MARY DEL PRIORE

“O patriarcado não vai acabar por decreto”

Uma das principais vozes quando se fala da história do Brasil, Mary del Priore optou por levar seu conhecimento para o grande público. Em seus mais de 50 livros publicados, em diversas línguas, ela resgata histórias em partes menos discutidas da narrativa oficial. Nesta entrevista exclusiva, ela fala sobre a importância da mulher na história do Brasil – e nos negócios brasileiros.



ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS

4



50 CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS RAIZ

Desde o seu surgimento, o cooperativismo privilegia a colaboração e o impacto positivo nas relações com seus stakeholders



54 MUDANÇAS À VISTA NO SETOR DE SEGUROS

Um case setorial sobre os preparativos para janeiro de 2023, quando novas regras entram em vigor



60 AS MELHORES PARA O BRASIL 2022

Com exclusividade, HSM Management apresenta os dados, principais insights e a lista completa das 192 empresas classificadas como Melhores para o Brasil, segundo Humanizadas

11 DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

Sua organização está na mira da great resignation?

81 ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

Não é a pergunta em si, mas quem faz a pergunta.



73 **UMA INOVAÇÃO “NOVA”**

Algar Telecom abriu mão de ganhos e buscou parceiros para crescer mais rápido



76 **UMA MULHER NA LIDERANÇA DO AGRO**

Entrevista exclusiva com Teresa Venturini, presidente da Sociedade Rural Brasileira

DA SINGULARITY UNIVERSITY

92



O CÉREBRO, ESSE (QUASE) DESCONHECIDO

Por que uma vantagem evolutiva humana indiscutível costuma se tornar também uma armadilha – para lidar com oportunidades de negócios, inclusive

NOSSOS COLUNISTAS

- 18 **Ellen Kiss:** Desigualdade em tech
- 53 **Jorge Forbes:** O mundo horizontal
- 58 **Edward Tse:** Relação EUA-China
- 90 **Thomaz Gomes:** Não é recomeço
- 91 **Rodrigo Vergara:** A dúvida é porta
- 94 **Adriana Salles Gomes:** 4x growth mindset

78 EXTRA: CHAPTER2U

98 NOSSA EQUIPE E ORGANIZAÇÕES CITADAS NA EDIÇÃO



DOSSIÊ

21 TENTAMOS DESVENDAR O ATUAL ZEITGEIST

O conceito de “espírito do tempo” vem do filósofo Hegel, do século 19, e está sempre em discussão, mas poucas pessoas são capazes de diferenciar tendências de modinhas passageiras. Para ajudar a entender o que define o nosso momento, **HSM Management** buscou especialistas alinhados ao espírito deste tempo. E mais: abordamos diferentes perspectivas, de carreira e colaboração a tecnologia, passando pelas três letras do ESG, em um conjunto de reportagens e artigos assinados por especialistas, para aprofundar conceitos e trazer as melhores práticas em voga no momento.



#SOCIEDADE #HISTÓRIA #DIVERSIDADE

“O PATRIARCADO NÃO VAI ACABAR POR DECRETO”

6

por Alice Salvo Sosnowski

Mary del Priore é uma sumidade quando o assunto é história do Brasil. Ex-professora da Universidade de São Paulo (USP) e da Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), com pós-doutorado pela École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris, optou por disseminar seu vasto conhecimento para o grande público. Com mais de 50 livros publicados e vencedora de vários prêmios nacionais e internacionais, del Priore aborda temas que atiçam a curiosidade, como a história das crianças, das mulheres, das famílias e da sexualidade no Brasil. Em sua última obra, *Guerreiras e Sobreviventes: uma Breve História da Mulher no Brasil de 1500 a 2000*, vencedora do Prêmio Jabuti em 2021, a historiadora apresenta a trajetória de mulheres que souberam resistir ao patriarcado. Livro essencial para se entender o porquê de, até hoje, ser fundamental discutir a igualdade de gênero no País.

10 Hoje vemos as mulheres ocupando posições de liderança e protagonismo nas organizações, que é resultado de um processo de lutas das mulheres. Como o trabalho feminino se desenvolveu na história do Brasil?

A participação da mulher brasileira na história do trabalho é bem antiga. Sendo o Brasil um país agrícola, já víamos a presença do trabalho feminino no campo. As mulheres detinham saberes sobre plantio e colheita e cuidavam de terras para sobreviver e sustentar suas famílias. No final do século 18, com a urba-

nização do País, elas começaram a abrir pequenos comércios em áreas como alimentação, costura e serviços nas cidades, o que permitiu uma mobilidade social.

A partir do século 19, houve uma presença feminina importante na industrialização, em particular na tecelagem e na indústria de fumo, que absorveu um número grande de trabalhadoras. No entanto, elas trabalhavam 16 horas por dia em ambientes insalubres, eram molestadas e ganhavam bem menos do que os homens. Isso suscitou a reação das mulheres, que começaram a fazer greves exigindo melhores condições de trabalho.

9 Um posicionamento que ficou ainda mais consistente e organizado no século 20. Em que medida a luta das brasileiras ao longo do tempo ajudou na equidade de gênero no mercado de trabalho?

No começo do século 20, entre as décadas de 1930 e 1950, as mulheres ocupavam cargos ditos femininos, por exemplo, telefonistas, secretárias ou comerciantes nas cidades brasileiras. Mas era principalmente como professoras que elas se faziam presentes no mercado de trabalho, já que esta era uma carreira compatível com a figura feminina, que, além de trabalhadora, deveria ser boa esposa, mãe e dona de casa.

Foi só nos anos 1960, com a revolução sexual e a chegada da pílula, que a mulher passou a se ver de outra forma, buscando mais protagonismo na sociedade. No pós-ditadura, muitas intelectuais exiladas voltaram ao Brasil com teorias feministas na bagagem. Na década de 1980, várias matizes políticas se uniram na Assembleia Constituinte de 1988 para criar uma agenda coletiva que pudessem empoderar a mulher. Foram anos de muitas conquistas, que marcaram a progressiva ascensão feminina no mercado de trabalho e na sociedade brasileira, sendo a educação a principal promotora desse caminho.

8 Você menciona o papel das professoras e outras profissões de caráter intelectual como agentes de transformação. Por que a educação é tão importante para a ascensão profissional da mulher?

A educação está associada ao progresso do trabalho feminino no Brasil. Ela permitiu à mulher migrar da vida privada para a pública e mudou o perfil da mulher que trabalha fora, desde as primeiras professoras e bibliotecárias até quando começaram a integrar, como pioneiras, as faculdades do País.

Hoje, o Brasil forma mais mulheres do que homens nas universidades. Inclusive, nas camadas desfavorecidas, muitos deles dão prioridade para o estudo das filhas e irmãs. Esse investimento na educação feminina é de fundamental importância para que elas subam ainda mais os degraus na escalada profissional. Sem educação, a mulher até consegue sua independência econômica, mas não sobrevive às intempéries do tempo. Eu sempre digo que é a educação que emancipa a mulher.

7 Olhando para a história das mulheres brasileiras, podemos afirmar que elas dominavam – e continuam dominando – uma visão de cultura de negócios?

Sem dúvida, desde quando se aventuravam no comércio de retalhos ou vendiam secos e molhados. A própria informalidade do trabalho no Brasil revela o quanto de criativo essas mulheres têm e, mais do que isso, o desejo muito grande de ter as próprias economias. Muitas delas, além da dupla jornada, se dedicam a uma terceira atividade para fortalecer suas finanças. Nesse aspecto, eu diria que a criatividade da mulher brasileira faz com que ela consiga migrar de um campo para outro com facilidade. Por exemplo, uma intelectual que chega em casa e faz trabalhos manuais. Essa diversidade de aptidões e o desejo de indepen-

A EDUCAÇÃO ESTÁ ASSOCIADA AO PROGRESSO DO TRABALHO FEMININO NO BRASIL. ELA PERMITIU À MULHER MIGRAR DA VIDA PRIVADA PARA A PÚBLICA.



dência fortalecem muito o papel da mulher como agente econômico ativo da sociedade.

6 E qual o caminho para destacar e fortalecer esse papel da mulher como agente de desenvolvimento econômico?

Eu acredito que nós, historiadores, dedicamos muitas décadas estudando a escravidão e, à medida que fomos nos debruçar sobre o trabalho livre, passamos a encontrar muitas trajetórias de mulheres que são donas de seus projetos de vida e responsáveis pelo desenvolvimento econômico do Brasil em diferentes áreas. Acho importante contar e dar visibilidade à história dessas mulheres. Tudo isso mostra que a economia não é um tema indecifrável para elas. Muito pelo contrário, as mulheres são capazes de articular explicações sobre temas que às vezes ganham uma linguagem mais difícil quando estão numa voz masculina. Normalmente, elas conseguem traduzir a economia com facilidade. E não estamos falando só sobre a economia doméstica, mas a economia

do País. Não tenho dúvidas de que, em breve, teremos uma ministra da Fazenda no Brasil.

5 Você acredita que ainda existe resistência dos homens ao trabalho feminino?

Desde os primórdios dos tempos, o trabalho feminino sofre com a resistência dos homens. Durante muitos séculos, o papel da mulher era ser mãe de família, dona de casa, viver da porta para dentro, no espaço privado. Esse era um valor muito arraigado em toda a sociedade, independentemente de classe ou ideologia. Para você ter uma ideia, eu me lembro de uma história da escritora Zélia Gattai, filha de um anarquista (e autora do livro *Anarquistas, Graças a Deus*). Ela conta que sua irmã mais velha, vendo o pai em dificuldades financeiras, se propôs a trabalhar fora, e a resposta do velho anarquista foi que lugar de mulher era na cozinha. Ou seja, no fundo, os anarquistas, que eram tão liberais da porta para fora, tinham o mesmo olhar patriarcal quando o assunto era mulher.

4 E por que o patriarcado é uma característica tão forte e arraigada na cultura brasileira?

O patriarcado brasileiro é herança de três culturas que formaram nossa sociedade. Não somente do patriarcado ocidental cristão – que sempre viu a mulher como um ser biologicamente inferior –, mas também do patriarcado africano, extremamente dominador. E não podemos esquecer o papel dos indígenas, que, segundo os arqueólogos, também possuíam a divisão sexual do trabalho: homens na caça e mulheres nas aldeias, cuidando da alimentação, das crianças e dos velhos.

Mas eu não vejo o patriarcado com esse estigma do homem predador o tempo todo. Venho chamando atenção para o fato de o patriarcado ser tão nocivo para os homens quanto para as mulheres, porque exige deles um papel ideal, de provedor, sexualmente potente, sempre forte. Essa cobrança permanente em cima dos homens também nasce do patriarcado e tem consequências nefastas para eles.

3 Como, então, coibir o patriarcado em nossa sociedade atual?

Não vamos coibir comportamentos considerados machistas se não tentarmos entender como é construída a virilidade do homem brasileiro. Ele passa a infância ouvindo que homem não chora, que precisa ser forte. Como arrancar desse homem sua parte mais frágil?

Nós temos de conversar sobre isso e lembrar sempre que os homens não são nossos inimigos. Eles são nossos companheiros, nossos pais e nossos irmãos. É preciso olhar essas relações com menos antagonismo e buscar mais o que há de comum entre homens e mulheres.

Eu acho que as novas gerações vêm dando um banho de sabedoria nesse sentido. Vejo jovens casais compartilhando as tarefas domésticas, o cuidado com os filhos e procurando oferecer uma educação mais libertária. Eu

acho que estamos caminhando para uma sociedade muito mais tolerante.

2 Algumas empresas têm procurado incluir cada vez mais as mulheres em seus conselhos de administração, existe inclusive a discussão sobre cotas. Você acredita que isso pode ser bom para as corporações?

As cotas sempre provocam uma certa tensão, porque elas aparentemente violam os princípios da meritocracia. No entanto, elas tornam o recrutamento nas empresas muito mais transparente e dão visibilidade à força e à capacidade da mulher. Mas é importante que isso não fique só num âmbito simbólico, para cumprimento de números. É preciso também dar a essas mulheres as condições de desempenhar seus cargos de chefia. E atentar ainda para as grandes diferenças de classe e étnico-raciais. Porque, em geral, as mulheres que já estão dentro das empresas são aquelas que tiveram melhores condições, e é importante levar isso em consideração. De novo, a aposta na educação é fundamental.

1 Para terminar, quais de seus livros você indicaria sobre o tema mulheres e mercado de trabalho, e por quê?

O meu último livro – *Guerreiras e Sobreviventes: uma Breve História da Mulher no Brasil de 1500 a 2000* – é, sem dúvida alguma, aquele livro em que eu discuto não só o desempenho protagonista da mulher brasileira em várias frentes, mas também sua independência econômica e a forma como ela soube lidar com as diversas dificuldades que enfrentou. Nossa história mostra que a brasileira sempre procurou se reinventar, achar um espaço, resistir, e podemos aprender com o exemplo de muitas dessas mulheres. Esse é um livro importante porque também convida o homem para a conversa. O patriarcado não vai acabar por decreto. É preciso olhar para o que nos une, e não o que nos separa. ∞

AS COTAS
TORNAM O
RECRUTAMENTO
MUITO MAIS
TRANSPARENTE
E DÃO
VISIBILIDADE
À FORÇA E À
CAPACIDADE DA
MULHER. MAS
É PRECISO DAR
CONDIÇÕES
A ESSAS
MULHERES

ALICE SALVO
SOSNOWSKI
é jornalista e
mestranda em
administração
pela FEA-USP. É
autora do livro
*Empreendedorismo
para Leigos*.

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



PLATAFORMA DE INOVAÇÃO
E EMPREENDEDORISMO
DE IMPACTO

DINAMO

eureca.

BLENDLAB

ANGA INSTITUTO

TRIBO

S O
M A

QURA

CURAMOS CONTEÚDO
PARA CURAR
NEGÓCIOS

invest social
propósito tem valor

DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

11 GREAT RESIGNATION Seus funcionários estão em debandada? 12 ENERGIA FEMININA Africana lidera a mudança do setor energético no continente 13 ESG POSITIVA Empreendedora brasileira cria narrativas para fazer o ESG pegar 14 DA CHINA PARA O MUNDO A trajetória de Jessica Tan 15 TECH FOR KIDS Startups latino-americanas levam tecnologia para as crianças 16 IA ÉTICA Regulação de IA passa pela inovação



11

SUA ORGANIZAÇÃO ESTÁ NA MIRA DA GREAT RESIGNATION?

Fique atento aos sinais de que sua organização pode estar próxima de uma grande debandada e saiba como abordar o problema, segundo a *Strategy+Business*

Levando-se em conta os números, a “grande renúncia” é real – e global. Nos EUA, 4,4 milhões de trabalhadores deixaram seus empregos em setembro de 2021, um número recorde, de proporções equivalentes na Europa e na Ásia. O movimento é sentido também no Brasil.

Em artigo publicado na *Strategy+Business*, Wanda T. Wallace, sócia do Leadership Forum, defende que as causas do movimento são anteriores à pandemia e estão ligadas às lideranças. Ausência de feedback, sobrecarga de trabalho, problemas de saúde e falta de perspectiva na carreira são alguns dos fatores que levam um profissional antes encantado com a empresa a se demitir.

Para Wallace, o primeiro passo para impedir pedidos de demissão em massa é entender as razões pelas quais as pessoas resolvem sair da empresa. Ela relacionou cinco sinais de alerta e algumas das soluções possíveis para lidar com os problemas.

ATENÇÃO AOS SINAIS

Perda de confiança. A quebra de confiança leva o profissional a ver suas lideranças com ceticismo. Sem segurança, ele acha mais fácil mudar de emprego do que esperar que a situação melhore.

Planos de carreira pouco claros. O dinamismo do início de carreira é reduzido conforme

o profissional sobe para posições intermediárias. Sem progredir e sem entender como avançar, a pessoa se torna suscetível a ofertas de outras empresas.

Desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Quando a pessoa nota que não consegue realizar seus sonhos e objetivos, começa a pesar se benefícios realmente compensam os sacrifícios.

Falta de empatia gerencial. Quando as lideranças mostram mais preocupação com as entregas do que com as pessoas, surge um sentimento de abandono que corrói a motivação e o desempenho no longo prazo.

Autossabotagem. Uma liderança omissa deixa que atitudes de uma pessoa sejam mal vistas pelo time, gerando uma marca negativa. Ela acha mais fácil sair do que mudar sua reputação.

CAMINHO ABERTO

Monitore os gestores. Treine e incentive as lideranças a dividir aspectos da própria vida e a demonstrar interesse pelas pessoas. Atenção principalmente aos momentos de reorganização ou à chegada de uma nova liderança.

Fale sobre opções de carreira. Torne o processo de promoção mais transparente. Incentive atividades que diversifiquem a experiência das pessoas. Cheque os motivos de alguém estar há muito tempo na mesma função.

Planos de desenvolvimento individual consistentes. Incentive feedbacks e treine os líderes para criar planos de desenvolvimento robustos, sempre comunicando à organização. Incentive a troca de informações até que o desenvolvimento contínuo se torne a norma.

Exemplos reais de resiliência. Líderes devem estar atentos e saber atuar com relação ao estado emocional do time. Avalie coibir o trabalho fora do horário. Incentive pausas.

Fique de olho em profissionais de grupos minoritários. Esse grupo precisa de apoio extra. Inclua orientação sobre carreira e planos de desenvolvimento. Não espere acontecer um problema, pois a mensagem perderá relevância. ∞



A MULHER QUE TRANSFORMA O SETOR DE ENERGIA NA ÁFRICA

Na *HBR*, Salma Okonkwo prevê desenvolvimento sustentável com energias renováveis

Salma Okonkwo vem produzindo grandes transformações no setor de energia na África. Primeiro fundou o UBI Group, empresa de distribuição de petróleo e gás com sede em Gana. E, depois de vender parte do seu capital acionário em 2013, passou a acompanhar alternativas renováveis para suprir a crescente demanda energética do continente. Assim, desde 2018 ela vem investindo na energia solar com a Blue Power Energy.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, ela reconhece que as fontes renováveis ainda são mais caras do que as fósseis, porém são uma opção mais segura, sensata e econômica no longo prazo. “A África pode se industrializar de maneira sustentável, e farei minha parte para promover esse tipo de desenvolvimento”, diz, referindo-se ao crescimento de demanda interna e da indústria africana depois do acordo da Área de Livre Comércio Continental Africano em 2018.

Na Blue Power Energy, Okonkwo aplicou muitos dos aprendizados adquiridos no UBI Group, como a confiança de que o sucesso está na aposta em novos mercados sem perder agilidade e a capacidade de se adaptar. “Acredito que o futuro da nossa indústria está nas energias renováveis”, diz, com esperança de que o novo empreendimento também tenha impacto mais positivo no mundo. “Sim, ainda tenho laços com o passado da energia. Não posso deixar os combustíveis fósseis, porque eles ainda são usados e necessários. Mas também quero ajudar a conduzir essa transição”. ∞



A FORÇA DA AGENDA ESG POSITIVA

Brasileira Ione Anderson acredita na execução de agenda ESG positiva para gerar valor para as organizações e para o planeta, na revista da London Business School

Adotar práticas ESG consistentes garante vantagens competitivas e melhores resultados de lucratividade e valuation. Essa premissa é crucial na estratégia da Grape ESG para transformar o panorama ambiental na América do Sul.

Ione Anderson, cofundadora e COO da consultoria, diz que é importante, também, envolver os indivíduos. “Temos que comunicar uma mensagem positiva para que as pessoas se sintam inspiradas e entendam que tratar essas grandes questões de sustentabilidade também pode melhorar suas vidas”, disse ela à revista *Think*, da London Business School (LBS).

Com formação em jornalismo e estudos ambientais, ela atuou em órgãos internacionais, como a ONU, por anos. Ao pesquisar o papel do setor privado em projetos de sustentabilidade, notou que as empresas atuavam onde o poder público não tinha recursos. Então conheceu Ioannis Ioannou, professor associado de estratégia e empreendedoris-

mo na LBS e, ao fazer o programa de liderança em sustentabilidade criado por ele, conheceu seu sócio, Ricardo Assumpção. A sinergia entre eles – ela com background em ciência, ele um empreendedor serial – gerou uma metodologia que mostra como criar valor e impulsionar a inovação integrando a sustentabilidade nas estratégias corporativas.

Fundada em 2020, a Grape ESG incentiva narrativas que estimulam a mentalidade positiva. A questão da floresta amazônica se tornou o documentário *Amazonia 4.0: The Reset Begins*, produzido pela empresa, que narra um futuro em que bioindústrias inovadoras não apenas protegerão comunidades e ecossistemas nativos, mas também gerarão oportunidades econômicas na região.

Fiel a princípios, a Grape ESG é seletiva ao escolher clientes. “Precisamos saber se a sustentabilidade está no DNA da empresa”, explica Anderson. Em menos de um ano, fazem parte da lista empresas como Braskem, Sabesp, Ambipar e Nestlé. ∞

UMA MENSAGEM POSITIVA PODE INSPIRAR AS PESSOAS A ENTENDER QUE TRATAR AS GRANDES QUESTÕES DO MUNDO ATUAL PODE MELHORAR SUAS VIDAS



JESSICA TAN, A MULHER QUE FUROU O TETO DE VIDRO

Para a *CEO Magazine*, a executiva singapurense, coCEO do Ping An Group, é irrefreável como o conglomerado chinês, avaliado hoje em US\$ 174 bi

14

O crescimento exponencial do Ping An Group – de companhia de seguros a conglomerado tecnológico e financeiro global – tem relação direta com Jessica Tan. Formada em engenharia elétrica e economia no Massachusetts Institute of Technology (MIT), a singapurense ingressou nos quadros da McKinsey no início dos anos 2000 como consultora, com foco em apoiar os clientes a incluírem tecnologia de ponta em suas operações. Cresceu na empresa até que, em 2008, tornou-se sócia na divisão de serviços financeiros e tecnologia de negócios da consultoria e foi a responsável por apoiar o Ping An Group a estabelecer um centro de serviços compartilhados na China. Foi quando conheceu o fundador do grupo, Peter Ma, que a incentivou a assumir mais riscos em sua carreira.

Levando o conselho a sério, Jessica Tan saiu da McKinsey e deu início à sua jornada no Ping An como CIO do grupo. Lá transformou tecnologia, pesquisa e desenvolvimento em pilares da organização, que levou serviços financeiros a mais de 220 milhões de varejistas e cerca de 611 milhões de clientes online.

Tan vê o binômio tecnologia e finanças como uma das chaves do sucesso do conglomerado no século 21. As operações incluem de venda online de carros a uma solução “smart city”, que une blockchain, computação em nuvem e inteligência

artificial na infraestrutura tradicional. Segundo a *CEO Magazine*, os investimentos em P&D são de US\$ 1,7 bi ao ano, conforme dados divulgados no *McKinsey Quarterly* no fim de 2020.

Desde 2017, Tan tem liderado os avanços em telemedicina do Ping An Group, com serviços como HealthKconnect (plataforma online de gestão de saúde que atende a 800 milhões de pessoas), Smart Healthcare e Good Doctor (plataforma de consulta online gratuita de ponta a ponta e a maior incursão do Grupo em tele-saúde). Essa estrutura mostrou sua relevância quando o coronavírus ganhou o mundo a partir de Wuhan em 2019. Em pouco tempo, a Good Doctor se tornou a maior plataforma de serviços online de saúde do país, com US\$ 1 bi de faturamento em 2020, o que ajudou a amortizar impactos financeiros do golpe econômico imposto pela pandemia.

Ela também é defensora da igualdade no trabalho. Quase 50% dos funcionários do grupo são mulheres, enquanto na Ping An Life elas representam mais de três quartos dos diretores sêniores. O programa de talentos da empresa também é uma porta de entrada para mulheres de alto potencial adentrarem no segmento de seguros. Em 2021, Tan foi reconhecida pela *Fortune* com o sexto lugar na lista dos 50 maiores líderes do ano. ∞



PROGRAMAÇÃO E EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA CRIANÇAS NA MIRA DE STARTUPS LATINO-AMERICANAS

O site *Latin America Business Stories* mostra as estratégias de edtech peruana e fintech brasileira para ensinar programação e educação financeira às gerações Z e alpha

Duas mulheres estão à frente de startups que apoiam a educação financeira e tecnológica de crianças e adolescentes na América Latina. Criada no Peru, a edtech Crack the Code, que oferece aulas de programação para crianças de cinco a 18 anos na América Latina hispânica, foi fundada por Maria del Mar Velez, sua CEO e irmã de outro empreendedor de sucesso no continente: David Velez, fundador do Nubank.

Para ela, aprender a programar é uma solução para a falta de capital humano que a América Latina enfrenta. “Como empresa peruana, vemos em primeira mão a lacuna que existe entre os milhões de crianças nas escolas públicas e privadas e o acesso à informática e à programação, habilidades essenciais que abrem oportunidades para o ensino superior e a futura colocação em empregos”, avalia.

A startup peruana oferece programas especializados para meninas. Ao mesmo tempo, essas tecnologias precisam ser supervisionadas por grupos politicamente responsáveis que decidem o que ela deve ou não fazer. A Crack the Code recebeu recentemente uma rodada inicial de financiamento de US\$ 2,7 milhões liderada pela Kaszek Ventures (a mesma de QuintoAndar, Remessas Online e Azos).

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Já a brasileira Z1 é uma mistura de edtech e fintech com a premissa de introduzir autonomia e educação financeira na vida das pessoas desde cedo. Para isso, criou uma conta digital para adolescentes atrelada a um cartão de “crébito”. Esse termo foi adotado por Sophie Secaf, cofundadora e CMO da Z1, para definir a lógica do produto: um cartão de crédito pré-pago para ser usado principalmente em contas online, mas que só permite que o adolescente gaste o que tem na conta. “Educação financeira é uma lacuna gigante, que não se aprende na escola, e esse problema começou a me incomodar mais e mais”, conta Secaf para a reportagem do *Latin America Business Stories*.

Ela acredita que o mercado financeiro está em descompasso com a realidade e as necessidades da geração Z. “Não faz sentido essa geração não ter educação financeira e só ser considerada adulta e poder mexer com dinheiro, entrar nos bancos, com 18 anos, sendo que a realidade do País não é essa.”

O cartão Z1 funciona como um escudo “antidívidas”. “É importante como marca ter essa responsabilidade com nosso público. Não faria sentido dar um cartão de crédito para adolescentes que estão aprendendo sobre educação financeira correrem o risco de se endividarem.”

Além do cartão e do app mobile, a Z1 criou uma comunidade de adolescentes e influenciadores para manter uma proximidade com seus clientes e pensar na evolução do produto. ∞



INOVAÇÃO É O CAMINHO PARA A IA ÉTICA

Com tomadas de decisão sendo delegadas à tecnologia, Gillian

Um dos grandes receios quanto à inteligência artificial (IA) são os efeitos da falta de transparência dos algoritmos no julgamento e na tomada de decisão dos indivíduos. “A principal questão sobre inteligência artificial é que, em muitos casos, ela automatiza o julgamento e a tomada de decisões humanas – o que significa que está tomando decisões que afetam o mundo”, avalia Gillian Hadfield, diretora do Schwartz Reisman Institute (SRI) for Technology and Society e professora da Rotman School, ambos ligados à University of Toronto.

Segundo ela, o fato de essas tecnologias serem desenvolvidas por empresas que visam maximizar lucros é um problema quando estão fora de uma estrutura regulatória adequada. “As grandes plataformas de mídia social constroem mecanismos de recomendação e sistemas que enviam publicidade direcionada, e isso pode ter o efeito colateral de criar problemas em torno da estabilidade social e da polarização política”, afirma.

Frente a esse cenário, como ter uma IA ética? Para Hadfield, isso passa por criar um “mercado regulatório”. “Ocorre que os modelos de mecanismos regulatórios tradicionais não avançam no mesmo ritmo da tecnologia. Eles são feitos com



O DESAFIO
DE REGULAR
TECNOLOGIAS
PODEROSAS
COMO A IA É,
NA VERDADE,
UM DESAFIO DE
INOVAÇÃO

17

Hadfield, na *Rotman Magazine*, propõe nova abordagem para a regulação da IA

base em requisitos detalhados, escritos e implementados por funcionários do governo que não conseguem acompanhar o ritmo de crescimento e o aumento de complexidade da IA”, afirma em artigo da *Rotman Management Magazine*.

“O desafio de regular tecnologias poderosas como a IA é, na verdade, um desafio de inovação”, continua. O caminho é estimular um mercado que ofereça tecnologias para manter outras tecnologias sob controle. “Ao mesmo tempo, essas tecnologias precisam ser supervisionadas por grupos politicamente responsáveis que decidem o que ela deve ou não fazer. Com que tipo de discriminação devemos nos preocupar? Até que ponto devemos estar dispostos a decidir entre ser

justo e ser eficiente? Essas são algumas das principais questões do momento”, reflete Hadfield.

Investir no desenvolvimento de tecnologias regulatórias abre espaço para o crescimento de uma indústria hoje incipiente. O SRI, em conjunto com o Creative Destruction Lab (CDL), está em busca de expandir esses negócios, criando modelos de negócio e estimulando empreendedores a investir no segmento. “O SRI quer plantar as sementes e compartilhar nossa experiência sobre quais tipos de tecnologia regulatória podem se consolidar no cenário regulatório emergente. E, se formos bem-sucedidos, haverá mais empreendimentos que poderão se beneficiar da magia do CDL para crescer”, conclui. ∞

MITIGAR A DESIGUALDADE DE GÊNERO, UMA MISSÃO COLETIVA

As mulheres ainda são minoria em muitos mercados, e o de tecnologia é um deles. Muitas organizações, porém, trabalham para equilibrar essa balança

Diversidade de gênero na liderança corporativa continua a ser um tópico recorrente. Em muitos casos, o Vale do Silício e a indústria de tecnologia são o centro das investigações, por serem exemplos e pelo impacto que as empresas daqui provocam nas demais indústrias. Além disso, a baixa representatividade e a desvalorização da mulher nos ambientes de trabalho são críticos especialmente na área de tecnologia.

Apesar de representarem globalmente quase a metade da força de trabalho (46,7%), as mulheres ocupam apenas 21% dos empregos em computação. A diferença de gêneros é ainda maior nos níveis hierárquicos mais altos. Dos CEOs das 150 maiores empresas do Vale do Silício, apenas 4,7% são mulheres, exemplificando quão raro é uma mulher se tornar CEO nos Estados Unidos.

Uma pesquisa recente, cujo foco era a diversidade de gênero no Vale do Silício, indica que o tamanho da empresa é um dos fatores mais importantes para a diversidade. Quanto maior a empresa, mais diversificada é sua liderança. Uma das razões é o esforço concentrado existente nessas empresas para ajudar as mulheres a progredir em suas carreiras e a prosperar em um mundo de tecnologia dominado por homens.

Desde 2014, ao abrir os números de sua força de trabalho, empresas como Google e Apple reconheceram o problema e se comprometeram publicamente a aumentar o número das mulheres e das minorias, investindo recursos e criando uma série de programas internos, como um treinamento de vieses inconscientes para toda a liderança.

Além dos esforços internos das empresas, e das iniciativas nacionais e estaduais na Califórnia (comentadas em meu artigo anterior), existem várias organizações dedicadas a aumentar a diversidade de gênero em tecnologia no Vale do Silício. Trago neste artigo algumas delas, na esperança de que possam provocar, inspirar e impulsionar uma nova geração de mulheres que tenha a ambição de trabalhar com tecnologia, no Brasil ou no mundo.

CHIPS: organização sem fins lucrativos que “promove e conecta mulheres em tecnologia, lei e política” e busca “acelerar a inovação por meio de diversidade de pensamento, participação e engajamento”.

LEADING WOMEN IN TECHNOLOGY: organização sem fins lucrativos que tem a missão de “empoderar mulheres a aumentar suas redes, seu conhecimento e suas habilidades de liderança para maior impacto profissional e pessoal”.

ALL RAISE: organização sem fins lucrativos que trabalha com “todos os membros do ecossistema de startups de tecnologia, incluindo empreendedores, parceiros e aliados” com foco em “conectar iniciativas com resultados para envolver mais mulheres e minorias na fundação e no financiamento de empresas”.

WATERMARK: a “maior organização de mulheres da Bay Area, representando centenas de executivos seniores, empreendedores e executivos”.



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.



ASTIA SILICON VALLEY: organização sem fins lucrativos “dedicada a identificar e promover os melhores empreendimentos de rápido crescimento que incluem mulheres na liderança”.

INSTITUTO ANITA BORG PARA MULHERES E TECNOLOGIA: organização sem fins lucrativos que vislumbra “um futuro em que as pessoas que imaginam e constroem tecnologia espelhem as pessoas e sociedades para as quais a constroem”.

WOMEN 2.0: “uma empresa focada em gênero, diversidade e inclusão nos espaços de tecnologia e startups” por meio de “conteúdo, programação, produtos e serviços”.

A campanha **LEAN IN DE SHERYL SANDBERG:** organização sem fins lucrativos cuja missão é “ajudar as mulheres a alcançar suas ambições e trabalhar para criar um mundo igualitário”.

THE CLUB: “uma comunidade diversificada de profissionais inspiradores que ajudam mulheres a acelerar suas jornadas de liderança”.

THRIVE-WISE: fundada por um grupo de mulheres engenheiras do Vale, a fim de “apoiar e reter mulheres engenheiras e técnicas para que possam prosperar e se destacar em suas carreiras”.

GIRLS WHO CODE: foi fundada com uma única missão: “romper com a diferença de gênero na tecnologia”.

PYLADIES: comunidade mundial que foi trazida ao Brasil com o propósito de instigar mais mulheres a entrarem na área tecnológica e programarem na linguagem Python.

SE VOCÊ, QUE ESTÁ LENDO ESTE ARTIGO, É UMA MULHER CONSIDERANDO UMA CARREIRA EM TECNOLOGIA, uma profissional experiente desta ou de outra indústria, ou mesmo um homem trabalhando em qualquer segmento de mercado, saiba que todos compartilhamos o desafio de criar um ambiente de trabalho igualitário e seguro e temos um papel importante nessa missão de mitigar as desigualdades de gênero. Só assim transformaremos o mundo em um lugar melhor.∞

Use o QR Code abaixo para acessar as informações complementares citadas no artigo



Prepare sua empresa para dominar o poder das tecnologias exponenciais

e resolver os desafios-chave!



Treine times e equipes
para novas oportunidades
e cenários complexos.

**CONHEÇA AS NOSSAS
SOLUÇÕES EM EDUCAÇÃO
CORPORATIVA!**

> SAIBA MAIS!
subrazil.com



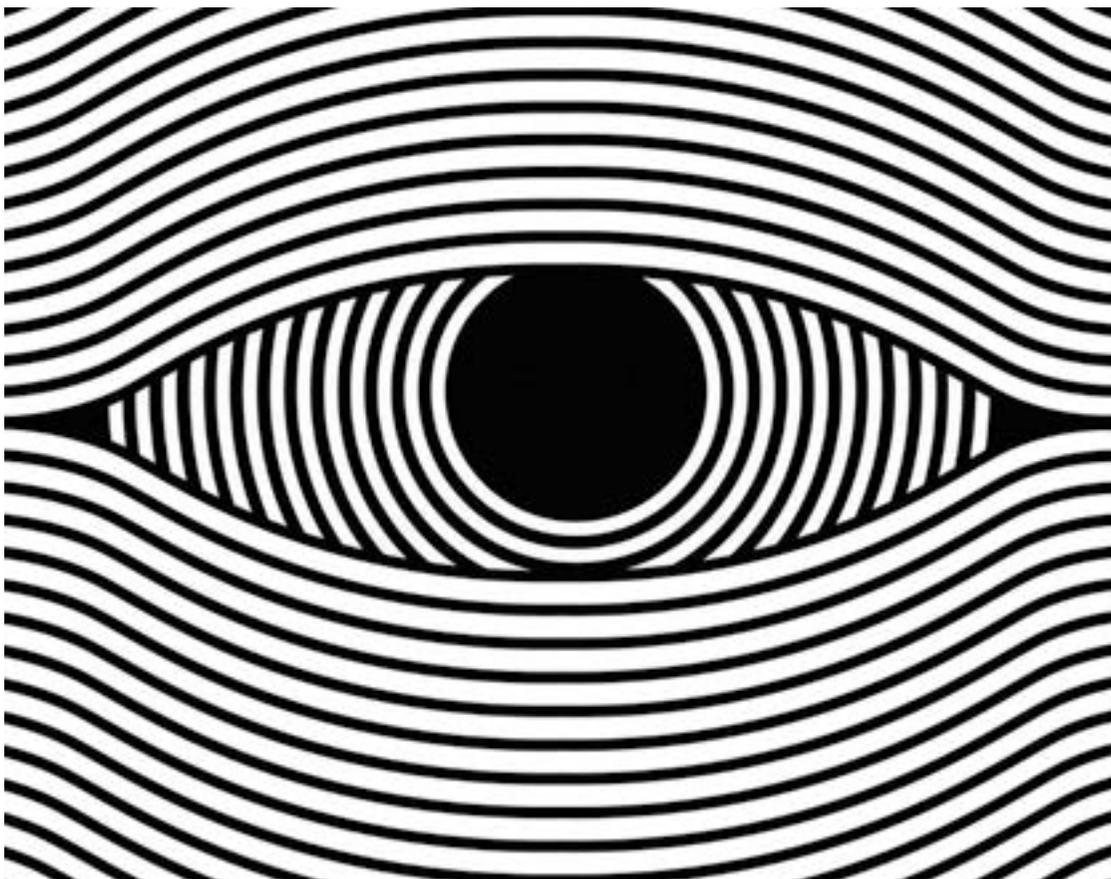
A SingularityU Brazil realiza no país os summits, treinamentos e programas transformadores da Singularity University, instituição global de vanguarda que nasceu dentro do Research Park da NASA, no Vale do Silício.

A SingularityU Brazil faz parte do



e tem sede no





ZEITGEIST: O SEGREDO DAS EMPRESAS DE SUCESSO

Organizações bem-sucedidas costumam ser definidas por sua proximidade com a sociedade. Elas sabem ler a mentalidade dominante em cada momento e adequar-se a ela, dando provas de empatia, humildade, humanidade. Historicamente, as empresas que faziam isso se destacavam, mas, no século 21, o espírito do tempo vem ficando mandatário. O zeitgeist atual reflete desejos de autonomia, afeto e impacto, e se desdobra nos pontos a seguir.

INTRODUÇÃO

22 Do conceito filosófico alemão à aplicação nas empresas atuais

TECNOLOGIA

24 Os ecossistemas de inovação, por Tatiana Revoredo

SOCIAL, AMBIENTAL

28 A revolução que a área social precisa, por Tarcila Ursini

GOVERNANÇA

34 Conselhos com jeito de startup, por Sandra Guerra

CARREIRA

38 Lisiane Lemos e os elementos do novo caminho profissional

RELACIONAMENTOS

42 A era do design de conexões, por Marcelle Xavier e Marina Galvão

ESCALA GLOBAL

47 Escalar para crescer, por Becky Reuber, Esther Tippmann e Sinéad Monaghan



#VISÃO ESTRATÉGICA #SOCIEDADE

22

ZEITGEIST: O QUE VOCÊ E SEU NEGÓCIO TÊM A VER COM ISSO?

por Sandra Regina da Silva

O “espírito do tempo”, conceito associado ao filósofo alemão Hegel, é um desafio cada vez maior para as organizações atuais, embora muitas não se deem conta do fenômeno. Em geral, as empresas estão mais avançadas do que governos e academia para capturá-lo e gerar valor com ele, mas muitos gestores ainda penam para ler o zeitgeist e alinhar suas decisões com ele. Eles pensam: e se for só modismo?

“**Z**eitgeist é o movimento que muda a morfologia da sociedade.” Essa é a definição do tema deste Dossiê proposta por Paula Englert, CEO da consultoria estratégica Box 1824, que se especializa justamente em pesquisar o espírito do tempo e “traduzi-lo” para os negócios.

Para Maria José Tonelli, professora da Fundação Getulio Vargas (FGV-Eaes), o movimento é de determinadas mentalidades que ganham mais força, como aconteceu no pós-guerra, quando os ideais de esperança, reconstrução e va-

lorização da democracia foram cascateando de cima para baixo na sociedade e influenciando decisões de pessoas e organizações.

No mundo dos negócios, quão importante é que um gestor reconheça o zeitgeist? Na visão de Tonelli, os gestores precisam estar preparados para lidar com os temas do momento, até perante a opinião pública, para evitar danos de reputação e consequentes perdas financeiras. “Além disso, preparado [para o zeitgeist], o gestor influencia toda a força de trabalho”, pontua ela.

E quão importante é que as empresas tomem decisões alinhadas com o espírito do tempo? O surgimento de consumidores e investidores ativistas e a voz cada vez mais alta de stakeholders como funcionários, fornecedores e comunidades fazem com que esse alinhamento seja cada vez mais desejável.

O mais importante talvez seja entender que o zeitgeist já entrou na agenda de gestores e empresas líderes. Daniela Diniz, brasileira que é gestora na Alliance for Decision Education, observa que o modo de operação de várias companhias, ao menos nos Estados Unidos, vem de fato se transformando para incorporar algumas novas mentalidades presentes na sociedade. Em suas posições anteriores como diretora associada da Columbia University e da University of Pennsylvania, ela já acompanhava essa nova transformação.

O mercado corporativo avança no zeitgeist, mas o mesmo não ocorre em outras esferas. “A academia quer compartilhar esse conhecimento atual, mas não conseguiu refletir sobre suas próprias práticas em relação a ele”, comenta Diniz. O exemplo é se ater à formação linear quando a interdisciplinaridade é a nova ordem. Os governos, em sua avaliação, também estão muito atrasados, graças a seus processos pesados e a oscilações nas trocas de lideranças. Estas se preocupam mesmo é em implantar seus próprios valores, segundo a pesquisadora – ou seja, ignoram o zeitgeist.

MAS QUAL É O NOSSO ZEITGEIST?

Este Dossiê se dedica a detalhar o espírito do nosso tempo, mas Paula Englert traz uma visão panorâmica bem objetiva sobre ele. Na última década, ela explica, o zeitgeist foi marcado por duas forças: o desejo por autonomia e o desejo por afetividade. Recentemente, percebe-se uma transição para outra força: a busca de propósito e a reação ao impacto socioambiental.

A força da autonomia se traduziu em uma demanda por poder de escolha no consumo, o que foi crucial na criação de modelos de negócio de sucesso como Airbnb, Uber, Nubank, iFood, Dr. Consulta etc. Essas empresas representam

“a tecnologia criando serviços que respondem ao desejo de busca pela autonomia das pessoas”, diz Englert.

Já o desejo por afetividade se transformou na escalada da personalização do atendimento. Englert diz que as pessoas buscam se sentir respeitadas, ser bem atendidas e bem tratadas – e até serem surpreendidas, o que dá a sensação de que aquilo foi feito exclusivamente para aquele consumidor.

Já o zeitgeist emergente, de impacto e propósito, tem provocado a depreciação dos modelos de negócio nascidos no espírito do tempo imediatamente anterior – vide as polêmicas em relação a injustiças nos contratos de aplicativos de mobilidade, por exemplo. O inconformismo e a busca por justiça presentes na sociedade e amplificados por movimentos como #MeToo e #BlackLivesMatter são o que geram essa força.

Tonelli concorda com Englert sobre a força emergente ESG, que ela descreve como uma mentalidade de “resgatar a esperança na ciência e na tecnologia como formas de reconstruir um planeta habitável, sustentável, com mais justiça e livre da ignorância”. Já Diniz ainda não tem clareza sobre ser uma mudança contextual sólida. Se/quando isso passar a ser a nova norma hegemônica, por exemplo, as antigas práticas corporativas que vão de encontro a ESG acabarão sendo abandonadas pelas empresas, o que ainda não se vê acontecer.

COMO USAR

O modo de lidar com o zeitgeist pode ser mais simples do que se pensa. Tonelli propõe fazer, diante das possibilidades, uma reflexão sobre se aquilo é, ou não, essencial para a sobrevivência das organizações e todos os stakeholders no contexto atual. Se a resposta for sim, deve-se adotar; vai-se desdobrando aquilo em camadas. E nunca sem a devida avaliação de implicações, custos e disposição das pessoas de assumir novos valores e compromissos.

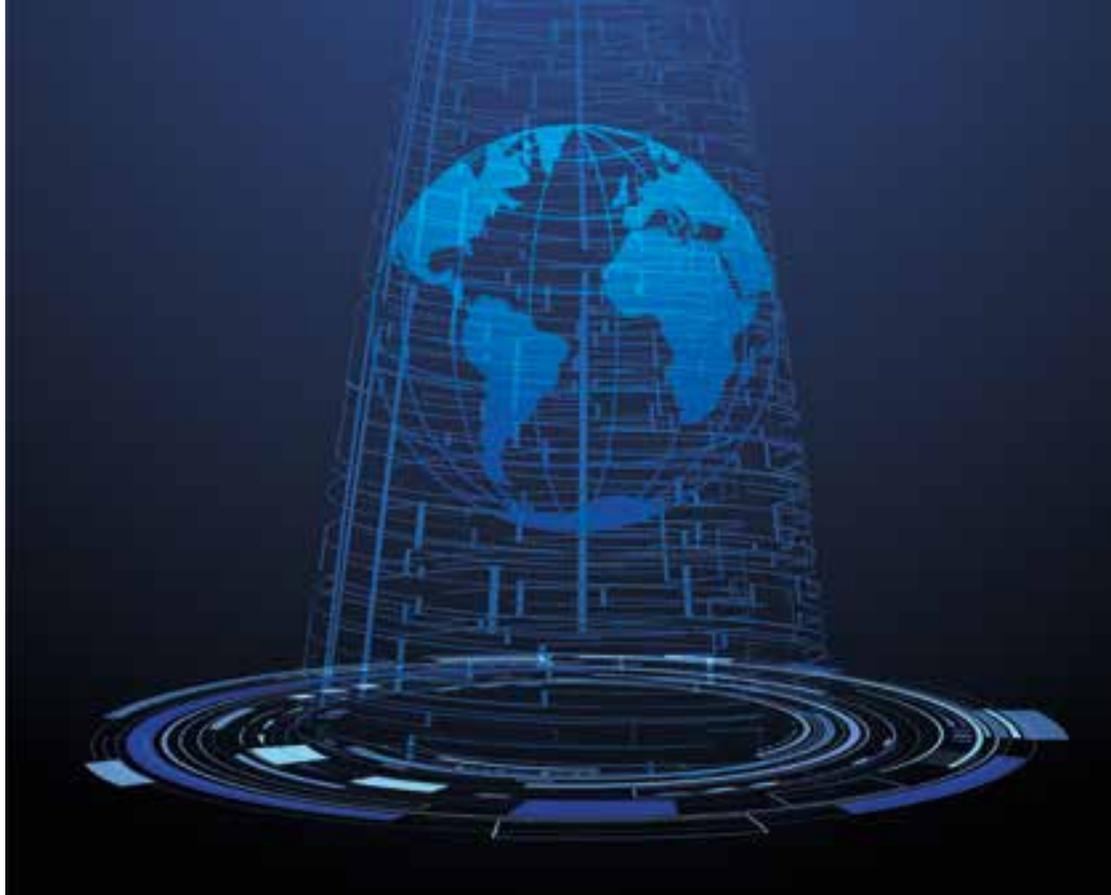
Um dos riscos – talvez o maior – é adotar um posicionamento que não se sustenta na prática. “Aí vira simplesmente mecanismo de marketing”, comenta Diniz. Não funciona. ∞

O QUE É, DE ONDE VEM E COMO “FUNCIONA” O ZEITGEIST

Termo cunhado em 1769 pelo filósofo e escritor romântico alemão Johann Herde, o zeitgeist ganhou relevância em 1837 ao ser citado no livro *Filosofia da história*, de outro filósofo alemão – Friedrich Hegel.

Ele significa “espírito do tempo” e designa todo o clima intelectual, sociológico e cultural de determinada época, representando o que é mais valorizado por pessoas e organizações naquele momento.

O zeitgeist surge como uma força e ganha tração à medida que aborda o que gera desconforto nas pessoas – pois o que gera desconforto traz implícita uma demanda. Isso vai formando um inconsciente coletivo que empurra a sociedade para uma mentalidade nova.



#TRANSFORMAÇÃO DIGITAL #BLOCKCHAIN #BIOTECNOLOGIA

24

TECNOLOGIA, A FORÇA MOTRIZ DO ESPÍRITO DO TEMPO

por Sandra Regina da Silva

No momento em que a mobilidade e a internet se tornaram ubíquas, um novo tempo começou. Não podemos falar em zeitgeist sem considerar o impacto das tecnologias na vida de pessoas e na sociedade. Rumamos cada vez mais para uma simbiose com a tecnologia, em um modo de vida físico e digital (figital), com forças que alteram as relações humanas e de produção.

A evolução tecnológica é um ingrediente fundamental para vislumbrar como o futuro poderá ser. A tecnologia é vista como uma força motriz do espírito do tempo, hoje e amanhã, e nos últimos anos essa evolução chegou a parâmetros nunca vistos (ou previstos).

A vida cotidiana está se tornando uma simbiose entre os mundos físico e digital, o chamado figital. “Já sentimos um cheiro de metaverso, que ainda

está sendo construído”, avalia Tatiana Revoredo, especialista em blockchain e diretora de estratégia da The Global Strategy. A construção de mundos virtuais hoje, para ela, lembra a definição de metaverso funcional feita pelos tecnólogos das décadas de 1960 e 1970. Mundos em que o digital impacta a economia do mundo real.

Especialistas percebem que a construção desse zeitgeist começou há alguns anos, com o movimento de trans-

formação digital, adotado no início pelas startups e empresas com mentalidade mais “jovem”. Nas organizações mais tradicionais, que resistiram em adotar novos modelos, o processo foi acelerado de forma meteórica pela pandemia. Em vários casos, a transformação aconteceu de uma maneira atropelada. Mas não foi por falta de alerta. “Em 2017 e 2018, já falávamos que as empresas precisavam ser mais remotas e ágeis, podendo trabalhar ‘anywhere’, mas a resistência cultural sempre foi muito grande”, diz Patrícia Figueiredo do Prado, professora da Fiap e chief digital officer (CDO) na Legami Intelligence.

Quem ouviu o alerta se preparou melhor. Prado conta o caso de uma gigante centenária do ramo de postos de combustíveis que, pouco antes da chegada da covid-19 ao Brasil, iniciou um projeto de adaptação aos novos tempos. Mesmo com a esperada resistência, o projeto foi finalizado em cinco meses. Quando estourou a pandemia, 100% das equipes comerciais já estavam trabalhando remotamente. Graças a isso, a companhia atravessou o período crítico dos negócios melhor do que sua concorrência.

NOVA MENTALIDADE, NOVAS HABILIDADES

“Vivemos por décadas encaixotados num mindset rígido. Bem diferente do mindset disruptivo do profissional do futuro”, diz Prado. Mas quais as habilidades desse profissional? Para ela são flexibilidade e aptidão para atingir objetivos além da área de domínio, sem deixar de lado a intimidade com a tecnologia. Ou seja, uma combinação de tech com soft skills.

No campo corporativo, as empresas “baby boomers” precisam atualizar sua cultura, caso contrário, lidarão com a perda de talentos. Quando profissionais como arquitetos de dados e especialistas de aplicativos entram em corporações com culturas morosas, eles tendem a seguir outros caminhos, explica.

E quais são essas tecnologias? Albert Segars, professor da Kenan-Fla-

gler Business School, da University of North Carolina, em artigo para a *MIT Sloan Management Review* de 2018, destacou sete tecnologias que estão reinventando o mundo.

A pedido de **HSM Management**, Tatiana Revoredo avaliou a situação atual de cada uma.

1. **ROBÓTICA.** A missão dos robôs é facilitar nosso dia a dia em funções repetitivas. “O robô trabalha com o humano”, diz Revoredo. Ou seja, não o substitui. Em Dubai, por exemplo, robôs policiais executam ações de prevenção. Soluções robóticas são usuais no setor de logística.
2. **MACHINE LEARNING.** Tem valor tangível no longo prazo, especialmente na cadeia de fornecimento. “Futuramente, vai atuar como um oráculo, classificando a qualidade de determinado componente da cadeia, por exemplo.”
3. **IMPRESSÃO 3D.** Usada para baratear o custo de componentes da indústria ou suprir eventuais faltas, de forma emergencial. Vem ganhando espaço na saúde, na impressão de ossos no lugar de próteses artificiais e na modelagem de maquetes.
4. **BIOTECNOLOGIA.** Associada ao desenvolvimento de produtos. Na saúde, atua na criação de vacinas e antibióticos. Na agricultura, aprimora pesticidas. Na indústria alimentícia, aumenta a quantidade de nutrientes em produtos.
5. **REDES MESH.** Essenciais na web3, em que a internet será descentralizada e hiperconectada. Permitem ampliar a cobertura e dão mais estabilidade às redes wi-fi, eliminando pontos cegos. Revoredo considera a brasileira Intelbras um exemplo em redes mesh.
6. **COMPUTAÇÃO UBÍQUA.** Relógios e TVs conectados já são corriqueiros. A aplicação futura da internet das coisas só tende a crescer.

O PROFISSIONAL
DO FUTURO
DEVERÁ
COMBINAR TECH
E SOFT SKILLS.
EMPRESAS MAIS
TRADICIONAIS
PRECISARÃO SE
ADAPTAR PARA
RETER ESSES
TALENTOS

A PANDEMIA ANTECIPOU BOA PARTE DA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA, QUE JÁ ESTÁ MUDANDO O MUNDO

26

7. NANOTECNOLOGIA. Continua avançando na produção de circuitos e dispositivos invisíveis a olho nu, com aplicações na indústria têxtil e na saúde, entre outros.

Revoredo lembra que robótica e aprendizado de máquina fazem parte da inteligência artificial, que, assim como internet, blockchain, nanotecnologia e biotecnologia, é uma tecnologia de núcleo, ou “general purpose technology”, aquelas com poder de alterar drasticamente a sociedade. “Só se terá a dimensão das possibilidades que elas trazem, abalando tudo e todos, depois de 30, 50 anos”, explica.

Blockchain, metaverso e as realidades aumentada e virtual são tecnologias complementares às destacadas por Segars. Para Revoredo, que também é membro-fundadora da Oxford Blockchain Foundation, o blockchain tem diversos usos, como identificar e reconhecer a procedência de drones de entrega (produtos de farmácia, correspondência etc.) ou até fornecer uma identidade a robôs, caso eles sejam vistos como pessoas jurídicas no futuro, por exemplo.

FORÇAS TECNOLÓGICAS

Em 2016, Kevin Kelly, fundador da revista *Wired*, lançou o livro *Inevitável: As 12 Forças Tecnológicas que Mudarão Nosso Mundo*. Antes da covid-19, o autor previu uma revolução na forma que compramos, trabalhamos, aprendemos e nos relacionamos. E alertou que não adiantava resistir. Essa revolução acabou antecipada, até certo ponto, pela pandemia. Quatro dessas forças ainda são muito representativas.

COMPARTILHAR: “A economia compartilhada está cada vez mais arraigada, principalmente nos jovens. O ato de compartilhar é feito por meio da tecnologia, como doação, venda, compra ou uso”, explica Prado.

MONITORAR (ou rastrear): Revoredo diz que a sociedade já começa a rejeitar a rastreabilidade na internet. A va-

lorização da privacidade é vista como direito funcional. “Sem sua preservação, não vejo como uma força caminhando para a web3”, diz.

Patrícia Prado cita outra forma de monitoramento, com foco na proteção. A cibersegurança ganha corpo, pois o trânsito de dados aumenta exponencialmente. Segunda ela, os gastos mundiais com cibersegurança atingirão a casa de US\$ 1 trilhão por ano até 2035, “o que corrobora a força do monitoramento e de como nos protegemos diante de hackers, fake news, quebra de sigilos etc.”

TORNAR-SE (ou transformar): “Na força de transformação, gera-se valor a partir de uma ideia, que por sua vez deve resolver um problema”, explica Prado, que vê esta como a força de mais impacto nos negócios. Por isso, demanda profissionais mais preparados para se adaptar e apoiar transformações corporativas.

INTERAGIR: Prado vê essa força conectada às demais. Para ela, o compartilhamento no mercado leva à necessidade de se estar atento à segurança e aberto à transformação e, consequentemente, à interação. A pessoa, nessa situação, deve ser mais articulada e mais comunicativa, acessando mais informações, de qualquer lugar.

E NO BRASIL...

O gap é grande ao se comparar o Brasil com outros países. “Só começamos quando já está feito lá fora. É difícil para os empresários implantarem inovação sem segurança jurídica”, explica Revoredo. Se nos países desenvolvidos já se projeta a chegada do 6G, não vemos nem o 3G distribuído em todo o território nacional.

Revoredo percebe que, de modo geral, os empresários brasileiros são mais conservadores e esperam a concorrência adotar as tecnologias primeiro. “Talvez seja pela instabilidade econômica e política do Brasil, sem contar a regulação, muito amarrada”, afirma. Mas não há dúvidas de que as

peças estão se abrindo para o digital. Quando não ocorre, isso se deve a limitações externas.

Se a pandemia chacoalhou as empresas sobre a necessidade de transformação digital, também escancarou uma multidão de excluídos. “Quantas crianças ficaram sem estudo na pandemia por falta de acesso?”, lembra Prado. Ela acredita que é preciso uma atuação conjunta de iniciativa privada e governos para ampliar o acesso à internet. Se houver essa expansão, “nossos saltos serão ainda mais exponenciais nesta década”.

À FRENTE NO TEMPO

Quais setores se destacam nesse espírito do tempo tecnológico? Para Revoredo, os que usam mobilidade. O protagonismo dos negócios móveis está ligado ao fato de “a sociedade caminhar para um mundo digital e em movimento”.

Prado diz que os setores de energia, financeiro e de manufatura usam a tecnologia com eficiência. O varejo, na pandemia, investiu para não sucumbir. Agora deve ir atrás de 5G, cibersegurança, nuvem e robôs – um desafio quando se pensa em distribuição longe de grandes centros. “Há empresas buscando esses espaços, mas é uma longa estrada”, explica.

O ESPÍRITO DO TEMPO SEGUE COM AVANÇOS TECNOLÓGICOS EXPONENCIAIS. Segundo o Fórum Econômico Mundial, até 2025 mais de 50 bilhões de dispositivos móveis estarão conectados na indústria de IoT. Ou seja, mais robótica, automação, inteligência artificial, impressoras 3D... E mais dados gerados.

Segundo Patrícia Prado, a estimativa é que se produza até 80 zettabytes de dados por ano. Uma dimensão que sequer poderia ser imaginada quando, em 2003, o professor da University of Pennsylvania, Mark Liberman, calculou o espaço necessário para armazenar todas as palavras existentes na história da humanidade: 42 zettabytes. ∞

UM CARGO PARA CHAMAR DE SEU

DIVERSIDADE DE NOMENCLATURA PARA CARGOS DA ÁREA TECNOLÓGICA ESPELHA SUA COMPLEXIDADE

Há tudo, menos clareza na nomenclatura de cargos e funções na área de tecnologia dentro das organizações. A diferenciação em “chief xxxx officers” não é mais unanimidade, já que no princípio cabia ao CIO (com I de “information”) cuidar da área.

“Hoje, o CIO está sendo transformado em CDO (D de digital), porque se demanda uma visão mais abrangente de negócio, de dados e de entrega de valor”, explica Patrícia Prado, ela mesma uma CDO que atua de forma consultiva. Para ela, o CDO é o braço direito do CEO na estratégia digital. “Há no mercado o discurso de que o CIO de hoje será o CEO de amanhã”, por se tratar de um profissional capaz de olhar para o todo. Prado conceituou as siglas e responsabilidades dos cargos de liderança mais comuns no mercado de tecnologia.

- **CIO (chief information officer)** é o profissional da sustentação, confere se o que o CTO traz de novidade e de tendência se sustenta na realidade da empresa.
- **CTO (chief technology officer)** é o que tem perfil de arquiteto. Escolhe tecnologias, analisa a profundidade de integração e busca alternativas para que a aceleração digital aconteça.
- **CDO (chief digital officer)** é quem mistura a visão ampla do negócio com a estratégia da transformação.
- **CDAO (chief data and analytics officer)** ou **CAO (chief analytics officer)** é o estrategista de dados e análises avançadas. Deve ser o elo entre a estratégia e a execução nos times de tecnologia e nas áreas de negócios. Tem perfil de base estatística e analítica, ou seja, deve ser um especialista em dados.

Seja qual for a posição, espera-se que pessoas líderes dessas áreas tenham profunda relação com a inovação e uma visão que vai além da parte técnica da tecnologia. “É preciso abertura para pensar, mudar e agir rapidamente”, explica Prado. Para isso, algumas soft skills são relevantes: muita criatividade e comunicação para expressar o que se deseja e entender o que precisa ser realizado. “Não existe mais a gestão comando e controle. Não funciona. Para ter argumentos, tem que ter habilidade de comunicação.”

Independentemente da sigla, o C-level precisa, na essência, tomar decisões rápidas. “A era digital trouxe essa necessidade, por isso a metodologia ágil transcendeu a área de negócio para conseguir trazer maior cadência e velocidade para as atividades”, conclui Prado. **[Sandra Regina da Silva]**

#ESG #TRANSFORMAÇÃO DIGITAL #LIDERANÇA

MUDANÇA CLIMÁTICA, MUDANÇA NOS NEGÓCIOS

por Tarcila Ursini

O modo de produção, o consumo e a vida atuais impactam seriamente o equilíbrio ambiental e prejudicam a população mais vulnerável. Enfrentar a discriminação histórica dos grupos minorizados é um imperativo moral e econômico, que também cabe às empresas. Esses fatores abrem uma janela de oportunidade que deve se tornar um novo ponto de inflexão: a revolução socioambiental, que frutificará em um novo estágio de consciência para todos stakeholders.

Por princípio, a reflexão sobre o zeitgeist começa por uma pergunta: que fatores percebemos na ciência, na cultura, nos comportamentos e no pensamento econômico que determinam o espírito de nossa época? Eles nos indicam que esta é uma época de profundas transformações tecnológicas, mas não só. O cenário contempla também transformações sociais, ambientais e comportamentais, cujos sintomas são a diversificação das vozes, ao mesmo tempo em que aumentam as polarizações e manipulações de dados; avanço da ciência e da saúde, em paralelo ao avanço da desigualdade e da pobreza; consenso global sobre a emergência climática e o declínio da biodiversidade, simultâneos a esforços ineficientes para endereçar essa que deve ser a maior crise atual. De forma geral, aspectos que desafiam a vida em sociedade.

Segundo a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), 811 milhões de pessoas no mundo passam fome, enquanto mais de 30% dos alimentos são desperdiçados (2021). O setor agrícola consome 70% da água potável do mundo e usa 50% das terras férteis, e eventos extremos devido à emergência climática podem afetar profundamente a produção futura. O que fazer se a população mundial

vai aumentar 40% a 50% nos próximos 20 a 30 anos?

Buscamos respostas para perguntas como: por que nossas ações, coletivamente, geram resultados que tão poucas pessoas desejam individualmente? Será que nós, seres humanos, não conseguimos viabilizar uma forma mais inteligente de produzir, consumir e viver que promova ganhos à sociedade e ao planeta? Há modelos que permitam mais inclusão social, diminuição da pobreza, mais justiça e democracia, preservação ambiental e melhor qualidade de vida para todos? Qual o papel que cada um de nós decide ter nesse contexto?

Em 2013, Otto Scharmer, professor do MIT e criador da Teoria U – e uma das principais vozes de nosso tempo – já dizia que vivemos um paradigma ultrapassado de pensamento econômico, inadequado para lidar com o tamanho e a complexidade das crises que enfrentamos. E os impactos podem ser resumidos em três grandes crises: ecológica, social e espiritual.

A crise ecológica é provocada por nossa desconexão com o meio ambiente. Deixamos de entender que também somos parte da natureza e tratamos todos os recursos naturais como se fossem infinitos – o que levou as gerações atuais a usarem uma vez e meia a capacidade



de regeneração do planeta em suas atividades econômicas. Já a crise social se dá por nossa desconexão com o outro e com a vida em comunidade, gerando taxas crescentes de pobreza, desigualdade, fragmentação e polarização. Por fim, a crise espiritual ocorre por nossa desconexão com quem realmente somos, com nossos talentos mais genuínos e únicos, com nossa intuição, valores e sentidos mais profundos. Ela se manifesta no aumento das taxas de doenças mentais e na disparidade entre indicadores de PIB e de bem-estar e de felicidade das pessoas.

Para Scharmer, os imperativos econômicos de nosso tempo exigem a evolução de um estado de consciência baseado no ego (o atual) para outro, baseado no eco. Parafraseando Einstein, o problema do capitalismo de hoje é que estamos tentando resolver problemas com a mesma consciência que os criou.

Como podemos, então, construir caminhos pioneiros em uma nova economia? E qual o papel das empresas – e de suas lideranças – para protagonizar o futuro dentro desse espírito?

Meu chamado, há 23 anos, encontrou eco no caminho em que o setor privado – uma grande força motriz deste século – pode ser protagonista da mudança, sem a necessidade de dilemas entre re-

torno econômico, inclusão social, preservação ambiental e propósito, uma via de convergência entre o capital e a dimensão socioambiental. De lá para cá, vemos surgir movimentos e organizações no mundo todo que se estruturaram a partir de uma nova forma de fazer negócios, de um novo olhar estratégico, mais completo do que o bottom line financeiro.

Mudar uma mentalidade exige perseverança. Por muito tempo, a pauta socioambiental foi tratada como periférica, algo que vemos cada vez menos. Sua importância ficou mais clara em 2004, quando foi feita, pela primeira vez, a menção ao termo ESG pelo então secretário-geral da ONU, Kofi Annan.

Começava a mudança: o ESG não era mais impulsionado apenas por ativistas e ONGs, mas pelo mercado de capitais e de investimentos, com todo seu pragmatismo. A sigla passou a incorporar os princípios que orientam estrategicamente os negócios, constituindo uma ferramenta de gestão de diferentes riscos: reputacional, regulatório e até de perda de funcionários.

Tais princípios são igualmente relevantes para os resultados das organizações. Afinal, este é um tempo em que clientes deixam de se relacionar com marcas que não estão em acordo com

COM OS QR CODES ABAIXO, VOCÊ TEM ACESSO

Ao texto original de Otto Scharmer (2013), *From ego-system to eco-system economies*



À íntegra do documento em que o termo ESG foi citado pela primeira vez



À íntegra da entrevista de Gillian Tett, do *Financial Times*, para a Aberje





JANDARACI ARAÚJO é CFO do 99Jobs, cofundadora do Conselheiras 101, programa que visa a inclusão de mulheres negras em conselhos de administração, professora de finanças corporativas e coautora dos livros *Mulheres nas Finanças e Mentores e suas Histórias*. Executiva do mercado financeiro, foi subsecretária de empreendedorismo para micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo (2019-2020).

AÇÃO SOCIAL: FOCO NO MICROCRÉDITO por Jandaraci Araújo

O PILAR “S” DO ESG DEPENDE MUITO DE ACESSO A FINANCIAMENTOS

Quando falamos em desenvolvimento econômico no ambiente complexo em que vivemos, é preciso pensar em ações estruturantes, por parte dos governos, que melhorem o ambiente de negócios e possibilitem a geração de trabalho e renda com micro e pequenas empresas, as maiores geradoras de novos empregos no País.

O foco do setor público deve estar não só em desburocratizar, mas principalmente em prover políticas de fomento ao empreendedorismo e à economia solidária, com qualificação para aumento de produtividade; acesso ao mercado; fortalecimento dos arranjos produtivos locais; inclusão digital e, sobretudo, microcrédito.

O microcrédito é uma ferramenta de inclusão financeira com impacto múltiplo e afim ao desenvolvimento sustentável. É uma ferramenta financeira que gera impacto social, mesmo que indiretamente, pois não se resume a uma transferência de renda: permite o aumento de renda e condiciona a redução da vulnerabilidade exercendo um papel também social.

Aliado a outras iniciativas, o microcrédito pode compor o portfólio de ações de investimento social, fortalecendo as práticas ESG da organização. O pilar do social é muito mais que um modelo assistencialista focado em doações de recursos ou programas de voluntariado. Entre várias formas de atuação na área, duas merecem destaque – ações que diminuam as vulnerabilidades em comunidades do entorno e o cumprimento dos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Para minimizar essa “falha” do mercado, alguns fundos e programas foram criados para atender as empreendedoras:

Microcrédito e mulheres. Os negócios criados por mulheres correspondem a 48,7% do mercado empreendedor nacional, segundo o GEM (sigla em inglês de monitor do empreendedorismo global). E as iniciativas que mais dão vigor à economia solidária são fundadas por mulheres. No entanto, são esses empreendimentos que apresentam maior dificuldade de acesso ao crédito. O impacto positivo do microcrédito no empreendedorismo feminino é mais do que comprovado, e há muitas iniciativas que servem de benchmarking para as empresas. Uma iniciativa de 2020 é o fundo que o grupo Mulheres do Brasil lançou em 2021 e recebeu o apoio do BTG Pactual em 2021, chamado Dona de Mim, que concede empréstimos de R\$ 3 mil para investimentos de microempreendedoras individuais (MEIs). Além do crédito, a empreendedora também ganha um curso de qualificação e mentoria de voluntários. Com pouco tempo de existência, o fundo já chegou a mais de mil mulheres em 300 cidades do País.

Microcrédito e inclusão digital. Existe uma avenida de oportunidades se cruzarmos o microcrédito com a área de tecnologia. Em nano, micro e pequenos empreendimentos, o microcrédito pode financiar a qualificação tecnológica e empreendedora de brasileiros, especialmente jovens – beneficiando cerca de 31 milhões de pessoas, contingente equivalente à população da região Sul. Segundo pesquisa da McKinsey de 2019, se esses 31 milhões viabilizarem uma ideia de negócio ou mesmo conseguirem emprego, isso pode acrescentar até US\$ 70 bilhões ao PIB nacional.

O setor privado, sem dúvida, pode contribuir com tudo isso. Reforçar o papel das parcerias público-privadas é fundamental para promover a transformação social. A mudança só acontece quando é feita com a colaboração de vários atores.

seus valores e visão de mundo. E em que os investidores se mostram preocupados se ativos a que estão expostos vão produzir valor no futuro.

A REVOLUÇÃO SOCIOAMBIENTAL

Uma das preocupações de ativistas é se, ao tratar o ESG por essa perspectiva mais pragmática e orientada a negócios, ele perderia essência e profundidade. Eu vejo que há, sim, um risco de simplificação, de não olharmos para a estratégia, para os modelos econômico e de negócio e para a maneira como funcionamos como sociedade. Mas também percebo que este é um tempo de começar uma nova revolução. “As revoluções acontecem não quando uma minoria de ativistas começa a gritar, mas quando a maioria silenciosa se envolve. E é nesse ponto de virada que estamos agora”, disse Gillian Tett, presidente do conselho editorial do *Financial Times* e editora da newsletter dedicada à pauta ESG *Moral Money*, em recente entrevista à Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

A pauta ESG está alcançando a maioria silenciosa. Claro que temos ainda enormes desafios, porém há centenas de inovações e tecnologias que impulsionam essa transformação. As regulações avançam no mundo inteiro, como taxação e mercado regulado de carbono. Há a conjunção de organizações internacionais, como a International Financial Reporting Standards (IFRS), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), Global Reporting Initiative (GRI) e outras, para criar métricas globais comparáveis, verificáveis, mensuráveis, com mais transparência e rastreabilidade, assim como o avanço de órgãos reguladores, como bancos centrais e similares, em todo o mundo.

A isso, somam-se centenas de incentivos para a transição para a economia verde. Percebemos, finalmente, um senso comum e científico sobre a emergência climática, vide os resultados da COP26. Um contexto que nos coloca em um novo momento de inflexão.

Vale lembrar que, há 30 anos, entre as empresas mais valiosas do mundo,

estavam petroleiras, indústria automobilística e vários bancos. A inflexão iniciada pela tecnologia móvel e pela internet rápida alçou ao topo empresas de tecnologia dos Estados Unidos, China, Taiwan, Coreia. A perda de valor da Exxon foi acompanhada pela chegada da Amgen, maior empresa de biotecnologia do mundo. O que acontecerá nesse cenário a partir da pressão do ESG e da emergência climática?

Uma certeza que temos é a de que todos os setores serão disruptados, os ativos serão reprecificados, e nossas vidas vão se transformar. A revolução socioambiental é, portanto, a nova revolução tecnológica, e o propósito, o novo lucro. E o problema não é a disruptação, mas de que lado dela você estará.

REGENERAÇÃO OU MORTE

Para estar no lado que vai crescer, o primeiro passo é compreender que não basta deixar de causar danos. A palavra de ordem do zeitgeist no campo socioambiental é “regeneração”. Assim, organizações que querem se destacar devem estar orientadas a regenerar florestas, biodiversidade, vidas. A emergência climática afeta direitos humanos – o direito à vida, à saúde, à alimentação e à moradia. É um imperativo moral, mas também econômico. Tudo está interconectado.

As consequências já nos afetam. Os dados do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, na sigla em inglês) comprovam que os eventos climáticos extremos geram não apenas elevação dos oceanos, mas também o aumento de pragas no campo, entre outras mazelas. No Brasil, as variações climáticas afetaram o agronegócio, que responde por mais de 1/4 do PIB nacional, e a geração de energia, ambos pressionados por redução das chuvas ou eventos extremos. Desabamentos serão tragicamente mais comuns, afetando em geral os mais pobres.

Tais consequências aumentam a pressão do ESG e abrem espaço para centenas de novos negócios e oportunidades. O mercado está permeável para viabilizar ações de bioeconomia com a

ESG INTERFERE EM DECISÕES DE INVESTIMENTOS

Estudo global da PwC, realizado em 2021, demonstra o valor da agenda ESG junto aos investidores. Dos 360 entrevistados, 79% entendem que o ESG é importante na tomada de decisão. E 49% afirmam que podem retirar recursos de empresas sem ações reais nesse campo. Outros números sinalizam a relevância do tema:

82% acreditam que o ESG deve estar diretamente ligado à estratégia de negócios

65% colocam a redução das emissões de carbono em destaque

44% valorizam ambientes seguros de trabalho, diversidade e inclusão

75% consideram sacrificar a lucratividade de curto prazo em prol das questões ESG

81% aceitam cortar um ponto percentual ou menos no retorno do investimento

49% não estão dispostos a aceitar qualquer redução de rentabilidade
(Redação HSM Management)

economia da floresta em pé; áreas degradadas recebem plantio de árvores para captura de carbono. Agricultores adotam melhores práticas de manejo do solo, como a agricultura de precisão, favorecida pela tecnologia.

A revolução digital pode e deve estar presente nesta revolução ESG. Tecnologias para rastreabilidade, uso de inteligência artificial e machine learning estão a serviço da prevenção de riscos climáticos e do desmatamento. Energias renováveis ganham escala em diversos países. Inovações com foco na agenda ESG surgem com frequência, algumas já ocupando as prateleiras, como as soluções “plant-based”, que substituem a proteína animal. Interligando todos os processos estão mudanças culturais e comportamentais da sociedade, vide a transição da mentalidade de consumo e posse para uma cultura de serviço e uso.

RISCO OU OPORTUNIDADE

Outro fator que dá sustentação à revolução socioambiental são os nú-

meros financeiros. Relatório da PwC indica que, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos da Europa (algo em torno de US\$ 9 trilhões) estarão em fundos que consideram critérios ESG.

Até a primeira metade de 2021, o volume de operações de crédito sustentável do País já foi quase o dobro de 2020 como um todo: R\$ 54,8 bilhões em títulos de crédito e empréstimos ESG rotulados, contra R\$ 28 bilhões no ano anterior, aponta levantamento feito pela Sitawi Finanças do Bem.

Apesar disso, ainda é comum que executivos e membros de conselhos de administração tenham dúvidas sobre o ESG ser um risco ou uma oportunidade. Costumo ponderar que o risco paralisa, e a inovação engaja e mobiliza, desde que estejamos atentos para viabilizar esse futuro.

Não há uma receita padronizada, porém quatro práticas são relevantes para uma liderança estar preparada para esse espírito do tempo:

Apropriar-se da agenda de transformação. Com consciência real sobre o tema, a liderança deve se

“NÃO QUERO APENAS SER CONVIDADA A SENTAR, PRECISAMOS SER DONOS DA MESA”

APOIAR OS MOVIMENTOS DE MANEIRA HORIZONTAL EM VEZ DE LIDERÁ-LOS NUM OLHAR DE CIMA PARA BAIXO TAMBÉM É UM PAPEL DAS EMPRESAS

Além de serem ativas e tomarem iniciativas em seus quadros de funcionários, é importante que as empresas também sejam receptivas para incorporar e fortalecer as iniciativas da sociedade, num olhar horizontal. Como diz Nina Silva, líder do Movimento Black Money, que visa dar autonomia à população negra brasileira: “Não quero apenas ser convidada a sentar, precisamos ser donos da mesa”. Para Silva, as empresas devem entender quanto o lugar coletivo é importante para o ESG. “Quero que o meu povo possa criar suas próprias oportunidades ampliando autonomia a partir de seus próprios negócios”, diz. Ela propõe o resgate inclusive de ensinamentos africanos sobre trabalhar colaborativamente.

Silva compartilha dados que reforçam a importância de um trabalho intencional com a população negra. “As pessoas pretas são 70% dos desempregados do País e precisam de melhor acesso à educação e de oportunidades; a maioria dos negócios abertos no Brasil são de pessoas pretas, mas, em sua maioria, por necessidade.” Além da contratação, que já deveria ser uma realidade, reforçar a cadeia de suprimentos com fornecedores negros e programas de aceleração de negócios são ações que podem ser tomadas para reduzir essas diferenças. [Redação HSM Management]



AÇÃO AMBIENTAL: ADAPTAÇÃO E RESILIÊNCIA

PERGUNTAMOS A DANIELA LERARIO, LÍDER DO BRASIL NA COP 26, O QUE ELA FALARIA EM UM TED TALK DE RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS AMBIENTAIS PARA ORGANIZAÇÕES

Ela elencou seis pontos-chave:

1. A crise climática está acontecendo agora e ela afeta todos, sem exceção.
2. Precisamos restaurar confiança e credibilidade no mundo; o futuro descarbonizado e resiliente não será possível sozinho. Estamos em um momento crítico e precisamos de muita ambição de todos e coordenação global para manter o aumento de no máximo 1,5°C na temperatura dos oceanos ao nosso alcance.
3. Mensurar e reportar é absolutamente fundamental nesse caminho. Um grande desafio para a pauta ESG crescer e ganhar consistência é ter métricas que sejam comparáveis, verificáveis e críveis. Precisamos escalar o uso de ferramentas como avaliação de Impacto B, utilizada por milhares de negócios no mundo.
4. Manter o foco da discussão climática somente em mitigação é um risco enorme. Mas também não podemos fazer a economia descarbonizada “a qualquer custo e às custas das pessoas e da natureza”. Precisamos colocar as pessoas e a natureza juntas no centro das decisões, ou seja, falar também de adaptação e resiliência e não somente de mitigação.
5. Isso exigirá uma mudança estrutural e cultural gigante.
6. Alta ambição, transformações sistêmicas e setoriais, muita colaboração (multilateralismo) e criatividade – isso vai muito além de compromissos.

33

sentir responsável pela transformação e compreender que não há dilema entre lucro e cuidado. Essa visão é que nos levará ao futuro.

Capacitar-se para a mudança.

Assim como é preciso entender o setor em que atuamos, é preciso estudar e entender a importância da diversidade, equidade e inclusão, impactos de desigualdade e pobreza, a emergência climática, a biodiversidade, entre outros temas emergentes desta nova era.

Estar presente no ecossistema.

Engaje-se com organizações da sociedade civil que discutem questões éticas, sociais, ambientais, que propõem uma nova política. Há centenas delas.

Ir para a linha de frente. Faça escolhas e busque fazer a diferença nos temas relacionados a seu negócio e a você. Apoie empreendedores de impacto, faça mentoria reversa e conheça o ecossistema de negócios de impacto.

Nenhum desses passos é trivial. Insistir uma nova visão ESG na tomada de decisão, na estratégia e no dia a dia

de uma empresa significa estar nas relações com o governo, na interface com os clientes. Implica adotar novos procedimentos com fornecedores, em processos, em produtos, em políticas de incentivos e remuneração, na forma de contratação e no desenvolvimento dos colaboradores. De forma geral, em tudo relacionado à proposta de valor das empresas e ao modelo de negócio.

É com a velocidade e a complexidade que tudo acontece hoje, o mais importante é se adaptar, colaborar, agir em rede e com propósito forte e alinhamento de valores.

É A PARTIR DESSA CONSCIÊNCIA, e das possibilidades que ela traz, que ampliamos o leque de soluções e, finalmente, estaremos prontos para mudar nossa empresa, nossa sociedade e a nós mesmos. Como disse o fotógrafo e documentarista francês Yann Arthus-Bertrand, “é tarde demais para sermos pessimistas”. Essa é a força de nosso tempo. ∞

TARCILA URSINI é conselheira de empresas e organizações da sociedade civil, mentora e investidora em startups de impacto, professora do IBGC e da pós-graduação da FIA. É embaixadora no Brasil da Black Jaguar Foundation, que pretende reconstruir o corredor ecológico do rio Araguaia, na Amazônia e no Cerrado.





#GOVERNANÇA #ADAPTABILIDADE #CONSELHODEADMINISTRAÇÃO

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO EM RITMO DE STARTUP

34

por Sandra Guerra

As diversas mudanças que contextualizam o espírito deste tempo representam um desafio para os conselhos de administração, que ainda sustentam procedimentos e relacionamentos ligados à mentalidade vigente no século 20. A complexidade inerente ao século 21 demanda que novas atitudes, inclusive comportamentais, sejam adotadas pelos conselheiros de forma a amparar seu papel como líderes estratégicos e a reduzir os riscos das organizações que representam.

Já foi devidamente esmiuçado e assimilado o conceito de que o cenário hoje é (e seguirá sendo) frágil, ansioso, não linear e incompreensível. É um contrassenso constatar que as empresas não são preparadas para navegar com tranquilidade pelas incertezas cotidianas. Deixamos de adotar as providências necessárias para mitigar danos e/ou aproveitar as novas oportunidades que surgirão da transformação contínua do cenário.

Há, nesse comportamento, no mínimo dois vieses cognitivos sobrepostos: o de atenuação, que nos leva

a ignorar ou a minimizar o grau de incerteza de uma situação; e o de excesso de confiança, que superestima a capacidade de resolver problemas novos ou complexos.

A razão de existir de um conselho de administração (CA) é conduzir estrategicamente os negócios por uma trajetória longa e sustentável de geração de valor, e o futuro não eximirá os conselheiros dessa responsabilidade. Porém, a certeza da magnitude e da profundidade das mudanças ocorridas no ambiente corporativo nas duas últimas décadas farão os CAs do futuro

serem bastante diferentes dos atuais. Mudanças evolutivas já em curso devem continuar sendo abordadas, como a composição mais inclusiva e diversa dos CAs, inclusive considerando-se backgrounds e competências complementares dos conselheiros.

Há outros fatores em movimento no ambiente corporativo global que têm poder para exigir transformações bem mais radicais e consistentes. O primeiro é a transformação digital, muito evidenciada pela pandemia. Seus avanços possibilitarão novos modelos de negócio, que hoje nem conseguimos vislumbrar, e riscos que não podem ser ignorados pelos CAs, como um colapso de redes de comunicação, e que podem afetar até mesmo os mais inovadores e bem-sucedidos empreendimentos.

Se tais riscos já seriam suficientes para levar a uma alteração na atuação dos atuais conselhos, essa medida é reforçada pelas mudanças climáticas e pela ameaça crescente de esgotamento dos recursos naturais. Mesmo com metas consideradas tímidas pelos ambientalistas, a COP26 impôs a necessidade premente de reduzir as emissões de gases de efeito estufa e tornou imperativa a transição energética global.

Tudo o que conhecemos terá que ser repensado e refeito, trazendo novas ameaças às empresas de setores mais tradicionais. Em contrapartida, surgirão novos segmentos para a atuação empresarial. Seja para mitigar riscos ou para aproveitar oportunidades, os CAs devem provocar e instigar a inovação contínua e o reposicionamento mercadológico ágil dos negócios.

PRESSÃO DOS STAKEHOLDERS

Esses fatores, somados à possibilidade de novos eventos disruptivos, colocam em evidência os dois outros elementos da sigla ESG: social e governança. Desde a crise de 2008 no sistema financeiro global, o ativismo dos investidores institucionais na pauta ESG vem se ampliando, inclusive no Brasil, e isso afeta os conselhos. Entre 2018 e 2020, a BlackRock votou contra a eleição de 1,2 mil conselhei-

ros e contra a reeleição de outros 5,1 mil por fatores ligados à governança e à sustentabilidade.

Esses temas colocam toda organização sob escrutínio de seus stakeholders, tendência que deve se intensificar. Estudos recentes, como o de Sharon French [*acesse pelo QR code ao lado*], demonstram que, nas próximas décadas, US\$ 30 trilhões de riqueza serão transferidos para as mãos dos millennials e que, nos próximos dez anos, 66% do poder de compra nos EUA será controlado por mulheres. Sendo dois dos segmentos populacionais mais atentos aos impactos da má gestão corporativa em ESG, será inevitável que os CAs – orientados por objetivos estratégicos de expansão empresarial e conquista de novas fatias de mercado – contemplem as expectativas dos stakeholders como investidores e como consumidores nessa temática.

Aos poucos, os conselheiros estão mais conscientes da necessidade de transformar o atual modelo de atuação dos CAs para fazer frente ao mutante cenário do século 21 e investem mais tempo no debate de temas estratégicos e na construção de uma visão estratégica prospectiva dos negócios. É o que mostra a segunda edição da pesquisa “Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho”, que entrevistou 194 conselheiros [*veja ao lado*]. Os dados indicam que, nos últimos dois anos, houve evolução em prol da estratégia: em 2021, apenas 17% afirmaram dedicar mais de um terço de seu tempo à gestão (eram 37% em 2020); 34% dizem olhar mais para o passado do que para o futuro (46% em 2020) e 89% passaram a realizar reuniões com foco exclusivo em planejamento estratégico (78% em 2020).

PASSADO AINDA PRESENTE

Mesmo que a transformação seja gradual, os conselheiros vêm se empenhando em acelerar o ritmo. Do ponto de vista comportamental, porém, boa parte dos conselhos (e seus integran-

USE OS QR CODES ABAIXO PARA MERGULHAR EM DUAS REFERÊNCIAS DO ARTIGO

Veja a íntegra do estudo *Understanding ESG Investing*, de Sharon French



A pesquisa anual *Conselheiros: Dedicção de tempo dentro e fora das salas de conselho* é realizada conjuntamente pela Better Governance, consultoria especializada em Governança Corporativa (GC), e pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Em 2020, 103 conselheiros brasileiros foram entrevistados, saltando para 194 na sua segunda edição, em 2021.



O ATUAL ESPÍRITO DO TEMPO REQUER QUE OS CONSELHEIROS PENSEM, AJAM E DECIDAM COMO SE ESTIVESSEM À FRENTE DA ESTRATÉGIA DE UMA STARTUP OU DE UMA SCALEUP

tes) permanecem reféns de uma dinâmica conservadora, mantendo processos, rotinas e práticas implementadas desde o século passado. O processo decisório ainda segue um ritmo ritualístico – lento e inflexível – que não cabe mais no cenário do século 21.

Não bastassem os ritos cristalizados, há a tendência de se homogeneizar perspectivas, sem grande abertura ao contraditório e à diversidade de opiniões. E de rejeitar abordagens mais inovadoras, justamente aquelas que poderiam conduzir os negócios a melhores desempenhos futuros. Em *A Caixa-Preta da Governança*, relato casos de rejeição de vozes dissonantes que chegam ao limite do bullying. Na época em que escrevi o livro, César Souza disse, em entrevista, que esse “bullying” é um sistema de pressão para desestabilizar quem pensa diferente, principalmente se não for do mesmo setor da empresa.

Tais comportamentos não estão restritos aos conselhos de empresas brasileiras. Guerra, Barros e Santos fizeram, em 2020, pesquisa com 340 conselheiros de 40 países, dos quais 60% disseram que a reação negativa frente a ideias inovadoras varia entre “muito grande” e “média” nas reuniões de seus CAs; 82% deles afirmaram que as ideias tendem a ser homogêneas entre seus pares, o que, para 65% dos entrevistados, resulta em propostas de soluções menos criativas e inovadoras.

Embora admitam o alto grau de homogeneidade de pensamento e de falta de abertura ao novo, 55% dos entrevistados veem o desempenho de seus conselhos como “muito bom” e “bom” e a satisfação com o processo decisório é “média” ou “alta” para 83% deles. A autopercepção positiva não impede que 42% sintam uma atmosfera tensa nas reuniões. A dinâmica e a efetividade do processo decisório são afetadas por outros fatores negativos, como fadiga (32%) e rotinas inflexíveis (60%).

Para mitigar os efeitos nocivos, a abordagem comportamental disponibiliza mecanismos que ampliam a diversidade de alternativas de decisão, como checklists ou desenvolvimento

de cenários, e outros específicos para evitar excesso de otimismo – como pré-mortem, o advogado do diabo e a interrupção da reunião. Entretanto, o estudo de Guerra, Barros e Santos mostra que esses recursos raramente são usados para aprimorar a dinâmica dos conselhos [veja gráficos ao lado].

Surge outro contrassenso: os conselheiros estão conscientes de que a inovação é um direcionador estratégico para gerar valor no médio e longo prazos, mas utilizam muito pouco o instrumental disponível para dinamizar o processo decisório. E quando a mais alta instância de liderança estratégica mantém uma atitude fechada ou pouco afeita ao novo, é válido questionar se a visão de negócios construída por ela é inovadora. E mais: esses conselhos conseguirão, de fato, manter no radar a relevância crescente das questões de ESG para assegurar a geração sustentável de valor? O atual espírito do tempo requer que os conselheiros pensem, ajam e decidam como se estivessem à frente da estratégia de uma startup ou de uma scaleup.

O CONSELHO DO FUTURO

Para se adequar ao presente e avançar para o futuro, os CAs terão que adotar uma dinâmica mais aberta, flexível e ágil, com reuniões mais frequentes e relacionamentos mais próximos. Os conselheiros terão que redobrar seus esforços para conseguir manter a boa prática de deixar “nose in, fingers out”. Isso significa aplicar o arsenal comportamental para ganhar dinamismo nas interações entre os conselheiros ou do conselho com os gestores.

Vai além: uma transformação evolutiva mais profunda e consistente inicia-se quando o CA é protagonista na definição do propósito da organização. Essa perspectiva só se constrói quando há mais proximidade com o negócio e com seus colaboradores, e com o exercício constante de escuta ativa de todas as demais partes interessadas. A interação mais próxima e mais frequente exigirá dos conselheiros, além das competências técnicas,



A Caixa-Preta da Governança – Conselhos de Administração por Quem Vive Dentro Deles, Rio de Janeiro: Best Business, 2021, 4ª edição atualizada e ampliada.

MÉTODOS DE MELHORIA DE DECISÕES AINDA NÃO SÃO COMUNS

MESMO COM FERRAMENTAS PARA MELHORAR TOMADAS DE DECISÃO, ELAS SÃO POUCO ADOPTADAS PELOS CAs



FONTE: GUERRA, BARROS E SANTOS (2020)

soft skills para apoiar esses novos desafios comportamentais.

Além disso, ao exercer duas outras atribuições essenciais – aconselhar e, ao mesmo tempo, supervisionar os gestores – não será mais viável assumir apenas uma postura cética e crítica. É preciso que a diretoria veja o CA como um órgão gerador de valor, mas sem prejuízo ao seu papel de supervisão. Mais do que nunca é importante a abertura ao diálogo, a perspectivas inovadoras e a críticas construtivas, mindset esperado de conselheiros (e de todos os líderes corporativos).

Pode parecer contraintuitivo, mas essa revolução comportamental deve ser suportada e promovida pelas tecnologias digitais, indo além dos portais corporativos que hoje agilizam o acesso e o intercâmbio de informações e oferecem mais transparência e eficiência ao processo decisório dos membros de órgãos de governança. O aumento do realismo e o barateamento de equipamentos levarão as salas dos conselhos para o metaverso, por exemplo. E, ao eliminar barreiras geográficas e linguísticas, a diversidade nos conselhos será ampliada. Seus membros participarão de reuniões em qualquer lugar do mundo, falando sua língua nativa,

que será traduzida simultaneamente pela plataforma.

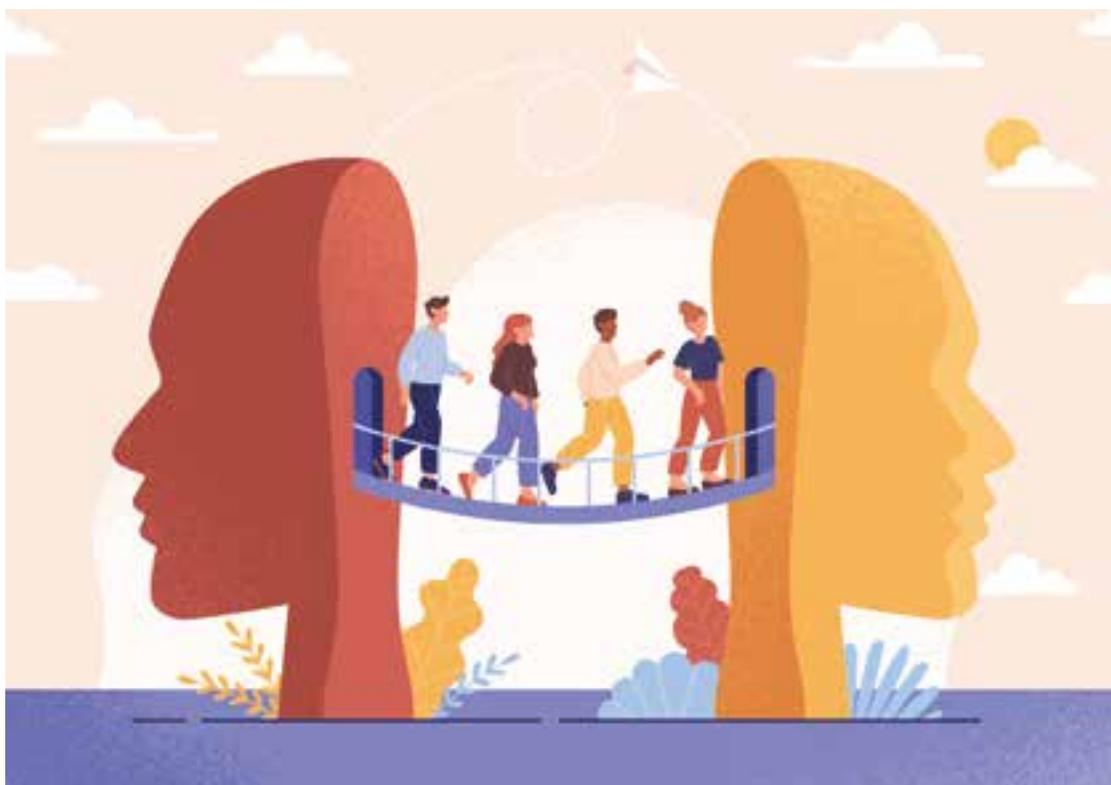
Outro avanço que beneficia os CAs é a inteligência artificial (IA), que pode agilizar a análise prévia do processo decisório, etapa que consome muito tempo e energia. E o machine learning transformará a atuação dos conselhos ao gerar aprendizados das decisões anteriores, reduzindo vieses cognitivos que possam interferir na melhor decisão.

Alguns questionamentos são fundamentais. Seu CA está preparado para agir em um cenário de transformação contínua? E para uma dinâmica mais fluida, aberta e muito mais ágil? Desenvolve a habilidade de usar protocolos e tentativas até decidir qual solução irá prevalecer? Dedicar tempo a questões de impacto futuro? Está qualificado para monitorar avanços tecnológicos e traçar cenários futuros? Está apto a avaliar estratégias de inovação, como trade offs entre desenvolvimento interno ou open innovation?

SE A MAIORIA DAS RESPOSTAS FOI NEGATIVA, fique alerta: manter as ideias do século 20 e esperar resultados do século 21 definitivamente não conduzirá os conselhos de administração para o futuro. ∞

SANDRA GUERRA é sócia-fundadora da Better Governance e atua como conselheira e presidente de conselhos de administração desde 1995. Integrou o grupo fundador do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É autora do livro *A Caixa-Preta da Governança. Conselhos de Administração por Quem Vive Dentro Deles*, na quarta edição.





38

#CARREIRA # DIVERSIDADE #SUCESSO

PROPÓSITO E TRABALHO, O CASAMENTO ATUAL

por Maria Clara Lopes

Lisiane Lemos, atualmente gerente de diversidade, equidade e inclusão do Google para a América Latina, personifica muitas das tendências de carreira deste tempo. Desde cedo exerceu seu protagonismo, fazendo escolhas orientadas à causa de DEI, que foram conduzidas em conjunto com sua carreira corporativa. Em entrevista exclusiva para HSM Management, ela indicou as melhores práticas tanto para empresas quanto para profissionais navegarem no espírito deste tempo com relação à carreira e ao trabalho.

Você já deve ter ouvido esse comentário: “Se as empresas não são mais leais aos colaboradores, os colaboradores não são mais leais às empresas”. É uma meia verdade. A carreira mudou: se era norteada pelo valor da lealdade, agora comporta um arco-íris de valores.

Se muitas vezes acontecia na inércia, ou ad hoc, agora é intencional, e protagonizada pelo profissional. Se antes existia apenas da porta para dentro das empresas, agora evolui da porta para fora, inclusive nas redes sociais. Todo profissional virou um influencer de si mesmo.

Mapeadas em estudos como o *What's next 2021 – Tendências e impactos da mudança*, da Inova Consulting, essas tendências já são percebidas. Dados da pesquisa *Esperanças e temores 2021*, na qual a PwC entrevistou mais de 32 mil pessoas em todo o mundo, também validaram o desejo por um emprego com propósito. Nada menos do que 75% dos entrevistados querem trabalhar em uma organização que contribua positivamente para a sociedade, sentimento presente em todas as faixas etárias.

No entanto, a carreira deste tempo também associa impacto ao equilíbrio financeiro. E esse foi um dos conselhos que Lisiane Lemos, gerente de diversidade, equidade e inclusão do Google para a América Latina, ela mesma um exemplo de construção de carreira afinado com o espírito do tempo, trouxe em entrevista para **HSM Management**. A seguir, destaques da entrevista com Lemos, selecionados a partir de tendências apontadas pelo estudo da Inova Consulting.

PARTICIPAÇÃO ATIVA, PROPÓSITO E AUTENTICIDADE

Enquanto as gerações mais jovens desejam atuar na solução dos problemas do mundo, há pessoas e empresas que buscam uma forma única e autêntica de fazer a diferença. Ambos fazem parte da história de Lisiane Lemos, representados nas causas que defende: o protagonismo da mulher e das pessoas negras.

Se no começo esse ativismo estava mais presente em sua vida pessoal, inspirada por sua família, hoje orienta sua carreira, com a recente promoção para assumir a cadeira de DEI no Google. “Confesso que fui resistente em sentar na cadeira de diversidade e inclusão. Foi difícil entender que eu poderia tornar o propósito um trabalho, achei que eu deixaria de ser uma pessoa de negócios e vi que continuo com esse foco, usando a expertise em outra atividade.”

Para ela, existe, sim, uma relação entre propósito e trabalho, algo mais raro no início da carreira. “Quando você precisa pagar as contas, às vezes não dá. Vai ter que servir companhias que não estão

alinhadas com o que você pensa por um tempo.” Para ela, pessoas com carreiras mais maduras “se preparam para fazer esse movimento e podem bancar suas decisões, por mais que o tema esteja na mente das novas gerações”, avalia. Essa percepção é validada pela pesquisa da PwC. Entre uma opção ou outra, 54% dos entrevistados escolheriam maximizar a renda, enquanto 46% prefeririam um emprego no qual pudessem fazer diferença. Na faixa dos 18 aos 34 anos, a preferência por renda é ainda maior: 57% fariam essa opção.

PROTAGONISMO

Esse desejo de fazer diferença leva a outra característica do tempo atual: o protagonismo. Ser protagonista da própria vida demanda reflexão e autoconhecimento [veja quadro na pág. 41]. “Nesses últimos dois anos, o desejo por uma transição de carreira aumentou porque a gente teve tempo de olhar para a gente mesmo”, reflete ela.

Isso torna as carreiras mais voláteis, com mais autonomia e liberdade, diferente das gerações anteriores que ficavam na empresa até a aposentadoria, mudança recente para Lemos. “Minha geração está em transição, já a do meu irmão, oito anos mais novo, vê com naturalidade essas mudanças”, conta.

Há impactos nas empresas, que precisam se adaptar, inclusive na regulação de acordos. Hora de Lemos assumir seu lado advogada. “Talvez a legislação tenha de se adequar”, diz. “Por exemplo, uma pessoa CLT full time remote tem benefícios e sofre um acidente no exterior. O que se faz?” Outra forma de vivenciar o protagonismo, as multicareiras demandam flexibilidade das lideranças [veja mais na pág 40].

O profissional também precisa ser claro desde o início. “Quando entrei na primeira companhia, falei que essa carreira [em DEI] era importante para mim”, disse. Em todas as empresas, as regras para essa divisão foram estabelecida desde o

“NESSES ÚLTIMOS DOIS ANOS, O DESEJO POR UMA TRANSIÇÃO DE CARREIRA AUMENTOU PORQUE A GENTE TEVE TEMPO DE OLHAR PARA A GENTE MESMA”



Lisiane Lemos

É PRECISO ESTABELECEER UMA CAMADA DE GOVERNANÇA QUE DEFINA O QUE É DIVIDIDO COM A SOCIEDADE E O QUE FICA GUARDADO DENTRO DE CASA

início. Para evitar questões legais e de compliance, ela recomenda oferecer segurança psicológica desde a entrevista.

COLABORAÇÃO E COCRIAÇÃO

Neste espírito do tempo não há um super-herói isolado, mas heróis que trabalham juntos, compartilhando conhecimento e ideias que levam a soluções conjuntas, diz a Inova Consulting. Lemos concorda. “O futuro não tem aquela competitividade a todo o custo”, diz, reconhecendo que há concorrência pela melhor solução. “Compartilham-se melhores práticas, formam-se alianças envolvendo indivíduos e comunidades.”

Estudiosa de inovação, ela valoriza a cooperação entre concorrentes, divulgação de melhores práticas e abertura

de benchmark. “Quando divulgamos o investimento do Google for Startups para o Black Founders Fund [programa de fomento a empresas com pessoas negras em seu quadro societário], meu desejo foi que meu concorrente fizesse uma ação tão bonita quanto essa para incentivar as comunidades”, conta. Na área de DEI, os benchmarks geram diálogos importantes. “É preciso estabelecer uma camada de governança que defina o que é dividido com a sociedade e o que fica guardado dentro de casa”, pondera.

INCLUINDO A EQUIDADE

Do ponto de vista das empresas, Lemos relativiza a questão da falta de vagas para grupos minoritários. “A meu

A PERSONIFICAÇÃO DO ZEITGEIST DE CARREIRA

CARREIRA DE LISIANE LEMOS REPRESENTA OS DIVERSOS ASPECTOS DO TRABALHO NO SÉCULO 21.

Os leitores de **HSM Management** estão habituados a ter tendências antecipadas pela revista. Não foi diferente com as carreiras. A edição 142 já perguntava: “Plano multicarreira: sua empresa tem um?”. Dessa edição, retomamos um elemento típico do atual espírito do tempo: carreiras múltiplas, carreira mosaico, T-shaped e outros nomes que nomeiam o movimento de termos diversas formas de entregar valor enquanto profissionais.

Um desses termos é a anticarreira, definição criada pelo colunista do nosso site e autor do livro *Anticarreira*, o headhunter Joseph Teperman. Para ele, a carreira no sentido original – caminho estreito – é limitadora. O tempo atual, complexo, necessita de uma opção mais adaptativa. A anticarreira tem mais possibilidades, experiências e oportunidades, e permite que o profissional cresça à medida que o mundo muda. De certa forma, esse foi o caminho que Lisiane Lemos seguiu. “Eu tenho quatro empregos. Um deles é CLT, mas eu tenho múltiplas carreiras. Ao mesmo tempo em que estou aqui como gerente de diversidade, tenho uma carreira como professora, uma como palestrante, às vezes eu escrevo. E para mim essa é a graça da vida”, conta ela.

Para ela, as multicarreiras demandam flexibilidade e negociação entre as partes. “O cenário brasileiro tem de evoluir para abraçar essa multiplicidade”. Ela sugere que as lideranças se mostrem flexíveis ao negociar alternativas que contemplem ambas as partes. “Como gestora, eu tenho de me preparar, principalmente sob a ótica de flexibilidade e de regramento.”

Lemos coleciona, aos 32 anos, conquistas “anticarreiristas”: fez parte da lista Forbes Under 30, foi uma das 100 pessoas afrodescentes mais influentes do mundo na área de negócios e empreendedorismo e, desde 2020, é LinkedIn Top Voice. **[Maria Clara Lopes]**

CINCO PERGUNTAS PARA ORIENTAR SUA CARREIRA

A REFLEXÃO AJUDA A TOMAR DECISÕES MAIS ASSERTIVAS E EM SINTONIA COM SEUS VALORES PESSOAIS

Em tempos que demandam adaptabilidade, é preciso revisar os fundamentos de sua carreira. Rebecca Zucker, sócia-fundadora da Next Step Partners, diz que é preciso reflexão para construir uma carreira de forma proativa, baseada em intenções. Em artigo para a *Harvard Business Review*, ela propôs cinco perguntas que ajudam a sair do piloto automático.

1. QUÃO REALIZADO EU ESTOU?

Você encontra significado e propósito no trabalho? A ideia dessas perguntas é avaliar se você vivencia valores importantes e que representam quem você é. Zucker sugere listar esses valores principais e pontuar, em uma escala de 1 a 10, o quanto e como eles estão sendo expressos em seu trabalho. E depois, o que pode ser feito para eles serem vividos com mais intensidade.

2. COMO ESTOU APRENDENDO E ME DESENVOLVENDO?

O aprendizado é base para construir expertise e competências. Zucker sugere avaliar o processo com perguntas como: “Você está construindo expertise em sua função? O que você aprendeu no último ano? O que deseja? Quais investimentos (seu ou da organização) você fará? Que ações serão postas em prática para apoiar esse aprendizado?”

3 ESTOU INDO NA DIREÇÃO CERTA?

É comum perder de vista o foco da carreira. Oportunidades tentadoras levam a decisões impulsivas e desconectadas da visão de futuro, e a carreira se torna mais aleatória do que intencional. Para ser menos reativo, pense no que quer para a carreira em até cinco anos. Essa consciência apoia a tomada de decisão.

4. QUAIS SEMENTES EU PRECISO PLANTAR AGORA?

O sucesso costuma ser fruto da soma de ações pequenas e regulares ao longo do tempo, o que Zucker chama de “plantar sementes”. Algumas brotam logo, outras podem levar dez anos. É importante, com base na intenção, distribuir seu tempo para explorar e experimentar algo novo.

5. QUAIS RELACIONAMENTOS EU PRECISO CONSTRUIR?

Cuidador narcisístico: cuida do outro para fortalecer a própria imagem. Quando assume esse papel, o cuidador narcisístico nega ao outro a possibilidade de fazer algo por conta própria (pois pressupõe que a entrega jamais será “tão boa” quanto a que ele mesmo faria).

ver, as portas talvez estivessem ocultas, ou talvez não tenhamos conseguido oferecer uma plataforma a que pudessem [ter acesso]”, analisa. Para ela, a tecnologia pode ser uma grande aliada nesse sentido, ao aproximar candidato e vaga. “Usamos o digital como mecanismo de abertura de oportunidades para todas as pessoas, principalmente pobres, minorias, populações e grupos minorizados”, conta. Várias empresas estão investindo em ferramentas que evidenciam essas oportunidades, afirma Lemos, e também em qualificação e bancos de vagas para esses públicos.

Em um tempo em que o digital se sobrepõe ao físico e boa parte da vida acontece nas redes sociais, a presença online afeta diretamente a percepção de valor de um profissional. “Essa divisão entre marca pessoal e marca profissional é uma linha muito tênue.

Tem uma ação do indivíduo de separar: aqui estou falando com meu crachá, aqui não estou”, diz Lemos, que se vê representando a empresa em todos os momentos. “É um cuidado que tem a ver com valores e a ótica do ESG, de se preocupar com a reputação. Se eu gosto da empresa e quero que ela seja sustentável, vou pensar: quais são as consequências de tudo o que eu falo, das palavras que uso, como as outras pessoas vão ver? Tem de ser colaborativo, ajudar a construir a sociedade e a empresa em que se quer trabalhar.”

Para Lemos, o filtro começa no alinhamento com o propósito e os valores da empresa. “Se está alinhado, dificilmente vai ter conflito pessoal com o que eu digo.” Na dúvida, ela sugere se inspirar no comportamento das lideranças que admira. Sua referência, nessas horas, é Luiza Trajano. ∞



#COLABORAÇÃO #PESSOAS #ENGAJAMENTO #CULTURA

42

RELAÇÕES NO CENTRO DOS DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

por Marcelle Xavier e Marina Galvão

É cada vez mais evidente que os modelos de gestão que regem as organizações apresentam sinais de esgotamento. O espírito do nosso tempo pede que elas se tornem adaptativas e evolutivas, ou seja, que ampliem sua capacidade de responder às mudanças. Como uma empresa pode se adaptar a essa realidade? Uma das alternativas está na abordagem Design de Conexões, cuja proposta é aumentar a interdependência e tornar as organizações mais parecidas com pequenas comunidades responsivas.

“Não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a mais responsiva à mudança.”

Charles Darwin

As organizações foram desenhadas como máquinas, com o objetivo de gerar estabilidade e produtividade. Mas essa estrutura previsível e controlável é artificial e, por isso, nossas organizações estão destruindo as pessoas e a si mesmas. Muitas de-

las já entenderam que precisam mudar: reduzir hierarquias; aumentar a autodireção; instalar sistemas de autogestão; facilitar a fluidez do aprendizado e a colaboração; criar relações significativas com seus clientes. Essas são algumas mudanças que o mundo



corporativo já vem tentando implementar nos últimos anos.

Para nós, porém, o maior desafio das organizações hoje é que se tornem cada vez mais parecidas com ecossistemas – responsivos, adaptativos, evolutivos. E esse é, invariavelmente, um desafio de relação.

DESAFIOS DE RELAÇÃO

As transformações sociais que experimentamos nos últimos anos nascem do aumento progressivo da nossa interdependência. O que a internet, as tecnologias sociais, a rapidez com que um vírus atravessa o mundo e o novo regime climático nos mostram é que estamos irremediavelmente interconectados.

E todas as crises que estamos vivendo nos revelam que não temos a menor ideia de como navegar nessa interdependência. Para nós, o principal desafio das organizações está diretamente ligado a uma baixa capacidade de estruturar maneiras de nos relacionarmos a partir da interdependência.

Desenvolvido no Instituto Amuta, o Design de Conexões é uma abordagem de design centrada nas relações. Seu objetivo é criar maneiras consistentes e estruturadas de ampliar nossa capacidade de interagir a partir da interdependência.

COMUNIDADES INTERDEPENDENTES

Apesar de nossas organizações estarem cada vez mais interconectadas, a configuração dessas conexões parece reduzir, e não aumentar, nossa inteligência. Será que a estrutura das empresas, com múltiplas conexões de baixo vínculo, é a melhor forma de nos organizarmos? Nossa hipótese é que não.

Para que as organizações se tornem mais interdependentes, elas devem se estruturar como comunidades. Essa proposta está baseada em duas hipóteses. A primeira é biológica: a hipótese de Dunbar sugere que nosso cérebro tem capacidade para cultivar relações (pessoais ou profissionais) com no máximo 150 pessoas. O problema é que, na atualidade, estamos

conectados a um número muito maior de pessoas, possivelmente muito maior do que nosso cérebro consegue gerenciar. Chegamos então à segunda hipótese: as redes de pequeno mundo, que se baseiam em pequenos grupos com amplas conexões ligadas entre si. É a estrutura dessa rede que vai configurar conexões mais poderosas e uma comunidade mais inteligente.

RELAÇÕES INTERDEPENDENTES

Não basta, no entanto, uma nova estrutura ou um novo modelo de gestão se não houver atenção às dinâmicas dessas relações. Enquanto não existir interdependência – que deve ser reconhecida e cuidada – as empresas permanecerão verticais, hierárquicas e com baixa capacidade de responder a mudanças.

Por muitos anos, correntes psicológicas, econômicas e sociais nos levaram a crer que o ser humano amadurece em busca de se tornar independente e autossuficiente. Por isso, em muitas organizações observamos o fenômeno de indivíduos buscando total independência (como se isso fosse possível) ou o contrário: indivíduos totalmente dependentes, inseguros e sem capacidade de exercer sua autonomia, justamente pela falta de figuras de “apego seguro”.

De acordo com o psicólogo espanhol Arun Mansukhani, a psicologia está descobrindo que o amadurecimento do ser humano não caminha rumo à independência, mas à interdependência.

Quais são as características dessas relações? Nas nossas pesquisas, identificamos dois elementos que parecem centrais: a autonomia e a intimidade.

Em relações interdependentes, respeitamos a nossa autonomia e a do outro. Ao mesmo tempo, nós reconhecemos que dependemos de uma rede de apoio consistente, que precisamos de amor, de afeto e de atenção, que necessitamos de outras pessoas para conseguir realizar o nosso trabalho e que precisamos dos outros para desenvolver nossa identidade no mundo.

NÚMERO DE DUNBAR E REDES DE PEQUENO MUNDO

Use o QR Code abaixo para acessar as informações complementares citadas no artigo



As duas hipóteses: O número de Dunbar e As redes de pequeno mundo



Os três padrões

PODE PARECER ESTRANHO, MAS O QUE AUMENTA A NOSSA AUTONOMIA É, JUSTAMENTE, A RELAÇÃO COM O OUTRO. ALGUÉM QUE NOS ENXERGA E AMPARA E NOS DÁ A BASE DE CONFIANÇA QUE PRECISAMOS PARA DESBRAVAR O MUNDO

A TEORIA DO APEGO

O termo “teoria do apego” foi desenvolvido pelo psicólogo britânico John Bowlby nos anos 1950 e 1960 a partir de estudos realizados com bebês. Ele identificou que, sem intimidade com uma fonte segura de apego, manifestada por meio de cuidado e suporte, os bebês são incapazes de explorar o mundo de forma autônoma.

Às vezes, a falta de apego chega a extremos, como no caso da síndrome do hospitalismo, que causa danos psíquicos e pode até matar os bebês. Essa condição foi observada em estudos com bebês órfãos no pós-Segunda Guerra Mundial. Mesmo acolhidos em orfanatos, eles tinham o desenvolvimento comprometido pela falta de afeto e de cuidado.

Já um grupo de bebês da creche de um presídio feminino, apesar de terem menos acesso a recursos materiais, tinham uma figura de apego quando ficavam com suas mães uma hora por dia. Isso proporcionou um desenvolvimento físico, mental e psíquico superior ao dos órfãos. A descoberta da síndrome do hospitalismo transformou orfanatos e hospitais em todo o mundo.

Isso nos leva à constatação de algo que parece um paradoxo: é a relação

com o outro que amplia nossa autonomia. Ter alguém que nos enxerga e ampara é o que nos dá a base e a confiança de que precisamos para explorar o mundo e nos expressarmos.

Essa lógica se aplica no desenvolvimento de adultos. Partindo das duas variáveis críticas usadas para compreender a dinâmica de uma relação interdependente – autonomia e intimidade – as pesquisas revelaram que, na ausência de relações com pessoas próximas, acessíveis e atentas, temos dificuldades na realização de tarefas coletivas [veja mais no quadro]. Por isso, a construção e a sustentação de um espaço seguro, em que as pessoas identificam fontes de proximidade, acessibilidade e atenção, é essencial para as organizações que desejam se tornar mais interdependentes e, consequentemente, evolutivas.

Embora autonomia e cuidado sejam variáveis fundamentais para o desenvolvimento de relações interdependentes, acreditamos que as organizações ainda erram na maneira como tratam esses temas, criando estratégias que podem atrapalhar, em vez de ajudar, o seu desenvolvimento. Como ocorre quando a autonomia é embalada como um dever (“precisamos que as pessoas sejam prota-

EM BUSCA DO APEGO

COMO RELAÇÕES FRIAS E DISTANTES AFETAM O DIA A DIA DAS ORGANIZAÇÕES

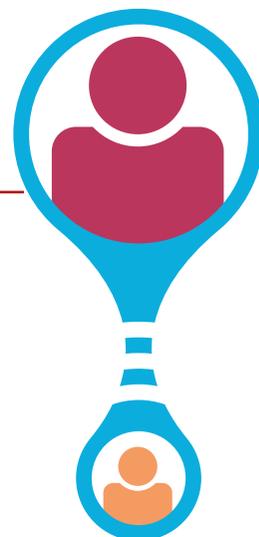
A ausência de relações de apego com pessoas próximas, acessíveis e atentas afeta diretamente a autonomia e a intimidade, variáveis necessárias para estabelecer dinâmicas de relações interdependentes nas organizações. Veja como essa ausência se manifesta.

BAIXA AUTONOMIA (ANSIEDADE)

Quando o indivíduo não sente que as pessoas ali estão disponíveis, responsivas e atenciosas, ele tende a manifestar maior insegurança, ansiedade e preocupação, além de se sentir constantemente ameaçado. Como consequência, as pessoas da organização podem manifestar dificuldade em assumir responsabilidade e autonomia e viver uma busca constante por aprovação que atrapalha o desempenho.

BAIXA INTIMIDADE (EVITAÇÃO)

Quando o indivíduo sente que não pode confiar nos outros, tende a ficar pouco confortável em se vulnerabilizar, pedir ajuda e depender dos outros. Como consequência, as pessoas da organização podem apresentar dificuldades em criar e apoiar objetivos coletivos, manifestando baixos graus de colaboração tanto no nível instrumental quanto no socioemocional.



AS FACETAS PROBLEMÁTICAS DO EXCESSO DE CUIDADO

QUANDO TENTAR AJUDAR PODE ACABAR ATRAPALHANDO MAIS AINDA AS RELAÇÕES

CUIDADOR ADIVINHO: acredita que precisa adivinhar o que o outro precisa, e ignora o fato de que cada um tem suas necessidades e formas de ser cuidado. Quando assume esse papel, o cuidador adivinho nega ao outro a capacidade de poder reconhecer e pedir o que é importante para si.

CUIDADOR NARCISÍSTICO: cuida do outro para fortalecer sua própria imagem. Quando assume esse papel, o cuidador narcisístico nega ao outro a possibilidade de fazer algo por conta própria, pois pressupõe que a entrega jamais será “fã boa” quanto a que ele mesmo faria.

CUIDADOR ONIPRESENTE: sufoca o outro com seu cuidado, tentando cobrir todas as possíveis necessidades. Quando assume esse papel, o cuidador onipresente nega ao outro espaço para lidar com a frustração, que é fundamental para que a pessoa aprenda a cuidar de si.

gonistas”) ou quando não se criam condições de apoio para tal.

Assim como os bebês, nós também precisamos de uma rede de segurança para conseguir explorar o mundo de maneira autônoma. Sem intimidade, cuidado e atenção, ficamos estressados e priorizamos segurança a aprendizagem e inovação, evitando assumir responsabilidades.

Isso também ocorre nas práticas de cuidado. O excesso de intimidade, manifestado em nome de um suposto cuidado, pode virar uma forma de controle. Acontece quando, com medo de sermos pegos desprevenidos, acabamos exercendo poder sobre as pessoas e sobre as situações [veja os tipos de cuidadores problemáticos no quadro acima].

Como podemos ver, mudar o modelo de gestão das organizações para que elas se tornem mais responsivas não envolve mudar o comportamento das pessoas, mas a dinâmica das relações. Elas devem se tornar progressivamente interdependentes, na medida em que se criam estruturas que facilitam a autonomia e a intimidade nos relacionamentos.

O DESIGN DE CONEXÕES

Mas como podemos cuidar disso? Partindo da centralidade das relações na evolução das nossas organizações, o Instituto Amuta desenvolveu uma abordagem de design de conexões, que parte de uma análise do contexto

e identifica os padrões que bloqueiam as relações. A partir daí, propõe intervenções simples e constantes implementando artefatos de conexão, que são uma forma de incorporar reconhecimento, vulnerabilidade e outras habilidades, criando um contexto facilitador para as relações.

Sabemos que a cultura das organizações é normalmente pouco intencional e que não tomamos consciência das engrenagens que regem as relações. As estratégias para lidar com elas costumam colocar grande peso no indivíduo e atuam apenas no racional. Os artefatos do design de conexões sincronizam ações que envolvem o físico, o psicológico e o emocional e dão visibilidade aos chamados bloqueadores de interdependência: a falta de tempo, a falta de segurança psicológica e o encaixotamento rígido de pessoas e cargos [acesse o QR code e leia mais sobre esses padrões “invisíveis”].

HUMBERTO MATURANA DIZIA QUE “se você olhar para qualquer história de transformação corporativa em que tudo começa a correr bem, inovações aparecem e as pessoas ficam felizes por estarem lá, você verá que é uma história de amor”. Para que as organizações consigam lidar com desafios da criatividade, performance e, principalmente, de se tornarem evolutivas, é fundamental cuidar das suas relações. Afinal, qualquer história de transformação é também uma história de amor. ∞

MARCELLE XAVIER desenha experiências que permitem que pessoas e relacionamentos se desenvolvam. Fundadora do Instituto Amuta, atua como designer de conexões e facilitadora do amor nas organizações.

MARINA GALVÃO é facilitadora e consultora. É designer de aprendizagem no Instituto Amuta e desde 2015 organiza e facilita o hub para aprendizagem e prática da Teoria U.





#ESTRATÉGIA #CRESCIMENTO

O OBJETIVO DE ESCALAR GLOBALMENTE

46

por Becky Reuber, Esther Tippmann e Sinéad Monaghan

Em termos de estratégia, ganhar escala mundial está ficando mais importante do que se diferenciar. No entanto, as tensões decorrentes – entre crescimento e controle, estabilidade e mudança, replicar e adaptar – pedem uma abordagem integrativa, ainda rara.

Escalar está ficando mais importante, nas estratégias corporativas atuais, do que se diferenciar, sugere um artigo da *Harvard Business Review*. “Mover-se mais rápido é necessário porque concorrentes de qualquer lugar do mundo podem vencê-lo em escala”, reforça o fundador do LinkedIn, Reid Hoffman. No entanto, como se escala?

Para nós, quatro perspectivas precisam ser integradas por quem quiser ter sucesso em escalar globalmente:

1. **Perspectiva econômica: economias de escala.** Estamos falando de vantagens de custo associadas a um volume maior de produção

– normalmente com a redução do custo unitário decorrente da maior quantidade. O resultado, em volume, vem em aumento de vendas ou do número de clientes. Embora a lucratividade seja o objetivo final de escalar globalmente, um objetivo intermediário pode ser aumentar uma base de usuários a ser posteriormente monetizada – nesse caso, as economias de escala acontecem porque o custo de aquisição de cliente (CAC) se reduz conforme mais clientes são adquiridos. Quando o crescimento internacional oferece a oportunidade de aumentar as vendas (ou a aquisição de usuários) sem um aumento equivalente nos



custos, as empresas podem aumentar sua lucratividade.

2. Perspectiva empreendedora: crescimento rápido. Em geral, crescimento rápido tem limite de tempo. O acesso a países estrangeiros é essencial para um crescimento rápido e persistente. Tanto a perspectiva econômica quanto a do empreendedorismo veem o modelo de negócio global como uma vantagem específica dissociada da localização, que pode ser replicada com facilidade em países estrangeiros. A diferença entre as perspectivas da economia e do empreendedorismo é que a última se concentra na uniformidade da proposta de valor da empresa e nos mecanismos de criação e captura de valor nos mercados. A uniformidade permite um crescimento rápido, reduzindo o tempo e os recursos necessários para ajustes locais. A lucratividade da empresa no curto e no médio prazos é menos importante nessa perspectiva: muitas empresas se concentram em adquirir cada vez mais clientes para dominar o mercado no presente e obter rendas monopolistas no longo prazo. Como se depende de um capital paciente para financiar isso, vemos outro objetivo empreendedor em escalar globalmente: a geração

de opções de saída para que os investidores possam colher os frutos de seus investimentos.

3. Perspectiva estratégica: replicação. A literatura sobre replicação oferece uma explicação para o crescimento da empresa ligada à expansão geográfica e, portanto, relevante para a ideia de escalar globalmente. Essa literatura afirma que o crescimento da empresa tem como base a aplicação em larga escala de um modelo de negócio estabelecido por meio da replicação em novos locais; mercados estrangeiros, no caso de uma expansão global. A chave para uma estratégia de replicação bem-sucedida é ter de fazer apenas adaptações mínimas no modelo de negócio para seu uso em diferentes locais. Há cada vez mais pressão para adaptações locais em produtos e serviços, mas um modelo de negócio global pode escapar das pressões se houver uniformidade na proposta de valor e no sistema de atividades entre países e regiões.

4. Perspectiva de negócios: globalidade. O que significa “global”? Alguns argumentam que o adjetivo se aplica normalmente a empresas na verdade regionais, e que deveriam ser estabelecidos alguns parâmetros para determinar se uma empresa é verdadeiramente global. Defendemos que o rótulo é apropriado porque a base na qual se apoia a escala – economias de escala, rápido crescimento e replicação – é geograficamente ilimitada em si. Assim, a globalidade é um objetivo da escala global.

QUATRO TIPOS DE FACILITADORES

O que facilita o crescimento global rápido ou a replicação? Facilitadores internos e externos podem favorecer esses dois movimentos.

FACILITADORES INTERNOS DE CRESCIMENTO RÁPIDO. Equipes empreendedoras com mais capital humano, social e re-

ESCALAR GLOBALMENTE É:

uma lógica que busca crescimento rápido ao replicar em mercados estrangeiros um modelo de negócio global – baseado só em vantagens específicas de empresas não vinculadas à localização

CRESCIMENTO RÁPIDO É:

crescer a uma taxa superior a 20% ao ano por um período de três anos, embora haja empresas que ultrapassam os 40% ao ano

lacional tendem mais frequentemente a alcançar escala global do que equipes menos dotadas desses atributos [veja quadro ao lado]. O mesmo se pode dizer de equipes com ambições globais – porque a “inércia doméstica” pode atrapalhar o desenvolvimento de competências para competir globalmente. É requerido, além disso, muito capital, normalmente vindo de investidores de risco que fornecem também conhecimento, capital social, relacional e reputacional. Mas eles exigem estratégia de saída. Tendem a priorizar o crescimento internacional em detrimento da diversificação da linha de produtos.

FACILITADORES EXTERNOS DE CRESCIMENTO RÁPIDO. É importante contar com o apoio do ecossistema empreendedor ao qual pertencem para obter capital humano especializado, financiamento e recursos indiretos que auxiliam o desenvolvimento e a implementação de modelos de negócio escaláveis. Além disso, no nível do ecossistema, cidades globais aliviam o custo e o atrito da expansão geográfica, reduzindo ruídos inerentes ao fato de as empresas serem estrangeiras ao estabelecer subsidiárias. Isso dá suporte ao rápido crescimento internacional, e também facilita a replicação ao reduzir a pressão para a adaptação.

É mais fácil para as empresas se internacionalizarem rapidamente quando o próprio mercado global está crescendo rapidamente. Um estudo recente da Brookings Institution, sobre a lista da *Inc. Magazine* de 5 mil empresas de rápido crescimento nos EUA, mostra que, embora as empresas de alta tecnologia sejam mais propensas ao rápido crescimento, a maioria das que realmente crescem rapidamente não é do setor tecnológico. O tamanho do mercado doméstico também pode facilitar a escala global. As empresas de mercados domésticos pequenos podem se internacionalizar mais cedo. Finalmente, a escala global é facilitada por externalidades de rede entre países.

FACILITADORES INTERNOS DE REPLICAÇÃO. Há três fatores que afetam a replica-

bilidade. O primeiro é ter produtos e processos digitais, que podem ser replicados de maneira rápida e barata. As plataformas digitais podem permitir a localização de maneira replicável, como é o caso do Airbnb. O segundo é a confiança em parceiros locais, caso essa associação seja prevista pelo modelo de negócio. Terceiro, é provável que o ganho de escala seja facilitado na medida em que uma empresa consiga assimilar funcionários de diferentes culturas.

FACILITADORES EXTERNOS DE REPLICAÇÃO. Há duas maneiras pelas quais a natureza do mercado facilita a replicação. A primeira é usar modelos de negócio estabelecidos – Freshii e Qualtrics são exemplos, com a primeira adotando um modelo de negócio de franquia bem conhecido e a última, um conhecido modelo de software como serviço. Ter de inventar um modelo novo (como foi o caso da Netflix) pode fazer empresas demorarem a escalar.

Uma estrutura de mercado que favoreça a globalização é um segundo facilitador da replicação e, por extensão, do ganho de escala global. Isso ocorre quando os concorrentes são (ao menos parcialmente) os mesmos em todos os mercados, e quando os clientes estão buscando produtos e processos padronizados. É fácil entender: se o marketing tiver de focar seus processos de pré e pós-venda na concorrência doméstica, isso pode impedir a escalada global.

A natureza das políticas de governo é outro aspecto da estrutura do mercado. Se focadas no mercado doméstico, dificultam a expansão global.

A LÓGICA DE ESCALAR GLOBALMENTE é diferente, como vimos, e inclui tensões entre crescimento e controle, estabilidade e mudança, replicação e adaptação. Uma abordagem integrativa para definir a estratégia e o conhecimento de facilitadores internos e externos pode ajudar seu negócio a fazer isso. ∞

Reproduzido com autorização da Rotman Management Magazine, da University of Toronto. Todos os direitos reservados.

PLATAFORMAS DE ZEITGEIST

Faz 170 anos que as Expos vêm nos ajudando a identificar o espírito de cada tempo. A Expo 2020, em Dubai, apesar da pandemia, honrou esse papel: a construção de uma vida urbana segura, da sociedade saudavelmente diversa, da tecnologia abundante e imperceptível, dos negócios ambientalmente sustentáveis e das lideranças conscientes deram o tom. Andrea Dietrich, Lillian Cruz e Monica Magalhães escrevem sobre isso em nosso site. Aponte seu celular para o QR Code e leia.



BECKY REUBER é professora de gestão estratégica e coordenadora da área de estratégia da Rotman School of Management.
ESTHER TIPPMANN é professora de estratégia, liderança e mudança da National University of Ireland, em Galway, Irlanda.
SINÉAD MONAGHAN é professora de negócios internacionais e estratégia global do Trinity College de Dublin, Irlanda.

O RELEVÂNCIA DAS RELAÇÕES por Alda Marina Campos

TER O BOM CAPITAL RELACIONAL QUE PERMITE ESCALAR SIGNIFICA, INCLUSIVE, SABER REVISITAR OS RELACIONAMENTOS QUANDO ISSO SE FAZ NECESSÁRIO

Que relação nunca precisou ser revisitada? Somos, pessoas e empresas, interdependentes e, por meio de nossas conexões, nos desenvolvemos e nos transformamos.

No meio empresarial, o olhar mais estratégico para as relações vem sendo um convite constante. O embaralhar das conexões de cadeias de valor deu origem a grandes inovações na mobilidade, com Uber, ou hotelaria, com Airbnb. Novos formatos de alianças intersetoriais, redes, associações e cooperativas têm mostrado que é no reboot das relações que geramos resultado financeiro e impacto positivo, juntos.

Nessa progressiva jornada de ressignificações relacionais, os negócios foram convidados a um novo capitalismo, além dos interesses dos acionistas. Teorias de mudança mais arrojadas e métodos multidisciplinares nos permitiram inovar de forma aberta e a intraemprender com impacto. Aprendemos a importância do cuidado com a cultura, pois é aí que muitas inovações morrem, ainda prematuras, inibindo as chances de os negócios assumirem seu lugar como força motriz do desenvolvimento sustentável. Sim, há um desalinhamento entre propósitos: da empresa e das pessoas. Com a chegada do distanciamento social súbito da pandemia, em 2020, tudo ganhou ainda mais clareza.

Se as partes envolvidas num relacionamento não estão em sinergia, a quem cabe discutir a relação? No trabalho junto a intraempreendedores de impacto de mais de 40 grandes empresas no Brasil, observei outra qualidade de conexão entre pessoas e empresas e assisti ao nascimento de projetos que conciliavam resultado para o negócio, valor para a sociedade, propósito pessoal e organizacional. Percebi que temos no intraempreendedorismo uma prática revolucionária, mas que demanda corresponsabilidade entre lideranças e intraempreendedores.

Na edição 2022 de sua tradicional carta anual a investidores, Larry Fink, CEO da BlackRock, destacou que, dentre as relações com todas as partes interessadas, a que sofreu maior impacto diante dos acontecimentos dos últimos anos foi aquela entre empregador e empregado. Se quisermos compartilhar valor por meio de empresas, a alta liderança deverá assumir o papel de guardião de um propósito claro, de um ambiente de confiança e coerência, criando um solo fértil para a autenticidade humana. Segundo a edição do Trust Barometer 2022, vivemos um contexto de desconfiança.

Aos colaboradores e à média liderança, a demanda é por mais protagonismo no autodesenvolvimento de competências intraempreendedoras, como a capacidade de construir comunidades, business cases, de pensar de forma generativa, destravar recursos e navegar o sistema político.

O capitalismo de stakeholders é um grande convite à resiliência e à vulnerabilidade para cuidarmos daquilo que nos é mais caro e nos mantém vivos: as relações humanas.



Alda Marina Campos é sócia-fundadora da Pares Estratégia & Desenvolvimento, integrante do comitê curador da Liga de Intraempreendedores, colidera o Centro de Intraempreendedorismo na Fundação Dom Cabral e é membro do conselho deliberativo do Sistema B no Brasil.



#COOPERATIVISMO #ESG #SUSTENTABILIDADE #SICOOB

NA RAIZ DO ESG, OS PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

50

por Sandra Regina da Silva

Em sua essência, o cooperativismo se alinha a muitos dos princípios ESG que estão hoje na ordem do dia. Satisfação das partes interessadas, desenvolvimento sustentável, diversidade e inclusão, liderança consciente e trabalho colaborativo fazem parte do dia a dia de uma cooperativa. E esses aprendizados são compartilhados com os leitores de HSM Management nesta entrevista com Emanuelle Marques de Moraes, gerente do Instituto Sicoob.

Enquanto o mercado corporativo abraça aos poucos as dimensões do ESG, para o cooperativismo esses princípios são praticamente mandatórios. Faz parte da essência do seu modelo de negócio promover o equilíbrio entre aspectos econômicos e socioambientais. Nesta entrevista, a gerente do Instituto Sicoob, Emanuelle Marques de Moraes, conta mais sobre a relação do cooperativismo com temas atuais, como capitalismo de stakeholders, colaboração e agenda ESG.

A graduação em Serviço Social aproximou Moraes da área de políticas públicas, enquanto pós-graduações

e MBAs, como gestão estratégia pela FGV, lhe deram visão empresarial. O mix a ajudou a “sair da caixa”, já que, na sua visão, o profissional da área social costuma se limitar aos problemas sociais e ao impacto, sem fazer relação com o negócio.

Na área há 19 anos, e desde 2012 à frente do instituto, ela vê avanços em instituições similares que, do trabalho mais filantrópico, ainda muito importante, passam a se relacionar com a estratégia do negócio. “O termo ‘braço social’, muito usado nesse sentido, ficou superado, porque, se cortarmos o braço, dá para viver; diferente do cora-

ção, do pulmão ou da medula. Por isso, o social tem de estar na cultura da organização, no DNA do negócio.

O cooperativismo nasce de uma filosofia que integra aspectos do ESG. Que aspectos podem ajudar as organizações a ampliar seu papel social?

A filosofia do cooperativismo propõe o equilíbrio entre as dimensões social e econômica, e o desenvolvimento local de onde a cooperativa está inserida é a essência do modelo de negócio. No cooperativismo, cada sócio é um voto, ou seja, ele tem voz e é importante para as decisões da cooperativa. Há um caráter civilizatório no cooperativismo, porque ele convoca essa sociedade para o trabalho colaborativo, para o senso de comunidade, o que diz muito sobre cidadania. E não está focado no individualismo, mas no ganho coletivo, o que já traz um aspecto social muito relevante, de gerar consciência que leva à ação.

Essas são qualidades do cooperativismo de forma geral. E quanto ao cooperativismo de crédito?

O cooperativismo de crédito nos remete ao ciclo virtuoso do cooperativismo. Diferentemente de outras instituições financeiras, quando o recurso entra na cooperativa ele fica na própria localidade e alimenta o desenvolvimento local. O dinheiro é reinvestido na indústria, no comércio, gera emprego, renda. Volta para a cooperativa e, consequentemente, para o cooperado.

Nessa perspectiva, é um modelo aderente ao capitalismo de stakeholders, tão defendido hoje em dia?

O cooperativismo já segue esses princípios há muito tempo. A questão de que não se pode olhar só para o negócio, mas que é preciso olhar para o entorno está presente desde o seu surgimento, no século 19. E índices como PIB e IDH provam que em locais onde existe cooperativismo forte – o Paraná é um exemplo –, o desenvolvimento é diferente de onde não há cooperativas. Isso porque, geralmente, uma cooperativa faz mais do que o próprio negócio. É difícil não ter um projeto social, par-

cerias com instituições locais e até com o governo. O ciclo se retroalimenta.

Você lida com ESG em cooperativismo, e ESG implica diversidade. Como é a diversidade e inclusão no setor?

A diversidade entra, no Sicoob, na agenda de sustentabilidade que está sendo construída. É um plano estratégico com diretrizes, metas e objetivos para que toda a organização se comprometa com avanços nos indicadores de sustentabilidade nos próximos anos. Vamos lançar um manifesto pela sustentabilidade, chamando todas as nossas cooperativas para o compromisso não só com a diversidade, mas com todos os temas relacionados ao negócio. Ao reunir tudo, conseguimos medir, monitorar e acompanhar esses indicadores.

O desafio não é só de gênero, mas também racial, de pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e, mais recentemente, da terceira idade, no chamado etarismo. Uma organização tem que ser reflexo da sociedade.

No Sicoob, no caso da questão de gênero, não temos um problema no quadro operacional. O último relatório de sustentabilidade, de 2020, mostrou uma média de 54% de mulheres entre analistas, assistentes, supervisoras, gerentes. O grande desafio está na alta liderança: são 20% de mulheres nas diretorias executivas e 17% nos conselhos. Além de atrair, é preciso desenvolver mulheres para esses cargos.

Como promovemos a inclusão financeira, direcionada às classes C, D e E e em municípios com até 50 mil habitantes, atingimos muitas mulheres e pessoas negras. E, se essas pessoas fazem parte do negócio como cooperadas e clientes, há o desafio de trazê-las para a alta gestão. Entender e reconhecer o problema é o primeiro passo.

Falando em lideranças, o executivo do cooperativismo precisa ser diferente do executivo “tradicional”?

Há uma chamada para que todas as lideranças corporativas sejam mais conscientes. O mercado tem falado muito da necessidade de se ter uma voz consciente e uma estratégia coerente na relação

ONDE AS COOPERATIVAS SÃO FORTES, ÍNDICES COMO PIB E IDH SÃO MELHORES, POIS AS COOPERATIVAS VÃO ALÉM DE UM SIMPLES NEGÓCIO: ELAS FAZEM PARCERIAS E GERAM OUTROS DIVIDENDOS



A AGENDA DE
EDUCAÇÃO
FINANCEIRA
DO SICOOB
EXTRAPOLA A
ATUAÇÃO DO
INSTITUTO. DO
PRESIDENTE
AO ATENDENTE,
TODOS
TÊM COMO
PROPÓSITO
CONTRIBUIR
PARA A SAÚDE
FINANCEIRA DO
COOPERADO

52



A AGENDA ESG DO SICOOB

COM DIVERSAS FRENTES DE ATUAÇÃO, INSTITUTO INTEGRA ESTRATÉGIA DA COOPERATIVA

O Instituto Sicoob é uma organização de investimento social estratégico mantida pela cooperativa de crédito Sicoob com o objetivo de disseminar a cultura cooperativista e promover o desenvolvimento sustentável dos territórios onde as cooperativas atuam.

O instituto se estrutura em três eixos. O primeiro é o de cooperativismo e empreendedorismo, implementado em ações educacionais promovidas pelo instituto. Cidadania financeira é o segundo eixo, alinhado com as diretrizes do Banco Central, que regula o setor. “As cooperativas têm um papel muito claro de inclusão e na educação financeira no sistema financeiro nacional”, comenta Emanuelle Moraes. “Atuamos muito nesse campo, porque é estratégico para o negócio levar educação financeira para as comunidades onde estamos inseridos.”

No terceiro eixo, de desenvolvimento sustentável, os programas são mais amplos, em diversas frentes, como a profissionalização. “Temos o Expresso Instituto Sicoob, um ônibus de educação itinerante”, conta Moraes. E, em breve, uma plataforma virtual trará ainda mais capilaridade ao sistema. O instituto também lidera a agenda de sustentabilidade, transversal a todo o negócio do Sicoob, abrangendo ESG em produtos, governança e compliance.

O instituto mantém parcerias sistêmicas nacionais com o terceiro setor, como um termo de cooperação técnica com o CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), com foco em disseminar programas de educação financeira, e com os Esco-teiros do Brasil. E também com a CVM e a Susep, para execução de ações de educação financeira. Localmente, as cooperativas se mobilizam junto às secretarias de Educação e de Assistência, visando a aplicação dos programas educacionais.

[Sandra Regina da Silva]

entre sustentabilidade e capitalismo. O chamado é geral, mas, para o cooperativismo, a responsabilidade é obrigatória. No caso do Sicoob, que tem o propósito de promover a justiça financeira e a prosperidade, a responsabilidade das lideranças é muito grande.

Nesses anos à frente do Instituto, quais os principais aprendizados?

O mais recente, sobretudo na pandemia, foi perceber que precisamos muito dos produtos digitais. Lançamos em 2021 a plataforma Se Liga Finanças, que promove educação financeira com linguagem gamificada. Em menos de um ano, temos mais de 13 mil jovens inscritos. E criamos o prêmio Líderes do Futuro, que oferece mentoria para os jovens com melhor desempenho nessa plataforma. Este ano, vamos lançar ainda o Se Liga MEI, com conteúdo específico para o microempreendedor.

Outro aprendizado importante, lá atrás, foi quanto à estratégia do desenvolvimento social. No começo, atirávamos para todos os lados, porque queríamos abraçar o mundo. Quando olhamos para os reais objetivos da organização, adotamos o conceito de investimento social, privado, estratégico, atrelando as estratégias do negócio às estratégias de atuação social. Assim, conseguimos otimizar recursos, ganhar confiança junto ao público interno e externo, agregar valor para a marca.

Temos uma agenda de educação financeira sistêmica que extrapola o eixo de atuação do instituto, porque é transversal ao negócio. Até nosso presidente fala na formação de um exército de educadores financeiros do Sicoob. E, na outra ponta, nosso atendente entende que tem um propósito maior que bater a meta. Seu propósito é contribuir para a saúde financeira do cooperado. ∞

O QUE QUER DIZER TERRADOIS?

Estamos o tempo todo fazendo escolhas a partir de “cardápios” que vão das características dos filhos à forma de morrer. Mais do que uma nova era, vivemos em uma nova Terra

A esta altura, todo mundo já sentiu que nossa vida não é mais a mesma, desde o nascimento até a morte. Para começar, esses dois acontecimentos viraram cardápios. Numa ponta definimos as características dos futuros filhos, nos mínimos detalhes, desde antes da gestação. Na outra, morremos cada vez menos de “morte morrida”, como diziam nossos avós, e passamos a escolher entre eutanásia, ortotanásia, suicídio assistido, distanásia etc. Entre as duas pontas, também tudo é diferente: a educação, o amor, o trabalho, a família, a amizade, enfim, tudo.

Nossos manuais de sobrevivência envelheceram. De um dia para o outro ficamos desbussolados, à procura de qualquer sinal que prometa um momento de segurança. O que ainda piora a angústia, por nos confundir, é que o planeta em que hoje vivemos é igualzinho ao anterior em aparência. Desorientados, tentamos velhas receitas que, claro, não funcionam. Cresce o mercado de conselheiros de meditação, de autoajuda, de psicoterapias positivas, de “compliances” controladoras. Entra na moda se falar em “saúde mental” nas empresas, infelizmente entendendo erroneamente que saúde mental é educação do desejo. São todos paliativos de breve, no máximo de média, duração.

Frente a esse estado calamitoso de falsas soluções, propus que chamássemos esse novo planeta que habitamos de TerraDois. E, por

consequente, o que deixamos para trás, de TerraUm. O simples fato de nomeá-los já evidencia uma diferença, convidando a pesquisar soluções adequadas a essa nova era, não se confortando com bálsamos provisórios.

Antes das soluções, no entanto, parece-me fundamental compreender qual foi a revolução, qual o aspecto determinante que nos levou de TerraUm para TerraDois. De minhas pesquisas concluí que, fundamentalmente, o que ocorreu foi a passagem de um mundo verticalmente orientado para um mundo de relações horizontais. Isso se deu pelo recente conjunto impactante de avanços tecnológicos, verdadeiro tsunami, muito especialmente pelo surgimento da web, impulsionadora da sociedade em rede, surgida na década de 1990.

O mundo vertical, no qual vivemos os últimos séculos, se caracteriza por se organizar em torno de um padrão. Em decorrência, são seus valores a hierarquia, o foco, a rigidez, o garantido, o disciplinado. Já o mundo horizontal, múltiplo, se baseia na colaboração, na diversidade, na flexibilidade, no risco, na responsabilidade. É fácil notar que temos que reaprender, ou melhor, que temos que aprender a viver em um novo planeta que justifica ser chamado de TerraDois. Qualquer atitude pessoal ou institucional, hoje, deve poder responder: estou em TerraUm ou em TerraDois? ∞



JORGE FORBES é psicanalista e psiquiatra, doutor em psicanálise e em medicina. Autor de vários livros, especialmente sobre o tratamento das mudanças subjetivas na pós-modernidade, recebeu o Prêmio Jabuti em 2013. É criador e apresentador do Programa TerraDois, da TV Cultura, eleito o melhor programa da TV brasileira em 2017 pela Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA).



#GOVERNANÇA #GESTÃOFINANCEIRA #SEGURADORAS

IFRS 17/CPC 50: NOVA PERSPECTIVA PARA AS SEGURADORAS

por Danielle Torres

A área de contabilidade dos contratos de seguros está prestes a passar por uma revisão completa com a entrada em vigor, em 2023, da IFRS 17/CPC 50. Ela trará mais transparência das posições financeiras e comparabilidade entre os players do mercado de seguros, além de alterar a forma de mensurar e interpretar os resultados de uma seguradora, afetando um mercado de mais de R\$ 300 bi. Demandará, porém, bastante atenção das seguradoras nas tratativas necessárias para sua adequação.

Por muitos anos, discutiu-se a necessidade de um padrão contábil que proporcionasse uma homogeneidade maior na comparação dos resultados das seguradoras e nos critérios para reconhecimento de suas reservas técnicas – o montante que as companhias precisam manter para arcar com os compromissos assumidos

com os segurados. Tendo como ponto de partida esse objetivo, e após quase uma década de debates e minutas de exposição, estamos próximos da adoção inicial da IFRS 17/CPC 50.

A nova norma para mensuração e contabilização de contratos de seguros foi aprovada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e re-

ferendada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2021, e entrará em vigor no Brasil em 1º de janeiro de 2023. Entretanto, neste início de 2022, a norma ainda não foi referendada pela Superintendência de Seguros Privados (Susep). Assim, as seguradoras que publicam suas demonstrações contábeis de acordo com as práticas aplicáveis à Susep devem continuar seguindo as orientações dessa autarquia.

NOVOS PADRÕES DE MENSURAÇÃO

Os efeitos da adoção da IFRS 17/CPC 50 representam uma nova perspectiva de como os resultados e a própria posição patrimonial de uma seguradora serão mensurados e interpretados. Um exemplo disso é que o montante de prêmios emitidos por uma seguradora – métrica que até hoje representa a principal volumetria de receita – não mais impulsiona de maneira isolada a “linha do resultado”. Isso porque a formação da receita e a liberação de lucros, hoje registrados basicamente com base na passagem do tempo, serão contabilizadas por meio de padrões significativamente diferentes definidos pelo novo Modelo Geral de Mensuração (GMM, na sigla em inglês). Ainda, os fluxos relativos aos componentes de investimento relacionados ao contrato de seguros não serão mais considerados como parte da receita da seguradora.

O GMM possui quatro componentes que, em conjunto, formam o passivo de seguros. Seu modelo está demonstrado na figura ao lado.

1 Os fluxos de caixa futuros representam as expectativas de entradas e saídas de caixa para que a seguradora cumpra suas obrigações estabelecidas em contrato. Correspondem, principalmente, a estimativas de prêmios menos o volume de sinistros esperados e incluem outras receitas e despesas ligadas ao contrato de seguro.

2 Esses fluxos de caixa futuros devem refletir o valor do dinheiro no tempo e, portanto, são descontados a valor presente.

3 A mensuração explícita do risco não financeiro é a grande novidade da norma. Essa métrica reflete a compensação que a seguradora requer para assumir a incerteza quanto ao montante e ao momento dos fluxos de caixa futuros. Vamos supor que estamos mensurando as reservas de seguros para apólices que cobrem plantas industriais. Antes de emitir uma apólice, a seguradora realizou uma análise da probabilidade de um incêndio ocorrer nessas propriedades e qual seria o montante estimado de prejuízos. O ajuste do risco não financeiro captura a mensuração monetária dessa análise, demonstrando assim o valor que a seguradora cobrou para arcar com a incerteza oriunda de seu negócio.

4 A margem contratual de seguro (CSM, na sigla em inglês) representa o lucro não realizado para um grupo de contratos de seguro, que será reconhecido ao longo da vida dos respectivos grupos de contratos.

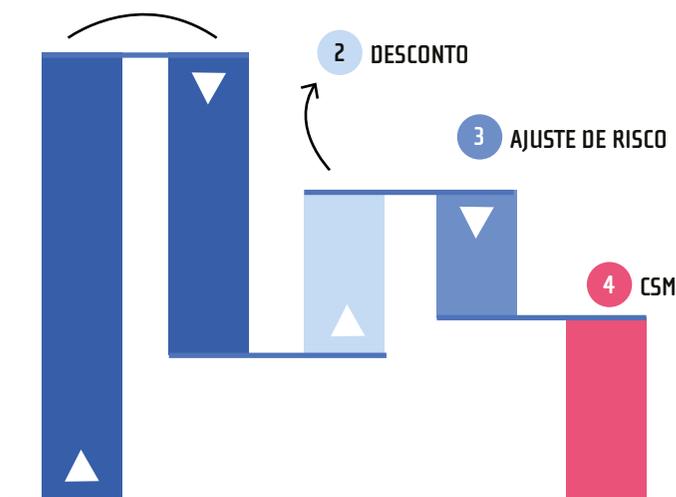
Apesar de, em um primeiro momento, a divisão por esses quatro blocos parecer complexa, ela é um dos maiores

A NOVA NORMA AINDA NÃO FOI APROVADA PELA SUSEP, MAS DEVE ENTRAR EM VIGOR EM JANEIRO DE 2023 PARA AS COMPANHIAS ABERTAS

O PASSIVO DOS SEGUROS

OS QUATRO COMPONENTES DO MODELO GERAL DE MENSURAÇÃO

1 FLUXOS DE CAIXA FUTUROS



FONTE: DANIELLE TORRES

A MUDANÇA NA NORMATIVA EXIGIRÁ UM ESFORÇO DE ADAPTAÇÃO. SISTEMAS E MÉTODOS DE PROCESSAMENTO DE DADOS PRECISARÃO SER REVISTOS PARA GARANTIR OS CENÁRIOS ESTATÍSTICOS NECESSÁRIOS

56

benefícios da norma, pois permite uma visão mais clara de como a receita de uma seguradora é formada.

IMPACTOS DA TRANSIÇÃO

Toda essa transformação naturalmente exigirá um esforço para a implementação adequada da IFRS 17/CPC 50. Sistemas precisarão ser revistos, bem como os métodos para processamento de um enorme volume de dados capaz de formar os cenários estatísticos necessários para mensurar e contabilizar cada um dos blocos mencionados. Isso exigirá uma coordenação conjunta entre os departamentos contábeis, financeiro, atuarial e de tecnologia da informação de uma seguradora.

Para as companhias que possuem sistemas legados antigos em ação, pode ser necessária uma transformação digital, com a implementação de novos sistemas, além de agregadores de dados e motores para cálculo da CSM.

Independentemente da troca de sistemas, é esperado que a área de riscos da seguradora precise atualizar o mapeamento de controles existentes em seus processos, principalmente no que diz respeito à formação das estimativas utilizadas no motor de cálculo.

Outro benefício trazido pela norma é a utilização de taxas de desconto atuais na mensuração dos passivos de seguros. Tal prática, porém, poderá evidenciar eventuais descasamentos entre ativos e passivos, resultando em maior volatilidade nos resultados financeiros. Assim, ajustes podem ser necessários no desenho de produtos ou mesmo na política para alocação de investimentos.

Com tantas mudanças, não somente a administração da seguradora mas também os investidores e outros usuários das demonstrações financeiras precisarão compreender como interpretar o balanço, os resultados e as principais métricas (KPIs).

As mudanças trazidas pela IFRS 17/CPC 50 não devem afetar as seguradoras de maneira homogênea. Os efeitos para seguros de vida e previdência são potencialmente distintos e mais complexos do que aqueles para

seguros de danos (apólices empresariais, de condomínio, residencial, de automóvel, entre outras).

Assim, espera-se que os seguros de vida e previdência experimentem mudanças mais significativas, com a adoção do GMM, ou da Abordagem da Taxa Variável (que é uma modificação do GMM, aplicável a certos planos de previdência). A mensuração dos passivos por essas abordagens necessariamente implicará em uma visão de longo prazo dos negócios dessas companhias.

No caso de seguros de dano, por sua vez, é provável que as seguradoras estejam elegíveis a aplicar o modelo simplificado (Abordagem de Alocação de Prêmios, ou PAA, na sigla em inglês), o que deve resultar em critérios contábeis mais semelhantes àqueles hoje adotados no Brasil. O quadro da página 57 demonstra o modelo de critérios de elegibilidade da PAA.

QUANDO A IFRS 17/CPC 50 SE APLICA?

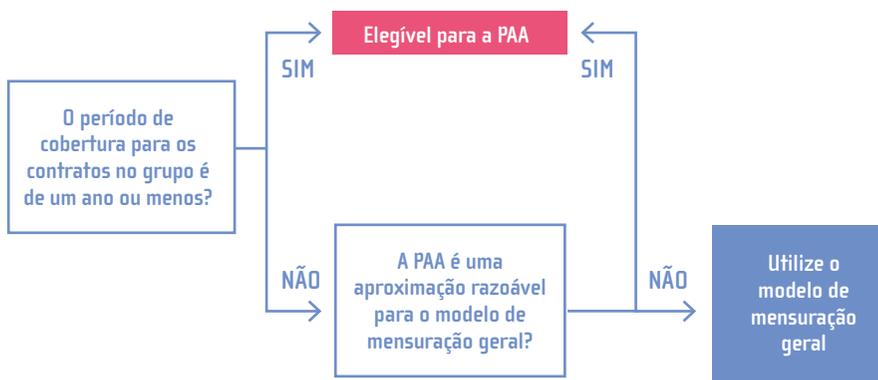
De acordo com a IFRS 17/CPC 50, operações com características de um contrato de seguro podem abranger empresas de qualquer segmento, seguradoras ou não. Porém, considerando que a atividade de seguros é regulada no Brasil, diretrizes e considerações adicionais regulatórias para contratos de seguros podem ser requeridas.

A norma define que um contrato de seguro é aquele em que uma parte emissora aceita um “risco de seguro significativo” de outra parte (o segurado). No cenário de um evento futuro e incerto afetar negativamente o segurado, ele ou ela tem o direito de obter uma compensação do emissor.

Uma vez que a IFRS 17/CPC 50 não limita a aplicação do conceito acima somente às seguradoras, indústrias de uma forma geral devem revisar seu leque de soluções e analisar se houve a transferência de risco não financeiro na prestação do serviço. Um exemplo em que isso geralmente ocorre é em contratos de taxa fixa, nos quais o prestador fornece assistência rodoviária para reparar ou rebocar um automóvel em caso de pane.

QUANDO APLICAR O MODELO PAA?

EM ALGUMAS CIRCUNSTÂNCIAS, O MODELO SIMPLIFICADO AINDA PODE SER APLICADO



FONTE: DANIELLE TORRES

É por situações como essa, e para evitar a sobreposição da norma de seguro com outras normas contábeis, que a IFRS 17/CPC 50 permite, mas não exige, que a seguradora aplique a IFRS 15 aos contratos com taxa fixa, e também traz as exclusões do requerimento para aplicação da norma abaixo listadas:

- Garantias emitidas diretamente por um fabricante, revendedor ou varejista em conexão com a venda de seus bens ou serviços a um cliente – exceto nos casos em que há uma garantia estendida, com a qual o revendedor transfere essa garantia a um terceiro.
- Ativos e passivos de empregadores sob planos de benefício a funcionários.
- Obrigações de benefícios de aposentadoria reportados por planos de aposentadoria de benefício definido.
- Direitos contratuais ou obrigações contratuais que dependem do uso futuro, ou direito de uso.
- Garantias de valor residual fornecidas por um fabricante, distribuidor ou varejista e uma garantia de valor residual de um arrendatário incorporada em um arrendamento.
- Contratos de garantia financeira, a menos que o emissor atenda a certos requisitos e tenha feito a opção irrevogável de aplicar a IFRS 17/CPC 50 ao contrato.
- Contraprestação contingente a ser paga ou recebida em uma combinação de negócios.

- Contratos de seguro em que a companhia é a segurada, a não ser que estes sejam contratos de resseguros mantidos pela companhia.
- Cartão de crédito e contratos semelhantes que atendem à definição de um contrato de seguro, a menos que a entidade reflita uma avaliação do risco de seguro associado a um cliente individual na definição do preço do contrato desse cliente.

TEMPO CURTO

Diante dos impactos da norma, os executivos do mercado de seguros precisam tomar decisões importantes, como construir um motor de CSM ou implementar uma solução de mercado, criar grupos de trabalho multidisciplinares, revisar a arquitetura de tecnologia de informação e escrever políticas contábeis sobre estimativas relevantes necessárias à implementação dos modelos de mensuração previstos na norma.

Atenção especial deve ser dada à retenção dos talentos que conhecem e dominam a nova normativa. A necessidade de profissionais especializados na IFRS 17/CPC 50 é global.

COM UMA JANELA CADA VEZ MAIS CURTA para a implementação da norma, é importante que a pauta seja tratada de maneira prioritária nas empresas que serão diretamente afetadas. ∞

DANIELLE TORRES, transfeminina, é sócia de Práticas Profissionais na KPMG no Brasil e é experiente em contabilidade, auditoria, ciência de dados e inteligência artificial. Em 2021 foi eleita uma das 500 pessoas mais influentes da América Latina na lista da Bloomberg por sua atuação no setor de finanças.



VISÃO PARA VENCER

“Competir quando necessário, colaborar quando apropriado” é uma forma de relacionamento melhor entre China e EUA do que a rivalidade pura e simples

O Belfer Center da Harvard University divulgou recentemente um artigo intitulado “The Great Tech Rivalry: China vs the US” [A Grande Rivalidade Tecnológica: China versus EUA, em tradução livre]. Graham Allison, autor do relatório, e Eric Schmidt, ex-CEO do Google, também publicaram um artigo sobre o assunto. Eles afirmam que a China já ultrapassou os EUA em inteligência artificial (IA), 5G, ciência da informação quântica, semicondutores, biotecnologia e energia verde.

O estudo identificou a abordagem de “toda a sociedade” da China como diferencial. Mas como isso acelera o desenvolvimento tecnológico da China? Os EUA precisam de uma compreensão abrangente do que impulsionou a inovação na China, para que seus formuladores de políticas possam desenvolver uma resposta mais estratégica.

Os planos quinquenais da China estabelecem as prioridades e as respostas do país às mudanças, o que tem apresentado bons resultados nas últimas décadas. Além disso, as recentes sanções dos EUA a uma série de tecnologias estimularam seu desenvolvimento na China.

A política industrial do governo não é novidade. EUA, Japão, Coreia do Sul, Taiwan e Singapura cresceram rapidamente definindo suas respectivas políticas e prioridades setoriais.

Ao mesmo tempo em que busca políticas de planejamento de cima para baixo, a China também incentiva empresas privadas dinâmicas (POEs) e estatais (SOEs), criando uma estrutura econômica única, de mão dupla. As SOEs atendem ao interesse público, indo além

do retorno financeiro, e os bens disponibilizados por essas empresas apoiam empresas públicas e privadas, criando um ecossistema melhor para todos.

Além disso, os governos locais funcionam como elo entre o governo central e as POEs, oferecendo financiamento, incubação e parcerias público-privadas. Essa abordagem em camadas garante que os recursos do país sejam usados para atender aos objetivos mais críticos.

Doug Guthrie, criador da Apple University e hoje professor universitário na China, afirmou que estar na China foi importante para o sucesso da Apple, porque os clusters de fornecedores, os trabalhadores diligentes e o apoio dos governos locais na China criaram uma estrutura confiável, a custos acessíveis, com qualidade e pontualidade.

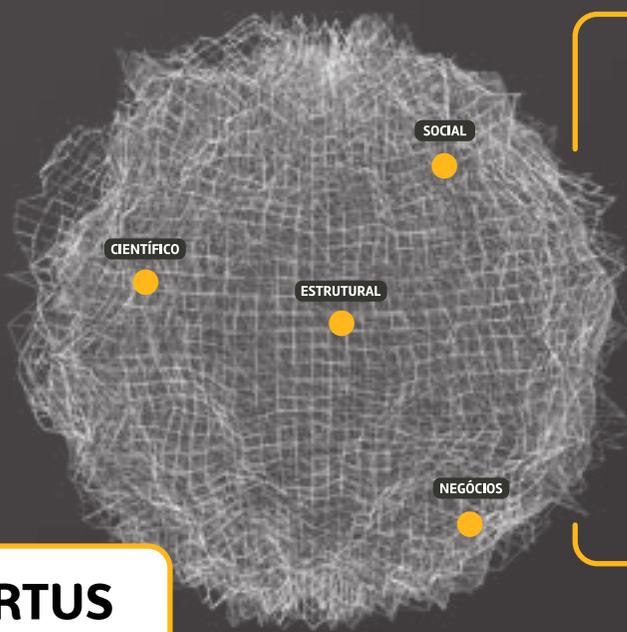
Quando a Tesla estava com problemas nos EUA em 2019, o governo chinês ofereceu um empréstimo de US\$ 1,4 bilhão de vários bancos estatais para a montagem de sua gigafábrica. Isso mudou o destino da Tesla. Hoje, é a marca de veículos elétricos mais vendida, e metade de suas entregas globais provém de sua fábrica em Xangai.

Muitas empresas de tecnologia dos EUA se beneficiaram da economia chinesa e entendem a eficácia de sua abordagem de governança.

Embora o estudo de Belfer Center chame a relação EUA-China de “rivalidade”, uma maneira mais construtiva de pensar é: “competir quando necessário, colaborar quando apropriado”. Afinal, as grandes potências são responsáveis pelo avanço da tecnologia, em benefício de toda a humanidade. ∞

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*.





NORTUS
é uma empresa

humanizadas

A estrutura organizacional da Nortus foi criada para servir ao desenvolvimento do ser humano biopsicossocial e às empresas cada vez mais humanizadas.

Nossa intenção é servir como estímulo de transformação consciente durante as interações com sistemas corporativos, contemplando a prosperidade material e sua concretização para a manutenção saudável de famílias, comunidades, sociedades e planeta.



Jairo Yamamoto
Presidente Althaia & Equaliv

*“Em relação ao trabalho da Nortus, gostaria de tecer as seguintes considerações:
São assertivos em relação aos objetivos propostos;
Engajam as pessoas envolvidas;
Estimulam o trabalho em equipe;
Energizam e direcionam o foco requerido;
Cultuam a prática de bons valores;
Utilizam linguagem facilitadora para a compreensão da mensagem;
Geram o resultado esperado.
Poucas vezes, em minha experiência profissional, pude contar com parceiros de tão elevado nível. Parabéns pelo trabalho e muito obrigado.”*



Rudimar D. Onder
Presidente
GRENDENE

“É uma consultoria com uma visão integral sobre as necessidades comportamentais de liderança nas organizações. Possui domínio em conduzir reflexões profundas sobre o comportamento humano e em mediar diálogos sobre as oportunidades e desafios da gestão de pessoas na Grendene. Percebo uma habilidade especial no desenvolvimento do autoconhecimento com a finalidade de proporcionar uma melhor gestão emocional frente aos desafios da empresa, tornando nossos líderes mais preparados.”



Leonardo M. Barbosa
Presidente ISCAR do Brasil

*“A principal contribuição da Nortus para conosco, Iscar e eu, é a aceleração do nosso desenvolvimento.
Uma empresa que trabalha com o desenvolvimento humano sabe que este desenvolvimento é contínuo, o que nos levou até aqui não servirá daqui para frente. A Nortus tem se desenvolvido de acordo com as necessidades do agora e provando, por consequência, aos seus parceiros, que este é o caminho.”*



Edison Tamascia
Presidente FEBRAFAR e FARMARCAS

*“Desde que iniciamos nosso processo de capacitação de liderança com a Nortus em 2016, a empresa evoluiu substancialmente na sua capacidade de organizar os esforços de todo o time para atingir os objetivos estratégicos propostos.
Posso dizer que a grande contribuição da Nortus foi elevar a capacidade de autogestão e autoliderança dos nossos profissionais, o que foi fundamental para o exponencial crescimento que as nossas empresas obtiveram nos últimos anos.”*



#ESG #STAKEHOLDERS #CAPITALISMOCONSCIENTE

60

AS MELHORES PARA O BRASIL EM 2022

por Maria Clara Lopes

Nove em cada dez cidadãos brasileiros esperam que lideranças e organizações tenham uma postura mais ética. Realizada pela Humanizadas, a pesquisa *Melhores para o Brasil 2022* reconhece, em um rating de consciência, as empresas nacionais que se destacam em diversos atributos, como a própria ética e também transparência e sustentabilidade, na visão de todas as partes interessadas no sucesso do negócio. A análise dos dados mostra organizações comprometidas com uma nova economia, em que os resultados financeiros andam junto com forte atuação na agenda ESG.

Qual foi a última vez que você desconfiou de alguém no trabalho? De um colega, chefe, cliente, fornecedor? Infelizmente, é provável que responda “ontem”. Ou até “hoje”. A falta de confiança é um problema no Brasil. E, do ponto de vista da economia, um problema bem sério, já que países com baixos índices de confiança têm baixa

renda per capita. Daí a importância de as empresas começarem a se avaliar segundo a confiança que inspiram em seus diversos stakeholders. É disso que se trata a pesquisa *Melhores para o Brasil*, produzida pela Humanizadas e publicada com exclusividade por **HSM Management**. Em sua edição 2022, 300 empresas foram analisadas por vá-

rios stakeholders. “Na América Latina – Brasil inclusive –, a questão é crucial para a retomada do desenvolvimento, sobretudo no cenário pós-pandêmico”, acredita Pedro Paro, CEO da Humanizadas e coordenador da pesquisa.

Existem vários indicadores para o impacto da confiança na economia. Paro lembra que um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) publicado no início de 2022 mostrou que os cidadãos correlacionam a confiança a questões econômicas como baixa produtividade, menor capacidade de inovação e ambiente menos favorável aos negócios. “Existe uma necessidade global de resgate de confiança nas diferentes camadas da sociedade, integrando ao máximo as diferentes partes”, avalia ele, que acredita que as organizações e suas lideranças têm um forte papel nesse processo. “O Fórum Econômico Mundial alerta sistematicamente as lideranças empresariais e governamentais globais para a urgência de se colocar em prática o capitalismo de stakeholders como forma de avançar nas pautas ESG”, lembra.

Para a população, as empresas fazem parte desse contexto. O estudo *Trust Barometer 2022*, do Instituto Edelman, mostra que nove em cada dez cidadãos brasileiros esperam que as lideranças –

e suas organizações – tenham uma atitude mais consciente, ética, transparente e sustentável. Traduzindo: a maioria da população brasileira tem a expectativa de que as organizações vão além de gerar lucro para seus acionistas, enxergando e incluindo colaboradores, comunidades locais, elos da cadeia produtiva, investidores, consumidores e todas as pessoas interessadas no sucesso da organização e nos seus resultados.

NOVA ECONOMIA

A desconfiança dos cidadãos em relação às instituições brasileiras tem gerado um círculo vicioso nos negócios. “O Brasil acumula anos de baixo crescimento econômico. É considerado um dos piores países para se fazer negócios no mundo, e a desconfiança da população é reflexo da lentidão para resolver décadas de problemas econômicos, sociais e ambientais”, avalia Paro.

Esse ciclo acaba gerando perda de produtividade, de potencial humano e de capacidade de inovação das organizações, prejuízos que podem ser traduzidos em números.

Segundo os dados da Humanizadas compilados em 2022, há redução de 47% na avaliação das lideranças, segundo a perspectiva de conselheiros,

O ESTUDO *TRUST BAROMETER 2022*, DO INSTITUTO EDELMAN, MOSTRA QUE NOVE EM CADA DEZ CIDADÃOS BRASILEIROS ESPERAM QUE AS LIDERANÇAS – E SUAS ORGANIZAÇÕES – TENHAM UMA ATITUDE MAIS CONSCIENTE, ÉTICA, TRANSPARENTE E SUSTENTÁVEL

VELHA ECONOMIA X NOVA ECONOMIA

A JORNADA EVOLUTIVA TRANSFORMA OS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

Quando a sociedade perde a confiança nas instituições, os impactos para as organizações são enormes. Diversas instituições em âmbito global reagem, expandindo os valores e práticas do “capitalismo de stakeholders”, que pressupõem profunda mudança de paradigma nos negócios. As principais diferenças entre os modelos podem ser vistas no quadro ao lado. (Fonte: Humanizadas)

DIMENSÃO	VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
Pensamento	Egocêntrico	Ecocêntrico
Crença	Escassez	Escassez e abundância
Olhar	Curto prazo	Curto e longo prazos
Foco	Acionistas	Stakeholders
Objetivo	Resultado financeiro	Impacto gerado
Medida	Lucro e vendas	Econômico, social e ambiental
Relações	Ganha - perde	Ganha - ganha - ganha



ENTREVISTADOS NESTA REPORTAGEM:



Pedro Paro



Christiano Coelho



Claudia Furini

executivos e colaboradores; as organizações obtêm resultados 29% piores em termos de cultura e ambiente de diversidade; registra-se uma redução de 40% na capacidade de desenvolvimento humano, de 51% na percepção de liberdade de expressão, de 33% na segurança psicológica e de 49% na autonomia para tomada de decisão. Consequentemente, há uma redução de 48% no dado de capacidade de inovação e melhoria.

Em contrapartida, o movimento das pessoas investirem, trabalharem e comprarem produtos e serviços de instituições em que confiam está levando à ascensão de uma “nova economia”, que apresenta características diferentes da “velha”, segundo Paro. “Não basta apenas produzir bons produtos e serviços. É necessário ser uma boa instituição para todas as partes interessadas no sucesso do negócio”, sintetiza o CEO

INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS RECONHECIDAS VÃO ALÉM DA AGENDA ESG

por Katia Simões

EM UM SETOR EM QUE DINHEIRO É A ALMA DO NEGÓCIO, BV E INTER AMPLIAM ALCANCE

A partir de 2023, as instituições financeiras do Brasil terão de reportar, por exigência do Banco Central, questões sociais, climáticas e ambientais, embora a maioria já o faça há anos. Isso tem criado uma movimentação desse mercado em torno da agenda ESG. Alguns bancos se destacam, indo além da declaração de intenções para se expor ao escrutínio de seus stakeholders. É o caso, entre outros, do BV (ex-Banco Votorantim) e do Banco Inter. Desde 2014, o BV tem um programa ESG, apoiado nos pilares de responsabilidade social, consumo consciente e impacto das atividades, e sustentabilidade dos negócios.

“A evolução foi gradativa”, diz Claudia Furini, superintendente de marketing, sustentabilidade e UX do BV. E ganhou força com a participação direta dos executivos a partir de 2020. “O CEO e a alta liderança acompanham as metas e direcionam a atuação ESG”, afirma Furini, e completa: “Sem integração de todas as áreas, não há resultados expressivos”.

A lista de conquistas cresce desde 2020: adesão ao Pacto Global da ONU, emissão do seu primeiro green bond, emissão de R\$ 30 milhões em letras financeiras verdes do BNDES, com lastro em projetos de energia eólica e solar, entre outras, e também ações de inclusão e apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Outro banco entre as *Melhores para o Brasil* é o Inter, que tem a ecoeficiência e a transparência como modelo de negócio. Christiano Coelho, head de sustentabilidade empresarial do Grupo Inter, destaca a forte atuação ESG do banco. “Neutralizamos nossas emissões atmosféricas com créditos de carbono desde 2019 e temos o selo ouro GHG Protocol no inventário de emissões. Em 2021, passamos a compor o Índice de Carbono Eficiente da B3”, frisa.

Para ele, a abertura de capital e o crescimento da base de clientes aumentaram a responsabilidade com relação aos stakeholders, o que levou à criação de um setor de sustentabilidade empresarial.

Apesar de a agenda ESG vir ganhando cada vez mais força na sociedade, no governo e no meio corporativo, Coelho reconhece um longo caminho a ser percorrido. “Ainda é preciso transpor enormes desafios internos e externos para que essa transformação seja uma realidade e a agenda se torne uma prioridade comum a todos os nossos stakeholders”, finaliza.

BENEFÍCIOS DA NOVA ECONOMIA

O AVANÇO NA JORNADA EVOLUTIVA GERA BENEFÍCIOS E RETORNO EM DIFERENTES DIMENSÕES

Construir relações de confiança com múltiplos stakeholders gera uma série de benefícios nas relações organizacionais.

4,5X

Performance financeira superior no médio e longo prazos

44%

Reputação da marca superior

76%

Melhor performance em práticas ESG

As melhores para o Brasil possuem confiança nas relações 105% superior à média do mercado brasileiro.

48%

Melhor experiência de clientes

116%

Bem-estar dos colaboradores superior

45%

Melhor perspectiva de futuro do negócio



FONTE: HUMANIZADAS [2022]

da Humanizadas. Em sua visão, é recomendável que as organizações tenham dados confiáveis e isentos para nortear uma tomada de decisão mais consciente. “Enxergar essas evidências é essencialmente estratégico a todos os negócios – não importa o tamanho, a região na qual atua ou o segmento. Todas as organizações, de maneira consciente ou não, são impactadas por seus stakeholders. Eles é quem decidem em qual organização desejam investir, trabalhar ou comprar.”

GANHO DE CONFIANÇA: 105%

É exatamente para fornecer informações confiáveis que a Humanizadas faz a pesquisa. Nos últimos dois anos, o estudo abrangeu mais de 400 organizações no Brasil dos mais diferentes portes. “Buscamos avaliar e reconhecer as organizações que se destacam na percepção dos respectivos stakeholders: clientes, lideranças, conselheiros, colaboradores, investidores, parceiros, meio ambiente, comunidades, famílias e sociedade em geral”, explica Paro.

Na edição de 2022, esse grupo consistiu de um total de 86.553 pessoas ouvidas, que representam todas as

partes interessadas no sucesso dos negócios. Praticamente o dobro do total de participantes de 2021.

Seguindo rigorosa metodologia científica, as informações obtidas geram diversos insights sobre essa nova economia, e também o *Rating Humanizadas*, que tem como objetivo demonstrar em qual estágio da jornada evolutiva cada organização se encontra [use o QR code da página 71 para conhecer quais são]. “Ele é calculado a partir de algoritmos complexos, que sintetizam a percepção dos diferentes stakeholders e expressam a qualidade das relações que a organização nutre com seus públicos”, conta Paro. “A evolução de uma empresa no rating expressa o desenvolvimento humano e organizacional em múltiplos aspectos, refletindo sobre conceitos como transparência, ética, diversidade, inovação e sustentabilidade.”

Essas evidências indicam que a elevação dos ratings tem correlação com um círculo virtuoso, gerando resultados positivos em diferentes indicadores organizacionais. O que significa ganhos de confiança nas relações (105% superior); performance ESG (76% superior); experiência dos clientes (48%

TODAS AS ORGANIZAÇÕES SÃO IMPACTADAS POR SEUS STAKEHOLDERS. ELES É QUEM DECIDEM EM QUAL ORGANIZAÇÃO DESEJAM INVESTIR, TRABALHAR OU COMPRAR

**ENTREVISTADOS
NESSA
REPORTAGEM:**



Emerson Branco



Rozalia Del Gaudio

RECIPROCIDADE ESTÁ NO DNA DA JACTO por Katia Simões

CULTURA DE VALORIZAÇÃO DA COMUNIDADE VEM DESDE A FUNDAÇÃO DA EMPRESA

“Ninguém cresce sozinho.” Essa certeza, junto com a crença de que o segredo do sucesso era compartilhar conhecimento, foram guias de Shunji Nishimura, que fundou o Grupo Jacto em Pompeia (SP), em 1948, e desde o início se cercou de pessoas com habilidades e experiências que não tinha. Hoje, a organização está presente em 15 países e com 4,6 mil colaboradores. “São valores do grupo, uma cultura disseminada tanto para o público interno quanto para o externo”, explica Emerson Branco, diretor de desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional.

A relação da Jacto com Pompeia é grande. A cidade de 20 mil habitantes é um dos principais focos de atuação social da companhia. O grupo mantém diversas iniciativas educacionais e de fortalecimento da comunidade local, como a Fundação Shunji Nishimura de Tecnologia e o Instituto de Desenvolvimento Familiar Chieko Nishimura, que beneficiou 4 mil pessoas com seus 20 cursos apenas em 2021.

As instituições sociais foram assistidas na pandemia. “Nos últimos dois anos, investimos mais de R\$ 2 milhões em ações de proteção e combate à covid-19”, informa Branco. Quatro hospitais da região receberam auxílio financeiro para medicamentos e equipamentos. A Jacto disponibilizou, ainda, 30 cilindros de oxigênio da companhia para a comunidade.

Antes vistas isoladamente, todas as ações passaram a compor o ecossistema social do grupo em 2021. “O negócio se apropria das iniciativas sociais que, por sua vez, impulsionam a companhia a se engajar ainda mais, com metas ambiciosas de melhoria de governança”, avalia Branco.

Há espaço para melhorias, como na presença de minorias e no fortalecimento da liderança feminina. “Há quatro anos percebemos que não incentivávamos esse processo formalmente.” A diversidade começou a sair da teoria para a prática em 2019 e agora, em 2022, o grupo lança um curso específico de formação de lideranças femininas para levar o empoderamento feminino, em 2024, a todas suas unidades. O executivo reconhece que os desafios são grandes. “A Jacto se confunde com a cidade, e as pessoas precisam sair do discurso e realmente praticar os valores da companhia”, declara.

Para Branco, houve um aprendizado de “olhar as coisas dentro de casa com mais profissionalismo, formalizando todas as atividades”. O próximo passo será levar essa formalização também para a cadeia de fornecedores.

superior); bem-estar dos colaboradores (116% superior); ambiente com inclusão e diversidade (40% maior); reputação da marca (44% superior); e performance financeira 4,5 vezes superior no médio e longo prazos.

RETRATOS DA PESQUISA

Os dados da edição 2022 da pesquisa mostram um retrato ainda desigual,

tanto do ponto de vista do perfil dos stakeholders quanto do das empresas. “É importante ressaltar que a pesquisa reforça seu caráter isento ao optar por não trabalhar com dados autodeclarados, uma prática comum nas avaliações ESG presentes no mercado”, diz Paro.

Considerando o universo total de participantes do estudo, os dados comprovam que ainda é preciso avançar nas questões de diversidade, equi-

dade e inclusão (DEI) no cenário de negócios do Brasil. A relação entre gêneros é a mais próxima da representatividade da população, mesmo que se perceba um pequeno desnível no número de mulheres (48,4%) em relação aos homens (50,7%). Apenas 0,9% escolheram a opção “Outros/Prefiro não declarar”. Já nos demais fatores de DEI, o desequilíbrio é maior. A identidade sexual é predominantemente

heterossexual (86,8%), com presença de homossexuais (5,1%), bissexuais (4,2%) e assexuais (0,4%). Os brancos ainda representam a maioria dos entrevistados (58,4%), seguidos por pardos (27,6%), negros (9,3%) e amarelos (2,6%). Indígenas representam 0,4% do total, e o item “Outros/Prefiro não declarar” teve 1,7% das respostas.

“Quando olhamos para a faixa etária, é possível notar que 61,7% possuem

FICOU EVIDENTE A CONSCIÊNCIA DE QUE EQUILIBRAR O DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO E O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE É O CAMINHO PARA PROSPERAR DE FORMA DURADOURA E SUSTENTÁVEL

GERAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO NO SEGMENTO DE MOBILIDADE

por Katia Simões

LOCALIZA FAZ DIFERENÇA EM UM SETOR ASSOCIADO AO AQUECIMENTO GLOBAL

Ao abrir sua primeira agência, em 1973, em Belo Horizonte (MG), a única certeza dos fundadores da Localiza era que a empresa cresceria com bases sólidas e valorizando o capital humano. Hoje, um dos valores fundamentais da sua cultura é “gente que inspira e transforma”, materializado pelas ações de desenvolvimento de carreira em programas na Universidade Localiza, voltados para mais de 11 mil colaboradores do Brasil e da América Latina. “E há iniciativas voltadas para os jovens talentos”, explica Rozalia Del Gaudio, diretora de comunicação e sustentabilidade.

“O programa ESG foi estruturado em três pilares: mobilidade sustentável; educação e empreendedorismo para a transformação social; e cultura e governança de classe mundial”, conta Del Gaudio. E, para garantir um modelo perene e alinhado ao negócio, as iniciativas são acompanhadas pelo comitê de governança e sustentabilidade, ligado ao conselho de administração.

Ciente de que a jornada para ser uma empresa sustentável é longa, a Localiza amplia ano a ano suas iniciativas. Os resultados não demoraram a aparecer. No terceiro trimestre de 2021 foram gerados mais de 800 mil kW/h de energia solar, 58% a mais do que no mesmo período de 2020. Foi o melhor índice registrado pelo projeto de geração e consumo de energia limpa nas filiais. “Mesmo com a forte expansão de geração nos rooftops das unidades, estamos buscando outras alternativas para intensificar o uso de energia limpa e racionalizar o consumo, como migração de unidades para o mercado livre de energia, marketplace de energia limpa e telemetria de consumo”, revela Del Gaudio. Há avanços no uso racional da água, atingindo 61,4% de lavagem a seco dos veículos, 1,4 ponto percentual acima da meta estabelecida para 2021.

Para ampliar sua atuação social, a empresa lançou o Instituto Localiza em 2021, apoiando projetos que impactam 8 mil jovens em situação de vulnerabilidade socioeconômica em 14 estados brasileiros. Há dois anos, a Localiza lançou seu programa de DEI, com cinco grupos de afinidades: equidade de gênero, pessoas com deficiência, migrantes e pessoas em refúgio, raça e LGBTI+. “Nos últimos anos, ficou evidente a consciência de que equilibrar o desenvolvimento do negócio e o desenvolvimento da sociedade é o caminho para prosperar de forma duradoura e sustentável”, afirma Del Gaudio.

ENTREVISTADOS NESSA REPORTAGEM:



Lucas Carnicelli



Michele Martins

menos de 39 anos. Ou seja, a maioria dos respondentes ou são millenials, nascidos a partir de 1980, ou geração Z, nascidos a partir de 1995”, comenta Paro. “Isso significa que, mesmo na pesquisa Humanizadas, já se encontra um viés forte de valores, demandas e necessidades das novas gerações no dia a dia dos negócios”, avalia.

Na prática, para ele, isso se reflete tanto na gestão – como as empresas vão atrair e reter os melhores talentos, por exemplo –, quanto nos hábitos de consumo, o que afeta a forma de as organizações pensarem e planejarem a experiência e a oferta de valor para seus clientes. Influencia inclusive os investimentos nas empresas. “A própria B3 tem um olhar diferente para as novas gerações, que já tem alta relevância em termos de investimento no mercado de ações aqui no Brasil”, observa. “As novas gerações estão incorporando seus valores quando demandam mudanças.

Há um significado de trabalho e de consumo diferentes daquilo que estamos acostumados. E essa mudança, para a Humanizadas, é um dos principais pontos de inflexão da transição para uma nova economia.”

CICLO VIRTUOSO

Os dados da Humanizadas permitem notar uma correlação entre cinco princípios (em ordem): o propósito maior; a estratégia de valor compartilhado; a cultura consciente; a capacidade de aprendizado e mudança; e a liderança consciente.

“Se as empresas trabalharem esses princípios com todos os stakeholders, elas consequentemente melhorarão a sua reputação de marca e a sua performance ESG, serão mais éticas e transparentes, trabalharão o bem-estar nas várias relações e serão mais diversas e inclusivas. Aumentando,

AS NOVAS
GERAÇÕES
ESTÃO INCORPORANDO OS SEUS VALORES QUANDO DEMANDAM MUDANÇAS. HÁ UM SIGNIFICADO DE TRABALHO E DE CONSUMO DIFERENTES DAQUELE A QUE ESTAMOS ACOSTUMADOS

FOCO EM TECNOLOGIA, PESSOAS E AMBIENTE

por Katia Simões

NA CLEARSALE, RELAÇÕES DE CONFIANÇA TRANSCENDEM PRODUTOS E SERVIÇOS

O e-commerce ainda era incipiente no País em 2001, quando o ex-atleta olímpico Pedro Chiamulera iniciou a ClearSale, hoje uma referência antifraude em diferentes áreas. “Nosso trabalho exige uma relação de confiança, garantindo que os dados não serão divididos e que a venda será boa”, explica Leonardo Teixeira Ferraz, diretor de RH. Os números de 2021 mostram seu impacto: cerca de 376 milhões de operações analisadas e R\$ 5,8 bilhões de transações potencialmente fraudulentas evitadas, 58% mais do que em 2020.

A confiança nasce de um tripé que une tecnologia, inteligência estatística e pessoas. “Defendemos o capitalismo consciente e fomos a primeira empresa certificada pelo Sistema B a abrir capital, em junho de 2021”, observa Ferraz. Nesse ano, as ações ESG foram agrupadas em uma área, o que colocou todas as ações debaixo do mesmo guarda-chuva, do respeito ao código de ética até critérios de seleção de fornecedores. “Se não há alinhamento com a nossa maneira de agir e pensar, não há negócio”, afirma o diretor. “O próximo passo é garantir a mensuração das ações e rastreamento dos fornecedores.”

A ClearSale também está fortemente engajada na equidade de gênero e raça, com 65% das posições ocupadas por mulheres. Há ações focadas em grupos minoritários. Referência em um segmento que sofre com falta de mão de obra capacitada, a ClearSale lançará, até junho de 2022, um programa de aceleração focado no primeiro emprego, direcionado aos quadros da própria companhia. No segundo semestre, outra iniciativa está voltada à formação de novos profissionais para o mercado de tecnologia.

PMEs ALINHAM ESTRATÉGIA E PROPÓSITO por Katia Simões

O PROPÓSITO É TRADUZIDO EM IMPACTO REAL NO UNIVERSO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A crença de Bruno Imbrizi de que uma empresa tem que questionar o porquê de sua existência mudou a trajetória da Chico Rei, e-commerce de camisetas com estampas criativas que fundou em Juiz de Fora (MG). A empresa passou a adotar diversas ações para levar valores socioambientais, como o uso de algodão com selo Better Cotton Initiative, que luta por menores impactos ambientais e por relações justas de trabalho na cadeia produtiva, além de produzir estampas sem insumos tóxicos e encaminhar sobras de tecido para cooperativas locais transformarem em novos produtos.

O impacto também está na escolha dos colaboradores. “Hoje, um terço de nossa equipe de costureiros é formado por presidiários. Oferecemos a eles capacitação e, com isso, contribuimos com a sua ressocialização”, explica Lucas Carnicelli, diretor de RH.

Para Fábio Regis de Albuquerque, um dos fundadores do Sítio Barreiras, que produz frutas com agricultura ecológica no Ceará e na Bahia, o impacto surge do equilíbrio entre produção, meio ambiente e pessoas desde a produção das mudas até o beneficiamento das frutas. “Adotamos uma gestão humanizada, que prepara os colaboradores para que cada um cumpra seu papel, diminuindo ações de comando-controle.” Ele destaca outros projetos, como o apoio à formação de caráter na educação infantil feito na Associação para a Formação do Caráter no Cariri (AFCC), em Juazeiro do Norte (CE). O Barreiras está ampliando seu laboratório de biotecnologia, com foco no manejo biológico de pragas e doenças e na criação da área de RPPN (Reserva Particular de Patrimônio Natural) para conservação em caráter perpétuo de ambientes naturais em 300 hectares no sul da Bahia.

O impacto socioambiental também faz parte da cultura da Drogeria Ultra Popular, de Primavera do Leste (MT). Na visão de sua proprietária, Carol Barros, seus pilares são forjados pelo exemplo, engajando as lideranças no processo.

Ela acredita nas parcerias com o poder público e desenvolve suas principais ações sociais a quatro mãos, como o apoio a escolas

de alfabetização em bairros afastados e espaços esportivos para crianças carentes.

TECH COM PROPÓSITO

A fintech Cora nasceu em 2020 com o propósito de fortalecer pequenos negócios e provocar impacto positivo na sociedade. “Não temos programas, mas sim práticas que começam na liderança e transcendem para toda a organização”, diz Gustavo Viegas, CHRO da Cora. Vários rituais transmitem a importância da comunicação aberta e com espaço para a participação de todas as pessoas. “Não concebemos um ambiente organizacional em que informações são privilegiadas a grupos ou pessoas específicas”, diz.

Na Cora, o engajamento está conectado à forma de motivar os times. Viegas cita o autor Daniel Pink e o livro *Drive* como referência dos três pilares da motivação: maestria ao tomar decisões e lidar com atividades; autonomia na execução; e propósito para perseguir objetivos. Viegas admite que não é fácil, pois nem todos estão preparados para tamanho grau de autonomia.

Na Neoway, especializada em soluções de big data e inteligência artificial, um dos principais desafios é fomentar uma cultura inclusiva de fato. “Nosso grande objetivo é ter as melhores pessoas, altamente engajadas, em uma cultura forte de diversidade, resultados e alta performance”, define Michele Martins, responsável pela área de gente e gestão da empresa.

Para haver uma relação de ganha-ganha, a empresa se empenha em proporcionar ao colaborador uma jornada de experiência que envolva pertencimento e entrega baseada em três pilares fundamentais: carreira, desempenho e desenvolvimento, foco de três programas que se complementam. “Mudamos o que somos, mudamos a nossa realidade e continuamos crescendo para aumentar o impacto da nossa mudança no mundo”, diz Martins.

Com grande presença no estudo da Humanizadas, o conjunto das PMEs demonstram os benefícios de alinhar as estratégias de negócio ao propósito e ao impacto na sociedade.



CONTRASTE EXPLÍCITO

DADOS APONTAM IMPACTO DAS MELHORES PARA O BRASIL

Os oito insights abaixo mostram a diferença que existe entre as empresas com rating de consciência mais elevada e a média do mercado nacional.

ALINHAMENTO DE VALORES 1,7 X MAIOR

Nas empresas *Melhores para o Brasil*, a percepção de alinhamento dos stakeholders com o propósito e os valores organizacionais é maior do que a média do mercado brasileiro. É um dos seus pontos fortes, pois as pessoas se sentem motivadas a trabalhar nessas empresas quando notam o alinhamento com seus valores e propósito pessoais.

2,7 X MAIS COMPROMETIMENTO COM INCLUSÃO E EMPODERAMENTO

Em suas relações entre áreas, entre colaboradores e liderados, entre colaboradores e clientes, e com investidores, as *Melhores para o Brasil* apresentam mais comprometimento com a inclusão e o empoderamento do que a média brasileira. “Os stakeholders percebem que há compromisso em gerar um ambiente onde as pessoas se sintam aceitas da forma como elas são”, explica o CEO da Humanizadas.

1,6 X MAIOR INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A presença de princípios de sustentabilidade (econômica, social e ambiental) nos objetivos estratégicos das *Melhores para o Brasil* é 1,6 vezes mais presente do que na média nacional. “Visão de futuro, missão, valores e objetivos de negócio olham para a sustentabilidade de forma mais ampla e no médio e longo prazos”, ressalta Paro.

2,4 X MAIS ESPAÇO PARA EXPRESSAR O POTENCIAL HUMANO

As *Melhores para o Brasil* também criam um ambiente de trabalho mais favorável, aberto e com mais liberdade, o que favorece que as pessoas expressem quem realmente são em uma escala 2,4 vezes maior do que a média do mercado brasileiro. “Ampliar o potencial humano da organização significa maior engajamento, melhor índice de bem-estar, resolver mais problemas dos clientes e da sociedade, inovar mais, ter ambientes de maior confiança, engajamento e desenvolvimento”, enumera.

1,8 X MAIOR FLEXIBILIDADE NO DESIGN ORGANIZACIONAL

As estruturas e design organizacional, considerando inclusive sistemas e processos, das *Melhores para o Brasil* são 1,8 vezes mais flexíveis do que a média nacional. “São empresas que tendem a adotar mais conceitos de lógica de rede na conexão entre as áreas. Usam conceitos de gestão ágil e, em alguns casos, círculos autogerenciáveis em algumas áreas”, comenta Paro.

1,5 X MAIOR ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO INTEGRAL

As *Melhores para o Brasil* entendem treinamento e desenvolvimento de uma perspectiva integral, numa proporção 1,5 vezes maior do que a média das empresas brasileiras. Isso significa olhar para aspectos técnicos, comportamentais e emocionais. “É um desenvolvimento vertical e horizontal. No vertical, atua-se na consciência, no estágio de maturidade. E, no horizontal, nas competências e nos conhecimentos necessários.”

1,9 X MAIS LIBERDADE E AUTONOMIA PARA EXECUÇÃO DE MUDANÇAS

Nas *Melhores para o Brasil*, a presença de ambientes de liberdade e autonomia que favorecem a proposta e a execução de mudanças é 1,9 vezes maior do que a média nacional. Segundo Paro, isso é resultado de vários fatores. “Ter um espaço com mais inclusão e diversidade, maior alinhamento de valores, maior flexibilidade da estrutura, buscar ampliar o potencial humano proporcionam maior confiança nas relações.”

2,6 X MAIS LIDERANÇAS ORIENTADAS AO ECO (E NÃO AO EGO)

As lideranças das *Melhores para o Brasil* estão 2,6 vezes mais comprometidas com o ecossistema, estando a serviço de pessoas, sociedade e do planeta “mais até do que de si próprias”, explica Paro. “Na média do mercado brasileiro, vemos lideranças mais orientadas a necessidades ‘egóicas’, de sobrevivência, um olhar mais de curto prazo e não de um desenvolvimento de relações de médio e longo prazos.”

também, sua capacidade de inovação”, analisa Pedro Paro.

É o que mostram os insights da edição 2022 da *Melhores para o Brasil*: organizações que estão comprometidas com uma nova economia, compartilhando características como ouvir feedbacks, solucionar problemas reais e gerar valor superior para todas as partes interessadas. “São empresas que costumam transformar problemas sociais, ambientais e culturais em grandes oportunidades de negócio, gerando inovação”, avalia Paro.

A transição para a nova economia é, para o coordenador da pesquisa, uma jornada do ego para o eco, evoluindo de cuidar das necessidades de sobrevivência mais básicas da organização para reconhecer, compreender e buscar a geração de impacto positivo na vida das pessoas e no planeta, equilibrando lucratividade e propósito.

De forma geral, as empresas estão vivenciando suas jornadas de escalada de consciência, como se estivessem subindo uma montanha, cada uma seguindo seu ritmo. “Todas estão em alguma etapa desse percurso, algumas mais acima, outras na base, e outras descendo alguns passos para tentar outro caminho. Não há como pular uma etapa ou como pegar um atalho”, explica. “Primeiro é preciso entender qual seu estágio de maturidade para depois decidir como dar um próximo passo seguro e evoluir de maneira mais consciente.”

A pressão que os diferentes stakeholders estão fazendo sobre as empresas de certa forma faz com que todas elas – consciente ou inconscientemente – estejam nessa trilha de evolução. Os dados da Humanizadas mostram que há uma distância muito grande entre as *Melhores para o Brasil* e a média do mercado brasileiro, o que não significa que essa diferença não possa diminuir. “Não existem empresas perfeitas”, afirma Paro. “O que diferencia as *Melhores para o Brasil* é a sua abertura e a coragem de ouvir os stakeholders, reconhecer problemas e oportunidades de melhoria na qualidade das relações.” ∞



AS MELHORES PARA O BRASIL 2022

VEJA A LISTA COMPLETA DAS EMPRESAS DO RATING DA HUMANIZADAS

As tabelas a seguir reúnem o rating da edição 2022 da pesquisa *Melhores para o Brasil*, realizada pela Humanizadas. Divididas por volume de colaboradores, as empresas foram relacionadas em ordem alfabética, evitando que a lista seja lida como um ranking.

Na edição de 2022, participaram 300 instituições brasileiras, submetidas à avaliação multistakeholders (foram ouvidas mais de 86 mil pessoas) e avaliadas de acordo com os critérios da metodologia da Humanizadas. As 196 empresas com rating AAA até BBB são consideradas as *Melhores para o Brasil*, enquanto aquelas entre BB e D/E estão em jornada evolutiva. Na lista constam apenas as empresas que autorizaram a divulgação.

Os dados mostram que as *Melhores para o Brasil* também obtêm desempenho superior em métricas tradicionais de avaliação de resultado. Em termos gerais, quando são comparados os resultados das organizações classificadas como *Melhores para o Brasil* (ratings AAA, AA, A e BBB) com a média do mercado brasileiro (rating B nas projeções da Humanizadas), nota-se que as empresas bem ranqueadas na pesquisa apresentam: performance financeira

4,5 vezes superior no longo prazo; confiança nas relações 105% superior; reputação da marca 44% superior; reputação perante a sociedade 45% superior; performance em práticas ESG 76% superior; experiência dos clientes 48% superior; bem-estar dos colaboradores 116% superior; perspectiva de futuro 45% superior; segurança psicológica 49% superior; ambiente de inclusão e diversidade 40% superior; e capacidade de inovação 91% superior.

SIGNIFICADO DOS RATINGS

No QR Code abaixo você vai saber o que significa cada categoria do rating de consciência da Humanizadas



CLASSIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL (2022)

RATING	LISTA	MICRO	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE	TOTAL
AAA	Melhores para o Brasil	1	0	0	0	1
AA		13	2	5	2	22
A		26	32	11	8	77
BBB		22	31	34	9	96
BB	Jornada Evolutiva	14	23	20	12	69
B		3	7	9	4	23
C		2	1	5	0	8
D		3	1	0	0	4
Total		84	97	84	35	300

MICRO PORTE (5 A 19 COLABORADORES)

ORGANIZAÇÃO	RATING				
4 Hábitos Para Mudar o Mundo	AA	GVA - Global Vision Access	BBB	QWAN Human Connections	A
Abissal - Capitalismo Saudável	AA	Hellomark	A	Raízes - DS	A
Agência Métrica	BBB	Humanare	A	Refalhar	AA
Ana Health	A	Íandê Projetos Especiais	AA	RV Assessoria	BBB
Appana	AAA	Instituto Integral Brasil	A	Shoot	A
Arquipélago	BBB	Inteligov	BBB	Sigalei	A
Baluarte Cultura	AA	Lince Humanização	A	Straflab	BBB
Blend Edu	AA	Magna Search	AA	Takao Consultoria	A
Blockforce	AA	Mais Vivida	A	TeamHub	BBB
Carlotas	AA	Morada das Artes	BBB	The Feminist Tea	A
Compliance PME	AA	Oficina de Impacto	A	Tide Social	AA
Cotidiano	A	ONG Parceiros Voluntários	A	TKC Business	BBB
Diário do Comércio	BBB	Ornellas	A	Trê Investimentos	A
Dobra	AA	Otimifica	BBB	Tribo	BBB
Editora Voo	AA	People and Results	BBB	Triconecte	AA
EnGuia Energia	A	Plongê	A	Tzen	A
Fluyd	A	Positive Ventures	A	Vivaz Soluções em RH	A
Geração Social	A	Postmetria	A	Waves OF Life	A
Grupo Anpla	BBB	Produteca	A	WIS	BBB
		Profile PR	A		

70

MÉDIO PORTE (100 A 999 COLABORADORES)

ORGANIZAÇÃO	RATING				
2WEnergia	BBB	Elo7	AA	Rocky	BBB
Accessstage	BBB	Extrafruti	BBB	Sacolão da Santa	A
Banco Soñsa	BBB	GGF	BBB	Sicoob Credimepi	BBB
Beta Learning	A	GL Foods	A	Sicoob Credip	A
Braille Biomédica	BBB	Grupo Sabará	A	Sicoob Divicred	BBB
C.ROLIM Engenharia	A	Hospital Dom Alvarenga	BBB	Sítio Barreiras	BBB
Cadastra	BBB	Ius Natura	BBB	Soften Sistemas	AA
Chico Rei	AA	Kosmoscience	BBB	Solenis	BBB
Colégio Apogeu	BBB	Kunumi	BBB	Soluti	BBB
Copastur	A	Lacerda Diniz e Sena	BBB	SouSmile	A
Cora	A	Liv Up	A	Tagia	BBB
CPI Tegus	BBB	MaxMilhas	BBB	Tia Sônia	BBB
Deal	BBB	Neoway	BBB	Vedacit	BBB
Dengo Chocolates	AA	Omni	A	Venturus	A
Doctoralia	BBB	PlantVerd	BBB	ZEISS	BBB
Drogaria Ultrapopular	BBB	Porto Sudeste e Ipê	BBB	Zenklub	BBB
Eduzz	BBB	Puratos	BBB	Zodiac Produtos Farmacêuticos	BBB
		Rede Cidadã	AA		



PEQUENO PORTE (20 A 99 COLABORADORES)

ORGANIZAÇÃO	RATING
Amvac do Brasil 3P	BBB
Baker Tilly ES	A
Beleaf	A
Ben Fatto	A
Biowash	A
Casa Feito Brasil	BBB
CCLi Centro de Consultoria Linguística	BBB
Clínica Bozelli	A
Cookie Mania	BBB
CREN	BBB
CWR	BBB
Dentro da História	A
DeÔnibus	BBB
Docato	BBB
Dr Zapi Impermeabilizantes	A
Editora Mol	AA
ERPLAN	A
Ervas Naturais	BBB
eureciclo	AA
Evolux	A
Eyxo	A
FAST Construtora	BBB

Fluke	A
GESUAS	A
Grupo Valean	BBB
Movimento eu Visto o Bem	A
Instituto Coca-Cola	A
Instituto Elos	A
Instituto Nova Era	BBB
Interviva Clínicas	BBB
ISCA	BBB
Layers Education	BBB
Lemon Energia	BBB
MasterSense	BBB
Medicatriz Dermocosméticos	A
moss.earth	BBB
Nanovetores	BBB
Oficina Muda	BBB
Okena	A
ONOVOLAB	BBB
Origens	A
Panelinha Fit	BBB
Papel Semente	A
Plastifama	A
Politize!	A

Portal Publicidade	BBB
Potência Seguros	BBB
Pro Criança Cardíaca	BBB
Quadra Engenharia	BBB
Recicladora Urbana - ReUrbi	A
Refazenda	A
Rise Ventures	A
Serhum	A
Share RH	BBB
Simbiose Social	A
Talento Incluir	A
TNS Nano	A
TRANSCOTA	BBB
umgrauemeio	A
Vertown	A
Vital Atman Ltda Epp	BBB
Vox Capital	A
VUXX	BBB
Waldorf Santos	BBB
wBrain	A
WK Advogados	A
Zatom	A
Zoom Entregas	BBB



GRANDE PORTE (> 1.000 COLABORADORES)

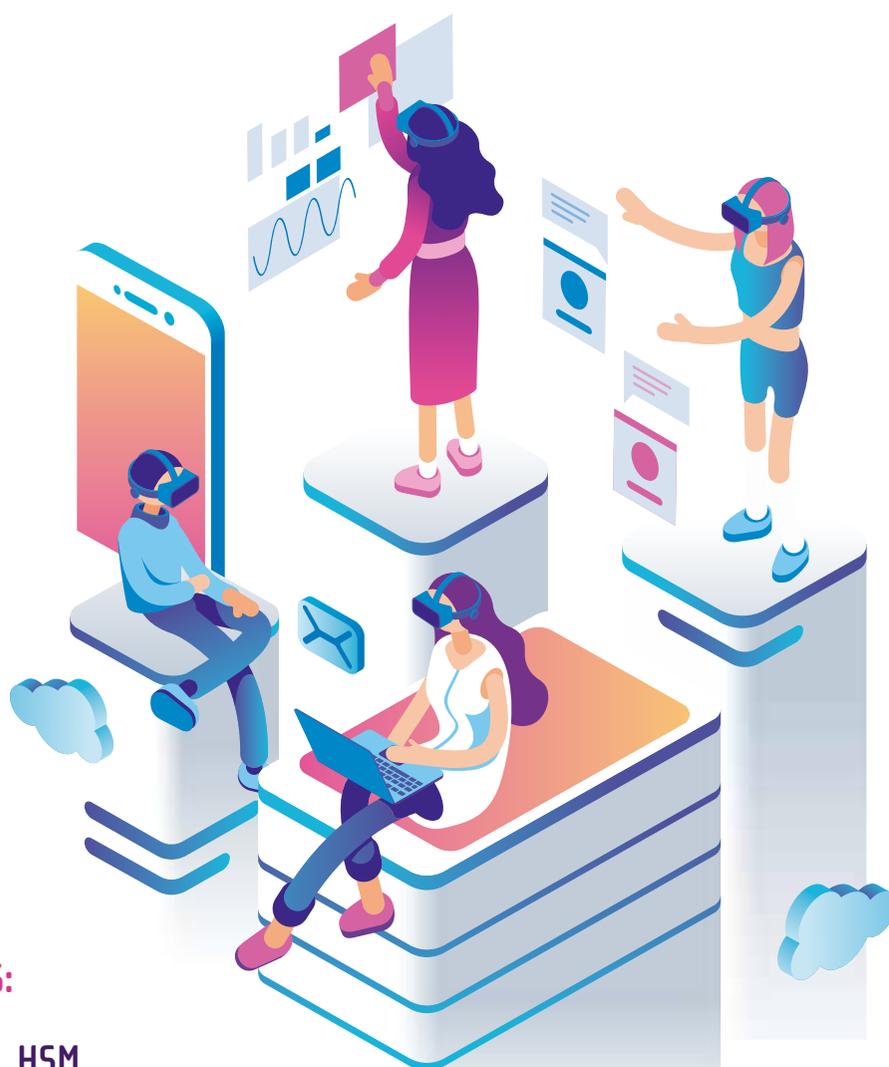
ORGANIZAÇÃO	RATING
Banco BV	A
Banco Inter	A
Centro Cooperativo Sicoob	BBB
ClearSale	A
Creditas	BBB
Grupo Cyrela	BBB
Grupo Jacto	BBB
IC Transportes	BBB
Irani	A
Localiza	A

Magazine Luiza	A
Movida	BBB
NAVA	BBB
Patrus Transportes	A
Raccoon	BBB
Reserva	BBB
Sabin	A
Sicredi Vanguarda	AA
Special Dog	A
Viacredi	AA



VAMOS CONTINUAR A NOSSA CONVERSA NO MUNDO DIGITAL?

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



NOSSAS REDES:

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





#TELECOM #VAREJO #EXPANSÃO #FRANQUIAS

INOVANDO NA ECONOMIA COMPARTILHADA: O CASE ALGAR TELECOM

73

por Ana Flávia Martins

Ao criar seu modelo de negócio, a Algar Telecom inovou duas vezes. Primeiro, foi pioneira ao levar o sistema de franquias para o setor de telecomunicações, sem qualquer parâmetro de comparação com outra empresa, seja no Brasil, seja no exterior. Depois, por ter buscado um modelo de gestão baseado na construção de confiança e na satisfação de todos os stakeholders, buscando parceiros para crescer mais rápido.

Uma das percepções mais comuns do público com relação ao segmento de telecom é a da alta competição entre os players do setor. Pois resolvemos, no desenvolvimento do modelo de negócio de franquias da Algar Telecom, perseguir o caminho oposto: o da alta colaboração entre os players. Logo vimos que esse era o fator-chave de sucesso para fazer a empresa crescer.

Nosso modelo de franquias é jovem; foi criado em 2017. Um ano antes, em 2016, a empresa havia tomado a deci-

são estratégica de acelerar seu crescimento adotando a lógica da economia compartilhada, que caracteriza o século 21. Não é só um Airbnb ou um Uber que sabe compartilhar ativos com parceiros. Nós também podíamos aprender a compartilhar conhecimento, investimentos e a própria operação com parceiros.

A Algar Telecom, até então focada em crescer servindo a clientes empresariais, decidiu também expandir sua atuação para o segmento B2C, fazen-

do atendimento de novos clientes do varejo com empresas parceiras. Venderíamos internet de banda larga e serviço de telefonia celular.

No início de 2017, assumi a gestão de uma recém-criada área responsável por negócios estratégicos em tecnologias de informação e comunicação (TIC) e parcerias, com a missão de ajudar a criar o primeiro modelo de parcerias de telecom do Brasil. Logo elegemos formalizar as parcerias como um sistema de franchising.

DA IDEIA À PRÁTICA

Com o planejamento aprovado, o passo seguinte foi testar uma forma de equilibrar resultados integrando as maiores forças de cada parte: a franqueadora, com seu know-how, padrão de operação e escala; os franqueados, com sua capacidade de investimento e execução, vigor comercial e conhecimento local; e, claro, os clientes, com sua capacidade de consumo, feedbacks contínuos e possibilidade de construção conjunta de novos serviços.

Conseguimos ter clareza quanto à principal exigência e ao maior temor na hora de selecionar os parceiros. A exigência era a de que o modelo de negócio e de operação nos permitisse não só honrar, mas potencializar os três diferenciais aos quais a empresa sempre buscou se associar: qualidade, proximidade e agilidade. Já o temor se traduzia numa torturante pergunta: será que um parceiro poderá oferecer esses diferenciais e operar nosso negócio tão bem quanto nós mesmos?

O processo seletivo tinha de ser muito cuidadoso. Tínhamos experiências internas de parcerias, mas não achamos referência externa de franquias na área de telecom, nem no Brasil, nem no exterior. Era uma inovação. A solução foi mergulhar no novo negócio para identificar as alavancas fundamentais que nos levariam a um modelo que fosse atrativo e equilibrado para todos. Contratamos uma reconhecida consultoria de franquias para nos ajudar nisso.

Após dezenas de entrevistas internas, benchmarkings externos, muitas pes-

quisas e simulações, chegamos a um modelo viável. Seguimos, então, para apresentá-lo às lideranças – sempre abertos a dúvidas, críticas e sugestões. A cada conversa, melhorias eram feitas, e foi assim que caminhamos para a aprovação final com o presidente da empresa, Jean Borges.

Modelo de negócio criado, business plan feito e projeto aprovado. Agora era “só” vender a inovação – e primeira franquias. Só?

VENDER E IMPLANTAR

Como se vende uma inovação? O primeiro desafio foi encontrar pessoas capazes dispostas a apostar em franquias de um negócio altamente complexo. E mais ainda por conta do formato que desenvolvemos – em que o próprio franqueado constrói a rede de fibra óptica, vende, faz a manutenção e gestão dos clientes. Outro desafio era que o negócio exigia investimentos relevantes, de cerca de R\$ 2 milhões por franquias. O candidato precisava se sentir à vontade com a complexidade e o risco envolvidos e ainda dispor do capital necessário para investir.

Sabíamos que, para fazer esse aporte num modelo jamais executado, um parceiro precisaria ter muita confiança em nossa empresa e vice-versa. Então, começamos por procurá-lo entre ex-associados, como chamamos os colaboradores. E fechamos a primeira grande parceria: nosso franqueado número 1 havia trabalhado por mais de 40 anos na Algar Telecom e chegado a presidir a empresa por um tempo.

Em 1º de agosto de 2018, a primeira franquias entrou em operação. Tudo perfeito? Não, mas fomos aprendendo, ajustando, ouvindo todos os envolvidos e melhorando com a operação em movimento. E repetindo tudo de novo.

MODELO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO

Começamos pela área de concessão original da companhia, nas proximidades de Uberlândia, definindo 20 “lotes” para franqueados, os “clusters”. Os resultados comprovaram o sucesso da

O MODELO DE FRANQUIAS DA ALGAR TELECOM

INOVAÇÃO DE 2018 PERMITIU À EMPRESA ATUAR NO SEGMENTO B2C E ESCALAR



FONTE: ALGAR TELECOM

iniciativa e abriram caminho para planejarmos a segunda etapa, dessa vez focada na expansão para localidades mais distantes atendidas pelo backbone da Algar Telecom, como o interior de São Paulo e as regiões Sul e Centro-Oeste.

Hoje temos 33 franquias em 98 cidades, geramos mais de 800 empregos diretos e atendemos a 650 mil clientes com internet de banda larga e celular no Sudeste e Sul do Brasil. São quase 3 mil quilômetros de rede de fibra óptica construídos pelos franqueados.

Graças ao investimento dos parceiros, conseguimos escalar nossa base de clientes em fibra óptica e agora podemos sonhar com a expansão nacional desse modelo de negócio, para conquistar todo o Brasil. Eles ganharam uma nova avenida de negócios com alto retorno. E nossos clientes do varejo ganharam mais e melhores opções de serviços de telecom entregues com agilidade, proximidade e qualidade.

TRÊS APRENDIZADOS PRINCIPAIS

Em quatro anos e meio, foram muitos os aprendizados, mas destaco três. O primeiro é que a “força de resistência pode ser igual ou maior do que a da

criação de algo novo”. E isso faz parte. Afinal, é da natureza humana querer manter o status quo. Esse obstáculo existiu, mas foi contornado com um forte patrocínio da liderança, não só do comitê de direção, mas especialmente do líder principal da organização. Ter o suporte do presidente foi determinante enquanto a iniciativa era incipiente.

A segunda lição é que “é preciso achar um ponto ótimo entre o ideal e o possível, e saber que quem quer tudo não tem nada – e não faz nada. Realmente é melhor testar uma inovação em uma escala menor e depois crescer. Devemos ser sempre inconformados, para melhorar continuamente, mas nunca teimosos e cegos ao que é impossível. Em vários momentos, a solução está mais no “como fazer” do que no “quê”.

Das três lições, a terceira é minha preferida: “um negócio só é bom quando é bom para todos”. Equilibrar riscos e ganhos dos stakeholders faz com que todos ganhem. E, se todos ganham, todos cuidam para perpetuar o negócio. Há a tentação de ganhar mais sozinhos? Sim. Mas confirmamos que é melhor ganhar juntos – e por mais tempo. ∞



75

ANA FLÁVIA MARTINS é diretora de negócios da Algar Telecom Franquias e lidera a criação, implantação e gestão desse modelo de negócio. Foi head de negócios TIC, gerente de marketing e gerente de sustentabilidade do Grupo Algar. Atua na empresa desde 2001.





#AGRONEGÓCIO #ADVOCACY #INOVAÇÃO

ELA ESTÁ REJUVENESCENDO NOSSO AGRONEGÓCIO

76

por Sandra Regina da Silva

Conheça Teresa Cristina Vendramini, primeira mulher a presidir a tradicional Sociedade Rural Brasileira e também a Federação das Associações Rurais do Mercosul. Sem fugir de questões polêmicas – da carne sintética ao aquecimento global –, ela conta nesta entrevista como o setor agropecuário do Brasil tem buscado caminhos para ter uma relação mais equilibrada com as demandas futuras da sociedade.

Entidades internacionais apontam o setor agropecuário como um dos maiores responsáveis pela crise climática, não só pelo desmatamento florestal que provoca, como também pelas emissões de gases efeito estufa da pecuária.

Teresa Cristina Vendramini garante que, ao menos no Brasil, o setor não está de braços cruzados quanto a isso. Ela é a primeira mulher a presidir a centenária Sociedade Rural Brasileira (SRB), cargo que ocupa desde 2020, ano em que também assumiu a presidência da Federação das Associações Rurais do Mercosul. E uma de suas ati-

vidades é circular pelo Brasil para estar próxima dos produtores rurais. Lida diretamente com o tema também por participar dos conselhos consultivos da Amazônia (criado por Itaú, Bradesco e Santander em prol do desenvolvimento sustentável da região), do Fundo JBS pela Amazônia e da Embrapa Recursos Genéticos, entre outros.

Paulista de Adamantina, socióloga por formação, ela é pecuarista por herança familiar – “minha família é de produtores rurais há mais de 80 anos e chegou uma hora em que foi preciso eu assumir esse legado”, conta ela. Vendramini conversou com **HSM Mana-**



gement sobre o agronegócio, os jovens, a questão climática, a carne sintética, sementes geneticamente modificadas e o futuro do trabalho no setor rural.

Os brasileiros estão descobrindo o problema da nossa dependência de fertilizantes importados com a Guerra da Ucrânia. Esse é o tipo do assunto com que a Sociedade Rural Brasileira lida? O que a SRB faz?

A Sociedade é um espaço propositivo, que busca soluções para assegurar a valorização, a eficiência e a competitividade do agronegócio brasileiro. Defendemos pautas relativas a direito de propriedade, regularização fundiária, livre iniciativa, Código Florestal e segurança jurídica.

Somos integrantes do Instituto Pensar Agro (IPA), que apoia a Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA), além de participar de várias comissões setoriais. No âmbito internacional, integramos a FARM [Federación de Asociaciones Rurales del Mercosur] e participamos de discussões na OMC [Organização Mundial do Comércio] e na ONU.

Ao longo de seus 102 anos de existência, a Sociedade participou das mais importantes pautas do agronegócio no cenário nacional.

Uma preocupação tem sido os boicotes a nossos produtos em outros

países. Como a SRB está abordando a questão?

Temos comitês setoriais de sustentabilidade, relações internacionais, jurídico e tributário, por meio dos quais mantemos um diálogo constante com embaixadas e lideranças.

Muitos veem a SRB como conservadora e representante dos grandes produtores. Mas ao menos um avanço ela fez, que foi ter uma mulher no comando – você é a primeira em cem anos. O que marca sua gestão?

É um desafio continuar e honrar esse legado. Eu tenho, por exemplo, incentivado muito a aproximação entre os jovens, a entidade e o agro de modo geral. Dentro da SRB temos o departamento Rural Jovem, inclusive, e é muito bom ver a juventude frequentando as reuniões de uma entidade tradicional como a SRB. Os jovens estão levando a inovação, a gestão e um olhar empresarial para dentro da fazenda e, ao proporcionar a soma entre experiência e tecnologia, têm incentivado a sucessão familiar no setor – o que é um desafio para muitos produtores.

Além disso, apesar da pandemia, tenho rodado o Brasil conversando com produtores rurais, especialmente os pequenos. Escuto suas demandas e também aprendo muito com eles. Faço o papel de mediar esse diálogo e unir todos os elos, porque acredito em uma ação conjunta: governo, entidade e setor privado. Pessoalmente não acredito em ações isoladas, sem que todas as partes sejam envolvidas.

A sra. disse que os jovens levam gestão para as fazendas dos pais. Como evolui a gestão do setor?

Temos um custo de produção muito alto; os insumos, a energia e a logística pesam muito no bolso do produtor rural. Por isso, a gestão é cada vez mais imprescindível para manter a competitividade e para se manter na atividade, e a consciência disso é cada vez maior.

A dependência das exportações do Brasil em relação às commodities, em-

“TENHO INCENTIVADO MUITO A APROXIMAÇÃO ENTRE OS JOVENS, A ENTIDADE E O AGRO DE MODO GERAL. DENTRO DA SRB, TEMOS O DEPARTAMENTO RURAL JOVEM, INCLUSIVE”

Para celebrar o Mês da Mulher*, o assinante HSM Management vai ganhar dois Chapters2Us de duas autoras feras!

CHAPTER2U

(um capítulo na íntegra +
entrevista exclusiva com as autoras)

■ Maria Augusta Orofino

Pesquisadora, palestrante e professora do EGM e HSM

LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO

Como **aprender, adaptar e**
conduzir a transformação
cultural nas organizações



ANA LAURA MAGALHÃES

TUDO QUE VOCÊ
QUERIA SABER SOBRE
INVESTIMENTOS,
MAS NÃO TINHA
NINGUÉM PARA
EXPLICAR

INVISTA
DEPOIS
DE LER

ESTRATÉGIA

CRIADORA DO CANAL

explicana

hsm
management

* Todos os meses são Mês da Mulher.

bora não só agrícolas, quase dobra de 2001 até 2021. Nossos produtores não poderiam estar verticalizando agregando valor aos produtos?

Concordo com você que agregar valor às commodities é, sim, o caminho para tornar o agro mais forte e rentável. Mas devo dizer que o agronegócio só trouxe desenvolvimento para este País, abrindo novas perspectivas para ele no mundo.

Como estamos em comparação aos empresários estrangeiros do agro?

Dentro da porteira, estamos bem nessa comparação. Vemos produtividade, ciência e empreendedorismo em nossos produtores rurais. Mas fora da porteira ainda temos um caminho longo para crescer em competitividade, que é o conhecido “custo Brasil”. Especificamente, temos pontos em que avançar na área tributária, em conectividade e em infraestrutura logística.

Em nível global, a agricultura emprega cada vez menos pessoas, e a tendência é de por volta de 2030 abrigar só 5% da população no mundo. Isso preocupa o setor?

Na verdade, no Brasil, números do Caged mostram que o agronegócio abriu 150 mil vagas de trabalho em 2021. Agora, uma pesquisa realizada pela Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH), em parceria com o Senai e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), aponta oito novas carreiras ligadas ao agronegócio, que devem gerar 178,8 mil oportunidades de trabalho nos próximos anos. Não há como o setor que mais cresce no Brasil e representa quase 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro deixar de gerar emprego e renda.

Especificamente sobre pecuária, estamos vendo a ascensão do vegetarianismo e da carne sintética. Alguns pesquisadores creem que ela poderá ser mais rentável que a carne natural um dia. Temos plano B?

Em nossa visão, há espaço para todos os cenários, o da carne sintética e o da carne natural. Dados da Food and Agriculture Organization (FAO) mostram que até 2050 a produção de alimentos precisará aumentar 61% para atender ao número crescente da população mundial. Como o Brasil é estratégico para a segurança alimentar do planeta, não creio que nos faltará mercado.

Pecuária e agricultura são envolvidas em muitas polêmicas e polarizações, sobre provocarem aquecimento global, sobre sementes geneticamente modificadas reduzirem biodiversidade e concentrarem renda etc. Qual é sua visão desses temas?

Existe muita desinformação sobre esse tema. Temos a mais rigorosa legislação ambiental do mundo, que é o Código Florestal. Nenhum outro país possui uma legislação como essa. Cada produtor rural brasileiro preserva 20% da vegetação nativa da propriedade. Além disso, a pecuária brasileira cresce em produtividade, em eficiência e na adoção de práticas cada vez mais sustentáveis: no Brasil a produção de carne avança 3% ao ano, enquanto o rebanho aumenta somente 0,87%. A mudança na dieta dos animais, o uso de tecnologias, o manejo adequado de pastagens e o melhoramento genético são nossos aliados na redução de gases causadores do efeito estufa. Outro exemplo de prática sustentável é a adoção de sistemas como a Integração Lavoura, Pecuária, Floresta (ILPF).

Quanto às sementes geneticamente modificadas, acredito que a tecnologia e a ciência são os caminhos para um agronegócio mais sustentável e competitivo. Tem sido assim ao longo da história. O Brasil é o maior produtor mundial de grãos usando apenas 7,8% do território brasileiro graças à pesquisa e à ciência, que possibilitaram produzir mais usando a mesma área.

O fato é que existe espaço para todos os produtores rurais, dos pequenos aos grandes. Só é preciso um ambiente de negócio amistoso, que mantenha o produto brasileiro competitivo tanto no mercado interno como externo. ∞

“HÁ ESPAÇO PARA TODOS OS CENÁRIOS, O DA CARNE SINTÉTICA E O DA CARNE NATURAL. ATÉ 2050, A PRODUÇÃO DE ALIMENTOS PRECISARÁ AUMENTAR 61% PARA ANTEREDER À DEMANDA”



LEARNING VILLAGE

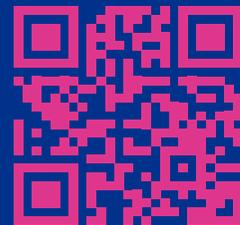
1º HUB DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
COM FOCO EM EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE PESSOAS DA AMÉRICA LATINA.

INNOVATION · CREATIVITY · CONNECTION

INOVAÇÃO · CRIATIVIDADE · CONEXÃO

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

V SAIBA MAIS



learningvillage.com.br
comunidade@learningvillage.com.br
11 3039-0200

FOUNDERS

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

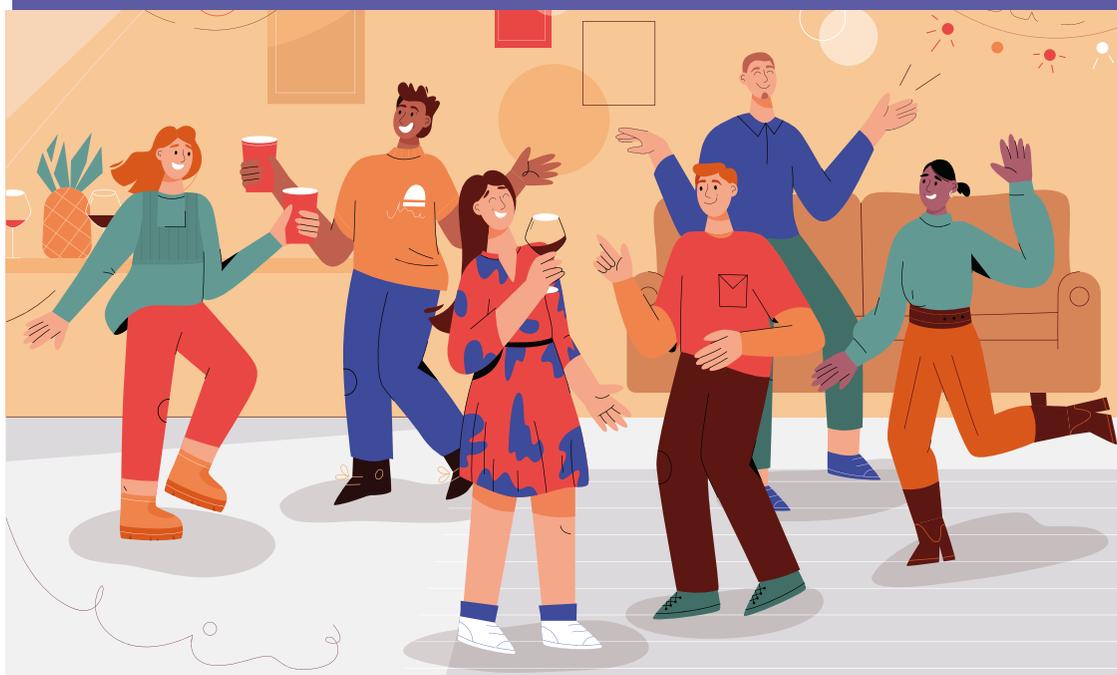


SingularityU
Brazil

ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

81 **EMPATIA** A dança das perguntas e respostas entre líderes e liderados 83 **SAÚDE MENTAL** Seis maneiras de prevenir o estresse 84 **HÁBITOS** Aprendendo a lidar com a rejeição 86 **ROLE MODEL** Lições de uma atleta de polo aquático 88 **EMPREENDEORISMO** O problema dos riscos é evitá-los 89 **IDENTIDADE DE GÊNERO** Uma transição bem-sucedida 90 **INTELIGÊNCIA COLETIVA** por Rodrigo Vergara 98 **LIFELONG LEARNING** por Thomaz Gomes



81

NÃO É O QUE SE PERGUNTA, MAS QUEM FAZ A PERGUNTA

A filósofa e consultora dinamarquesa Pia Lauritzen propõe uma dança de perguntar-e-responder, em que líderes e liderados troquem de lugar. Quatro medidas ajudam

Por volta do ano de 375 a.C., Platão, o filósofo grego, disse que devíamos ensinar para as crianças a maneira certa de fazer perguntas e de responder a elas. Isso acabou levando a uma crença de 2.400 anos de que algumas perguntas são mais inteligentes do que outras. E, pior, de que algumas pessoas têm mais direito a fazer perguntas do que outras. A dinamarquesa Pia Lauritzen, filósofa, inventora, advisor de executivos e cofundadora de uma empresa de tecnologia, vem desconstruindo esse conceito. Em 2019, por exemplo,

quando fez seu TEDx The Power of Questions, ela contou como isso começou – a dificuldade de comunicação com o filho adolescente, em que ela lhe fazia perguntas e não obtinha respostas, levou-a a pensar sobre quais seriam as perguntas certas para obtermos as respostas que importam em qualquer circunstância, inclusive no ambiente empresarial. Num artigo recente para a *strategy+business*, ela sugere que o problema começou justamente em Platão: as perguntas são sempre feitas pelos líderes, seja diretamente ou em surveys – e as respos-

tas tendem a ser como as de seu filho adolescente – “hmm”.

Lauritzen mostra quão cristalizado esse hábito está na sociedade. Nos tribunais, nas salas de aula ou onde quer que haja notícias, temos um contrato tácito de que apenas advogados, professores e jornalistas têm o direito de fazer perguntas. Em um contexto de negócios, esse direito tem sido desfrutado principalmente por líderes corporativos e pelo RH. Os funcionários têm de responder a muitas perguntas – em surveys, entrevistas, sessões de coaching –, mas raramente são convidados a fazer perguntas proativamente.

Nos últimos dez anos, talvez desde um artigo de Chris Musselwhite e Tamie Plouffe publicado na *Harvard Business Review* a esse respeito, tem ficado cada vez mais forte o mantra de que “os líderes que fazem as perguntas certas obtêm as respostas certas para tomar as decisões certas”. Mas a verdade, garante Lauritzen, é que essa sabedoria convencional é falsa e pode prejudicar as empresas. O bom líder não deve privar os funcionários da oportunidade de fazer perguntas e refletir sobre suas funções; ao contrário, deve estimulá-los.

A filósofa, fundadora da Qvest (fala-se “quest”), uma plataforma para o alinhamento estratégico, propõe três caminhos para os líderes liberarem o “verdadeiro poder das perguntas”:

1. DIRECIONAR A ATENÇÃO DE TODOS PARA O MESMO PROBLEMA AO MESMO TEMPO.

Se os líderes fizerem da reflexão parte do processo de tomada de decisão, há mais tempo do que você pensa para questionar iniciativas. Quando uma empresa vai lançar um novo produto ou processo, seus gestores podem, sim, buscar insights dos funcionários sobre o que está funcionando e o que precisa ser melhorado. Quanto menos tempo as pessoas em uma organização fazem perguntas, maior o risco de fazerem coisas que não têm impacto.

2. CONVIDAR TODO MUNDO A PERGUNTAR E ANCORAR AS PERGUNTAS NO COTIDIANO.

A crença de que existem perguntas certas e erradas está entranhada em

tudo que fazemos; é preciso providenciar um detox disso. Quando medimos o engajamento dos funcionários, o desempenho, as surveys, estamos sempre partindo de perguntas feitas pelo RH e pelos líderes, em cima do pressuposto de que eles sabem quais as perguntas mais importantes. Para Lauritzen, abrir espaço para que todos façam perguntas aumenta o impacto. E esse exercício não deve ser desvinculado das preocupações cotidianas dos funcionários.

3. USAR OS DADOS PARA GARANTIR QUE TODOS ESTEJAM NA MESMA PÁGINA.

Os dados conversacionais e comportamentais são analisados e compartilhados. Entre os dados observáveis, segundo Lauritzen, estão o tipo de pergunta, a frequência de palavras-chave, a distribuição de perguntas entre equipes e assim por diante. Uma ferramenta de inteligência artificial – como há na Qvest – ajuda a navegar nos resultados.

HSM Management perguntou a Lauritzen como se consegue trazer essa visão para líderes comando e controle – que ainda seriam muitos nas empresas brasileiras, segundo os levantamentos. “Eu não acho que você consegue persuadir líderes de comando e controle a fazer isso. Você pode é aumentar a curiosidade deles e, assim, inspirá-los a adotar novas formas de trabalho”, disse ela, sugerindo três maneiras de fazer isso:

1. Identificar os problemas mais importantes com que estão lidando.
2. Compartilhar exemplos – mesmo internacionais – de como outros líderes de sucesso usam perguntas dos funcionários para resolver problemas semelhantes. (Lauritzen cita a fabricante dinamarquesa de bombas d’água Grundfos, cliente da Qvest.)
3. Desenhar um processo que torne fácil e sem riscos envolver os colaboradores na solução de problemas.

Como afirma Lauritzen em sua palestra no TEDx, perguntas e respostas podem gerar mais impacto se isso for parecido com uma dança em que os parceiros vão trocando de posição. ∞



UMA NANOFERRAMENTA DE EQUIPE CONTRA O BURNOUT

Seis recursos intangíveis podem aumentar a resiliência dos colaboradores, como propõe a especialista em estresse Paula Davis na *Knowledge@Wharton*

A área de educação executiva da Wharton School criou, em parceria com o centro para a liderança e a gestão da mudança da instituição, um programa chamado “NanoTools for Leaders”. Consiste em lições rápidas, de 15 minutos, sobre ferramentas de liderança fáceis de aplicar e que podem impactar o sucesso do líder sobre a produtividade e o engajamento de sua equipe. Seleccionamos para este espaço a nanoferramenta da Paula Davis, fundadora e CEO do Stress & Resilience Institute: a ferramenta da resiliência em equipe. Muito se fala sobre resiliência individual, mas, na visão de Davis, tão ou mais importante é garantir a resiliência das equipes, tanto para o desempenho como para evitar episódios de burnout.

Como todos sabemos, existem muitos fatores fora de nosso controle que afetam a resiliência de uma equipe e, por sua vez, o desempenho: não conseguir contratar mais membros mesmo havendo acúmulo de tarefas, não ter um orçamento maior, não ter melhores equipamentos, não ter a tecnologia ou a carga de trabalho mais adequada. “Equipes resilientes e de alto desempenho usam muitos recursos intangíveis”, escreve Paula Davis na *Knowledge@Wharton*.

A especialista propõe criar mais recursos de trabalho, em vez de tentar diminuir as demandas de trabalho – segundo ela, mais recursos aumen-

tam as chances de prevenir o esgotamento. Se for possível, trata-se também de recursos tangíveis – finanças, pessoal, tecnologia e/ou equipamentos, mas ela propõe recursos intangíveis e menos óbvios “e não menos importantes”, como estes:

- 1. Eliminar a repetição.** Algum processo ou tarefa pode ser automatizado ou transformado em template compartilhável e reutilizável? Não precisar reinventar a roda vale ouro, porque economiza tempo.
- 2. Aprender lições de desafios anteriores.** Considere reservar alguns minutos durante as reuniões regulares para que os membros da equipe compartilhem suas histórias.
- 3. Identificar quem pode ajudar.** Às vezes, a equipe tem um profissional bom de texto ou de design que pode criar apresentações. Pensar que é preciso “fazer tudo sozinho” aumenta a carga e o estresse de sua equipe.
- 4. Promover cultura de aprendizado.** Apoie a experimentação, o pensamento inovador e a tomada de riscos.
- 5. Ser vigilante.** Coloque alguém encarregado de monitorar o setor – a concorrência – para evitar sustos estressantes.
- 6. Predefinir o que será feito se houver algum caso de burnout.** Como todos são afetados, faz sentido ter um plano para alguém que mostre sinais de esgotamento. ∞



MVPs PARA GANHAR CORAGEM

84

É mais ou menos isso que a coach Sabina Nawaz propõe em seus workshops. Segundo ela, isso começa por experimentos contra o medo de falhar em uma mudança

O empresário chinês Jia Jiang estava comemorando uma nova aquisição importante quando o acordo melou. Ele sabia que sobreviver à rejeição é uma habilidade necessária como empreendedor, mas odiava se sentir rejeitado. Então, Jiang decidiu aumentar sua imunidade à rejeição com uma série de cem pequenos experimentos diários, nos quais ele provavelmente ouviria “não”. Os experimentos iam desde pedir para jogar futebol no quintal de um estranho até perguntar, durante uma entrevista ao vivo na TV, se ele poderia apresentar a previsão do tempo.

Esses experimentos foram MVPs de Jiang. (MVP é a sigla em inglês para produto mínimo viável.) Ele estava fazendo experimentos para se imunizar contra novas rejeições nas empreitadas seguintes, e até lhe renderam um livro, já publicado no Brasil – *Sem Medo da Rejeição*.

Jiang costuma ser citado pela coach Sabina Nawaz porque experimentos

como os dele são parte de um framework que ela criou para as pessoas desenvolverem coragem, habilidade importante para empreendedores, gestores e todo mundo que precisa fazer mudanças e seguir novos caminhos. Em seu LinkedIn, a coach recomenda três hábitos diários para construir coragem. Um é fazer experimentos contra o medo de mudar. Outro é treinar – *lato sensu*. Significa desde um sedentário começar a treinar corrida até uma pessoa autoritária treinar ser mais gentil com as outras. E o terceiro é o que Nawaz chama de “reframe” – buscar migrar de uma coisa que não se faz bem para outra em que se brilha.

Aqui vamos detalhar os experimentos. Citando Jiang e a socióloga Christine Carter – para a qual ter sucesso em mudanças depende de aceitar o insucesso –, Nawaz escreveu recentemente sobre experimentos para adquirir novos hábitos na *Harvard Business Review*.



No artigo da *HBR*, ela oferece táticas para que o hábito novo não se dissolva em algumas semanas, e sim evolua para uma estratégia de vida. Nós organizamos essas táticas em cinco pontos:

1. IMUNIZE-SE CONTRA O FRACASSO. Você deve fazer como Jia Jiang. Não gosta de falar em público? Sua voz vacila e gagueja, sentindo-se mais autoconsciente a cada momento? Faça pequenos experimentos. Grave a si mesmo falando uma frase e depois assista ao vídeo, ou simplesmente obrigie-se a fazer uma pergunta em voz alta em uma reunião em que você não precisaria falar. Ao se expor em pequenas doses à força que estamos tentando construir, é menos provável que soframos consequências sérias se falharmos – e podemos até, quem sabe, talvez, triunfar. A cada passo, fortalecemos nossa imunidade às desvantagens de um novo hábito, aumentando as chances de aceitá-lo.

2. ASSUMA O COMPROMISSO ANTES DE SE ACOVARDAR. Nosso entusiasmo em estabelecer grandes metas para nós mesmos geralmente é acompanhado do medo de fracassar. Você já se convenceu de que hoje é o dia errado para deixar de procrastinar? Provavelmente. Mas há uma janela de

oportunidade aberta entre sonhar com isso e o pânico de não conseguir. Use essa janela se comprometendo com alguém.

Por exemplo, mande uma mensagem instantânea a um colega com quem você precisa ter uma conversa difícil e está procrastinando: “Gostaria de discutir nossa abordagem de design. Podemos marcar um horário na próxima semana?” Antes mesmo de iniciar um projeto difícil, escreva um e-mail sobre ele a seu cliente. Ao começar com o e-mail, você cria impulso para que aquilo saia de sua cabeça e se materialize, já que se responsabilizou perante outra pessoa.

Uma vez que aquilo está fora de sua cabeça, fica muito mais difícil desistir.

3. DIVULGUE O QUE VOCÊ APRENDEU COM ERROS. Como diz o ditado, não importa a queda, mas como você se levanta. Quando você falha em pequenas coisas, identifique o que aprendeu no processo. Tendemos a evitar os holofotes (às vezes inventando um ou dois dias de alguma doença) quando não conseguimos a fórmula perfeita. Mas, em vez disso, devemos aprender a conter a vergonha do fracasso e fazer esse aprendizado reverberar. Enquadre tudo como um MVP. Isso lhe dá uma mentalidade de aprendiz, torna a perfeição desnecessária e permite que você se mova mais rápido e obtenha feedback útil e apoios.

4. MEÇA SEU PROGRESSO. A melhor maneira de progredirmos da maratona de ver filmes no sofá para correr uma maratona não é se estressar todas as manhãs em que não conseguimos acordar para correr. Cada vez que nos envergonhamos ou nos culpamos, minamos a motivação para continuar. Em vez de avaliar cada dia de corrida individualmente, mantenha um registro de seus esforços ao longo do tempo, e você perceberá que já chegou longe.

5. PERMITA-SE PARAR. Quando chegar ao auge do novo hábito – você está mandando bem e gostando disso –, fique atento a um possível declínio: defina um limite de tempo para correr, por exemplo, e não o exceda. E não corra nos dias de mau humor. ∞

A CORAGEM
PARA FAZER
MUDANÇAS
DE QUALQUER
TIPO – COMO
MUDANÇAS DE
HÁBITO – PASSA
POR PERDER
O MEDO DE
FRACASSAR.
ISSO PODE SER
CONSTRUÍDO
POR MEIO DE
PEQUENOS
EXPERIMENTOS
QUE NOS
TORNEM
VULNERÁVEIS



O ESPORTE COMO INSPIRAÇÃO PARA A CARREIRA E A VIDA

86

O esporte de alto desempenho tem práticas que também servem a uma carreira bem-sucedida e feliz | por Cristiana Pincioli

“Ele pediu autorização ao salva-vidas. Entramos na água devagarinho, sentindo a temperatura, a velocidade e o ritmo das ondas. Ali ficamos por um tempo, como se pedíssemos permissão ao mar para seguirmos com a nossa aventura. Chegamos a um ponto onde meu pai disse: “Veja, Cris, estamos mais longe que os surfistas”. Senti um frio na barriga, mais gelado que a própria temperatura da água naquela hora da manhã. Com os olhos arregalados, eu me agarrei às costas de meu pai. Ele estava calmo, confiante e vibrava de orgulho pela nossa peripécia.”

O parágrafo acima, que eu trouxe do meu livro *Esporte, um Palco para a Vida*, é uma das primeiras memórias que tenho sobre ir além de meus limites. Meu pai, Pedro, atleta olímpico de Tóquio-1964 e México-1968, me ensinava com amorosidade e, ao mesmo tempo, com desafios crescentes, a ter coragem para experimentar, não obstante o medo que sentia. Eu me refiro a meu pai no livro como “lindo inimigo”, aque-

le tipo de pessoa que escolhemos como parte de nossas vidas não somente para celebrar conquistas e alegrias conosco, mas para nos ajudar a enxergar os pontos cegos e a persistir quando nossa vontade é desistir de tudo. E, agora, observo esses aprendizados e ajo de forma similar com minhas três filhas, sendo que a mais velha, Alissa, ingressou em seu primeiro ano na Stanford University como estudante atleta.

O esporte me moldou para a vida de atleta profissional, de executiva do mercado financeiro por 23 anos, de mãe e de especialista em alta performance. Como? Descobri que nós, atletas, treinamos nosso “músculo mental” com experiências gradativas e repetitivas que nos ensinam a ter a flexibilidade e a confiança necessárias para lidar com situações inesperadas, muitas vezes até dolorosas. E esse treino pode nos acompanhar por toda a vida.

Após muita reflexão, entendi que o modo de alcançar excelência e felicidade na carreira e na vida é bem parecido com o que fazemos no esporte. Precisamos seguir nove princípios-chave:

1. ter uma boa base de sustentação que nos fortaleça e, assim, nos dê liberdade de escolha;
2. conectar-se com sua força interior para conseguir lidar com os desafios que surjam e para buscar seus sonhos;
3. cultivar em si mesmo a coragem para agir e para ir além – como no episódio do mar;
4. identificar um significado na fase atual de sua vida que o inspire, o direcione e ampare suas escolhas;
5. criar o hábito de aprender em qualquer circunstância – com a vitória e também com a derrota. O fato é que a cada disputa surge um novo desafio que exige aprendizado, e cada erro traz uma lição que representa uma oportunidade de acerto futuro;
6. treinar com regularidade para realizar seu máximo potencial, o que significa visar o fortalecimento do corpo e da mente [veja o texto no quadrinho lateral];
7. cuidar dos relacionamentos em equipe – o esporte nos prova todos os dias quão grande é o poder da colaboração para que nós alcancemos nossos objetivos;
8. descansar com regularidade – assim como precisamos de momentos de prática, dedicação extrema e autossuperação, necessitamos de

momentos de repouso, tranquilidade e recuperação para carregar nossos repositórios de energia;

9. sair da zona de conforto com alguma frequência, por mais clichê que isso pareça. Seja nos desafiando a ir além no que já fazemos, seja escolhendo um caminho novo sem saber se será realmente o melhor. Por mais clichê que pareça, é difícil.

Você pode estar se perguntando por que tenho tanta convicção de que essas lições do esporte de alta performance se aplicam a nossas carreiras e a nossas vidas. Em parte, por minha experiência pessoal, mas também por observar as pessoas em geral.

A dedicação no trabalho para poder subir de cargo, o foco nos estudos para ser aprovado no vestibular, o zelo com as relações familiares e amizades, a atenção com nossa saúde integral para ter uma jornada de sucesso e felicidade, tudo isso tem paralelo com uma competição esportiva e exige igual disciplina para seguir os nove princípios.

Sementes de grandeza existem em cada um de nós. Então, hoje, meu foco é apoiar pessoas para que cultivem as suas. Quando olho para a minha primogênita, Alissa, e a vejo conciliar seus estudos com a vida de atleta do polo aquático, dando continuidade ao legado construído pelo avô, meu pai, sei que isso é perfeitamente possível. Quando olho para minhas duas filhas mais novas, Giorgia e Olívia, que também estão trilhando suas jornadas pessoais norteadas por suas paixões e descobertas, também sei que isso é totalmente possível.

ACOMPANHAR O DESENVOLVIMENTO DE MINHAS FILHAS e meus clientes me enche de orgulho, o mesmo orgulho que meu pai sentiu naquela manhã em que nadamos juntos bem no fundo do mar.

Agora é a minha vez de repassar os aprendizados que tive para ver as pessoas irem além do que sonhavam conseguir. ∞

COMO TREINAR A SAÚDE MENTAL

1 Fomos feitos para nos mover. Com prática consistente você melhora seu preparo físico e usufrui de todos os benefícios emocionais e mentais.

2 Não se cobre demasiadamente e lembre-se de que tudo começa com pequenas mudanças.

3 Escreva um diário com suas emoções, momentos de gratidão, fatos curiosos e descobertas sobre si mesmo.

4 Utilize rituais de energização ao longo do seu dia como meditação, fazer uma pausa no dia para almoço e ter contato com a natureza.

5 Seus relacionamentos são os maiores indutores da felicidade. Priorize-os.

CRISTIANA PINCIROLI é uma das pioneiras do polo aquático feminino brasileiro (1987 a 1998); fez carreira na Europa e foi capitã da seleção do Brasil (na foto, a comemoração do bronze no Pan de Winnipeg). Após uma trajetória de 23 anos no mercado financeiro, fundou sua consultoria de coaching de alta performance WeTeam. É autora de *Esporte, um Palco para a Vida*.





O MAIOR RISCO É NÃO CORRER NENHUM RISCO

Em novo livro, a empreendedora Stacey Abrams, candidata a governadora da Geórgia (EUA), conta o que atrapalha o empreendedorismo feminino e como lutar contra isso

88

Normalmente se define empreendedorismo com uma equação: preferências por alto risco + paixão + autoeficácia = empreendedorismo. (Autoeficácia significa se perceber como capaz de enfrentar o desafio.) As pesquisadoras suecas Cecilia Dalborg e Yvonne von Friedrichs, da Mid Sweden University, fizeram, com Joakim Wincent, da Luleå University of Technology, uma pesquisa de três anos (2008-2011) sobre essa equação com uma base de empreendedores da Ami Företagspartner Mitt AB, o Sebrae sueco, para entender se há diferença entre homens e mulheres. A pesquisa contou com uma amostra de 233 participantes e 103 respostas válidas, 66% delas de mulheres. Na época, a descoberta foi que as mulheres percebem mais risco do que os homens e que isso anula muitas vezes a decisão de empreender. Curiosamente, a autoeficácia mostrou-se irrelevante, embora muito se fale da falta de autoconfiança feminina.

Por que mulheres e homens diferem em suas preferências de risco? Os estudos em geral convergem para a explicação do papel social (expectativas compartilhadas sobre o comportamento apropriado para homens e mulheres). Tanto que as mulheres que decidem empreender muitas vezes reduzem seus riscos selecionando setores de baixo crescimento da economia.

Um livro recém-lançado nos EUA, *Level Up: Rise Above the Hidden Forces Holding Your*

Business Back, mostra um caminho contra essa maior percepção de risco. Ele é de autoria de Stacey Abrams, empreendedora negra que é a candidata democrata ao governo da Geórgia em 2022. Ela aprendeu que “o risco real é não tentar”.

CRIANDO TOLERÂNCIA A RISCO

Abrams admite que não é uma aventureira nata; o que ela conseguiu foi tornar-se “tolerante a riscos”. E ela aconselha empreendedoras e gestoras a fazerem o mesmo. “Percebi que só quando você está disposto a correr riscos, você vê oportunidades que outros podem não ver. Por isso é importante aceitar o risco.”

Abrams cofundou três empresas. A primeira foi uma consultoria, *Insomnia*. Querendo trazer um produto para o mercado, fundou a *Nourish*, fabricante de mamadeiras esterilizadas pré-prontas com água, vendidas a hotéis, varejistas tradicionais, equipes de socorristas. A terceira, atual, *Now*, é uma fintech que se inspirou nas dificuldades de fluxo de caixa da *Nourish* ajudando pequenas empresas a crescer por meio de desconto de duplicatas. A *Now* levantou um investimento de US\$ 9,5 milhões de série A.

Aceitar riscos é o que nos permite nos manter firmes em nossas ideias quando os outros duvidam, explica Abrams. ∞

DISRUPÇÃO PESSOAL: A HISTÓRIA DE KATIE DUDTSCHAK

Ela viveu – e prosperou – como homem nos primeiros 50 anos de sua vida. Foi pai de quatro crianças e é VP do Royal Bank of Canada. Mas, em 2019, assumiu-se como mulher

Em 17 de junho de 2019, num ponto da carreira em que liderava 80 mil colaboradores e tinha 15 milhões de clientes no Royal Bank of Canada (RBC), Katie Dudtschak decidiu se assumir como mulher. “Como sou uma executiva sênior com mais de 30 anos de experiência, você pode perguntar: ‘Por que, neste momento de sua vida?’”. Levei muitos anos para chegar a um lugar de plena autenticidade e paz com quem eu sou. Hoje, estou em um ponto da vida em que posso dizer honestamente que me amo”, contou ela à *Rotman Management*, revista da Rotman School, da University of Toronto.

Quando os questionamentos de gênero de Dudtschak apareceram para o mundo, ela já lidava com eles havia décadas, desde a infância. Ela conta que reprimia seus instintos estabelecendo metas para sua vida e se mantendo ocupada, e assim os anos foram se passando. “Isso funcionou muito bem até mais ou menos 2014, quando meus filhos ficaram mais velhos e eu atingi um estágio de maturidade na carreira. Meu trabalho ficou mais fácil, porque eu sabia fazê-lo intuitivamente”, conta ela. “Foi aí que ‘a barragem se rompeu’: meus sentimentos de gênero ficaram mais fortes, porque de repente havia espaço para eles. Eu simplesmente não podia mais ignorá-los.”

Não foi uma transição tranquila, no entanto. “Como muitas pessoas com experiência transgê-

nero, ao entender que minha mente era feminina em um corpo físico que nasceu masculino, acabei em um lugar muito escuro. Cerca de 80% a 90% de nós consideramos seriamente o suicídio. O medo de rejeição e julgamento é o que leva as pessoas ao limite da saúde mental.”

Dudtschak decidiu trazer as pessoas do trabalho para sua jornada. Dois meses após se abrir para a família, ela contou a verdade ao CEO do Royal Bank of Canadá e ao executivo-chefe de recursos humanos. E, para sua surpresa, a resposta foi extraordinariamente positiva. O CEO da empresa lhe mandou uma mensagem dizendo: “Não consigo acreditar em sua coragem. Tenho muito a aprender com você. O RBC está com você nisso”.

O passo seguinte foi “sair do armário” diante dos 80 mil funcionários do RBC. Junto com o RH, Dudtschak criou um vídeo com a participação do CEO. O vídeo gerou uma resposta inesperada: funcionários da empresa com problemas de vulnerabilidade, abusos e discriminação começaram a lhe mandar mensagens contando suas histórias.

“Há uma lição de liderança aí”, disse Dudtschak à *Rotman Management*. “Ao mostrar vulnerabilidade, você convida as pessoas à vulnerabilidade. O que vemos das pessoas no trabalho é só a ponta do iceberg. Há seres humanos inteiros lá embaixo e, em muitos casos – se não todos –, há traumas ou lutas que eles aprenderam a suprimir.”∞

89



UM NOVO PONTO DE RETORNO

A discussão sobre o retorno ao espaço de trabalho passa por outra, levando-nos a refletir sobre os pactos e compromissos de trabalho que fazem sentido de agora em diante

A volta aos escritórios continua no centro das discussões sobre engajamento e cultura organizacional. Híbrido, presencial ou remoto? Não faltam argumentos para os defensores de cada formato. Mas, enquanto avaliamos o melhor modelo para nossas vidas e para as necessidades de cada empresa, precisamos resgatar uma questão estrutural: para qual lugar, exatamente, estamos pensando em retornar? Os ambientes e as relações de trabalho, assim como o futuro, não são mais como eram antigamente.

Mesmo com um esboço de normalidade tomando forma no mundo, o deslocamento no tempo e no espaço permanece como um dos legados da pandemia. O sentimento de incerteza se consolidou como parte essencial de nosso espírito do tempo. Mas ainda não aceitamos o fato de que é impossível voltar para um lugar ou realidade que não existe mais. Precisamos descobrir um novo ponto de retorno. Um processo que começa pela capacidade de escuta de nossas lideranças.

Nossa desigualdade social histórica e estrutural, assim como as perspectivas pouco animadoras no cenário econômico, nos pressionam a repactuar com modelos e compromissos profissionais que gostaríamos de deixar para trás, da busca pela performance a qualquer custo ao deslocamento irracional de horas para reuniões presenciais. Estamos longe de uma versão Herbert Richers da Great Resignation. Mas não podemos ignorar o sentimento latente de



mudança que ganha força a cada dia nas empresas do País. O momento pede para explorar oportunidades, não fragilidades.

É impossível traçar um plano de voo para um destino desconhecido. Por isso, precisaremos seguir alguns sinais para retomar nossa cultura de trabalho a partir de um lugar em que nunca estivemos. Muitos já estão por aí há algum tempo. Flexibilidade, inclusão, saúde mental, senso de protagonismo e equidade salarial são mais do que buzzwords em relatórios de tendências e redes sociais. São demandas de uma sociedade que pede por um novo começo – e não por um recomeço. ∞

THOMAZ GOMES
é gerente de
conteúdo da HSM.



É PRECISO NÃO SABER

É muito difícil trocar a curiosidade pela oposição quando ouvimos uma opinião que confronta nossos valores. Mas a dúvida é uma porta para o conhecimento

Na época em que ocupei uma posição de influência na área corporativa de um grande grupo empresarial, parte importante do meu trabalho era disseminar os valores da marca em estruturas, processos e decisões. Por isso, eu era chamado para um infinidade de reuniões, quase todas sobre assuntos dos quais eu pouco entendia.

Mas, como era chamado, eu me sentia na obrigação de opinar. Era comum que eu destoasse do tom geral da discussão, porque meu foco estava no longo prazo. E a galera estava de olho no ciclo mais próximo, do qual viriam suas metas e bônus.

Quando eu encontrava resistência a essa mudança de perspectiva, o mais comum era que eu me inflamasse na defesa das minhas ideias. Então a gente se encastelava, cada um em seu ponto de vista, e combatíamos uns aos outros, tentando não ceder espaço.

Não sei de sua experiência, mas na minha vida profissional não tive muitas reuniões em que essa dinâmica não tenha se estabelecido: alguém abraça uma ideia, lutando com cada vez mais fervor, quanto maior a argumentação em contrário.

Dito assim, parece absurdo, certo? Se há muita resistência a uma ideia, deve haver um problema com ela. Melhor parar, perguntar, investigar, pensar, entender. Mas não é o que se vê. Diante da resistência, a tendência é sacarmos mais e mais argumentos.

Vale para ambos os lados desse combate. O sujeito leva um projeto sobre o qual pensou, estudou, avaliou, e hoje



entende. E aí, para a reunião, chamam o Rodrigo – que não conhece, não participou e nem tem compromisso com o projeto – e ele fica problematizando.

Hoje, depois de anos estudando e tentando criar ambientes de segurança psicológica, vejo o valor de não saber. De ter mais dúvidas do que opiniões. De dar menos atenção ao julgamento, que em geral nasce da minha incompreensão e da minha ignorância. E de perguntar, antes de presumir e opinar.

Não é fácil. Antes precisei aprender a não querer me sentir melhor que o outro, o que para mim é penoso, confesso. Quando o outro apresenta ideias que eu acho que ferem meus valores, meu primeiro impulso é me opor. Abençoadas são as ocasiões em que eu consigo refrear a reação inicial, limpar a expressão crispada do meu corpo, respirar profundamente relaxando os ombros e render-me à ideia de forma curiosa, perguntando sobre consequências e premissas que me importam.

Uma boa dúvida está sempre viva e faminta. Uma resposta cabal está saciada e inerte. É preciso alimentar o não saber.∞



RODRIGO VERGARA é sócio da RIA, empresa especializada em construir segurança psicológica em equipes. É criador do PlayGrounded, 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.



#ZEITGEIST #NEUROCIÊNCIA

TENDÊNCIAS E MODISMOS: O QUE ISSO TEM A VER COM SEU CÉREBRO?

por Carla Tieppo

92

A análise de tendências é uma capacidade única do ser humano de relacionar causas e consequências entre fatos ocorridos com grandes intervalos de tempo. No entanto, essa habilidade, que é uma vantagem evolutiva, também pode gerar vulnerabilidade, uma vez que permite a criação de modismos e esgotamento de tendências antes que estas amadureçam. Tais pontos devem ser considerados em um momento em que as organizações buscam compreender tendências pós-pandêmicas – como o metaverso, por exemplo.

Uma habilidade essencial e que diferencia o ser humano de todas as outras formas de vida conhecidas no planeta é a sua impressionante capacidade de relacionar causas e consequências mesmo quando há um considerável intervalo de tempo entre as ocorrências. É isso que nos permite dizer, por exemplo, que a Semana de Arte Moderna de 1922, que celebra seu centenário este ano, foi uma importante influência da Tropicália, mesmo que os dois momentos estejam 50 longos anos distantes entre si.

Os animais não racionais, por sua vez, só podem se beneficiar dessas relações de causa e consequência caso as ocorrências sejam suficientemente

próximas no tempo para que a relação seja facilmente percebida. É o que permite que um animal consiga prever a oportunidade de encontrar alimento a partir de padrões de movimentos ou cheiros, que não podem ser percebidos nem aprendidos se distarem muito tempo entre si.

Exatamente pela habilidade de enxergar padrões em acontecimentos dispersos no tempo e no espaço é que os humanos desenvolveram um recurso extremamente importante: a tendência. A análise de tendências nos permite planejar o futuro usando como balizadoras as ocorrências que possuem maior probabilidade de se concretizarem.

Mas o que parece ser uma vantagem evolutiva indiscutível para a humanidade também representa uma vulnerabilidade que precisa ser levada em conta. Para que as tendências sejam consideradas, é imprescindível que o padrão percebido já tenha alguma referência no passado. É fácil analisar tendências depois que elas se realizam. Atribuímos a um elemento específico e validamos. Podemos inclusive usar experimentos para testar hipóteses, mas nada disso elimina a fragilidade dessa avaliação, já que ela considera apenas padrões previamente conhecidos.

Uma sociedade que planeja e toma decisões baseadas apenas em tendências revela uma fragilidade que já foi largamente estudada por Nassim Taleb em seu livro *Antifrágil*.

O CÉREBRO NÃO DIFERENCIA

Para a dinâmica funcional do cérebro, a análise de tendências é um recurso que o ser humano desenvolveu para lidar com as constantes incertezas. E os modismos são um efeito colateral disso. Diferentemente de algo que se torna realidade estável e pode servir de balizamento para tomadas de decisão, os modismos são filhos de tendências forçadas, estabelecidos com base em elementos enviesados. São comportamentos adotados por *early adopters* sem nenhuma garantia de sustentação e que, se não forem percebidos dessa forma, podem levar empresas bem estruturadas a investirem suas fichas em algo que não tem futuro.

A dinâmica funcional do cérebro não consegue diferenciar tendência de modismo. Mesmo quando uma tendência percebida não tem chance de virar uma moda real, os elementos que poderiam ser usados para essa análise não estão assim tão disponíveis.

Assim, as hoje tão faladas tendências do mundo pós-pandêmico e do universo tecnológico (assim como a exploração do metaverso) só existem no campo das probabilidades. Todas elas podem estar fadadas ao empobrecido mundo dos modismos, que se configura em ondas que só beneficiam aqueles que já es-

tão surfando nelas. São modismos que vêm e vão justamente por serem baseadas em tendências pouco estruturadas e ricas em julgamentos enviesados.

Em geral, para dar peso a um dos pratos da balança e provocar o sucesso de uma tendência é necessário dispor de informações privilegiadas ou recursos. Justamente por isso é que muitas pessoas não se importam em lançar modismos, mesmo sabendo que poucos se aproveitarão disso e que recursos preciosos podem ser desperdiçados justamente por serem explorados de maneira irresponsável.

Isso acontece a todo momento. Vejamos o mercado de cursos gravados em vídeos e disponibilizados pelas famosas fórmulas de lançamento. Educação online é tendência. Modismo é dar status de autoridade em determinados assuntos a pessoas por meio de uma fórmula de comunicação que usa de persuasão e que rapidamente pode ser reconhecida (e rechaçada) como tal. Os que fazem da tendência um modismo ganham dinheiro – e vendem a fórmula para outro quando percebem que os resultados começarão a minguar. Resultado: uma tendência importante sofre descrédito.

Infelizmente, os modismos dificilmente sairão de moda. Como já explicamos, o processamento cerebral e os mecanismos de tomada de decisão são extremamente favoráveis a eles. Tão logo uma tendência percebida ganha corpo, o interesse em explorá-la procura vulnerabilidades existentes – dores a serem tratadas –, e aplica estratégias comerciais para acelerar sua adoção.

UM MODISMO SÓ TEM CHANCE DE VINGAR, porém, quando a tendência é tratada com superficialidade. Por isso, em breve, nos serão muito úteis mecanismos de análise de dados que não estejam limitados por nossa capacidade de processamento cerebral. (Talvez esse seja um dos principais recursos que a inteligência artificial nos oferece: nos proteger da nossa própria fragilidade de análise.) E, até lá, precisamos aprender a fazer perguntas mais profundas sobre tendências; só assim naufragaremos menos em modismos. ∞

CARLA TIEPPO
é doutora
em ciências,
pesquisadora,
consultora
empresarial,
professora da
Singularity
University
Brazil e autora
de *Uma viagem
pelo Cérebro:
a Via Rápida
para Entender
Neurociência*.



ENCONTRE O MINDSET DE CRESCIMENTO EM SUA EMPRESA

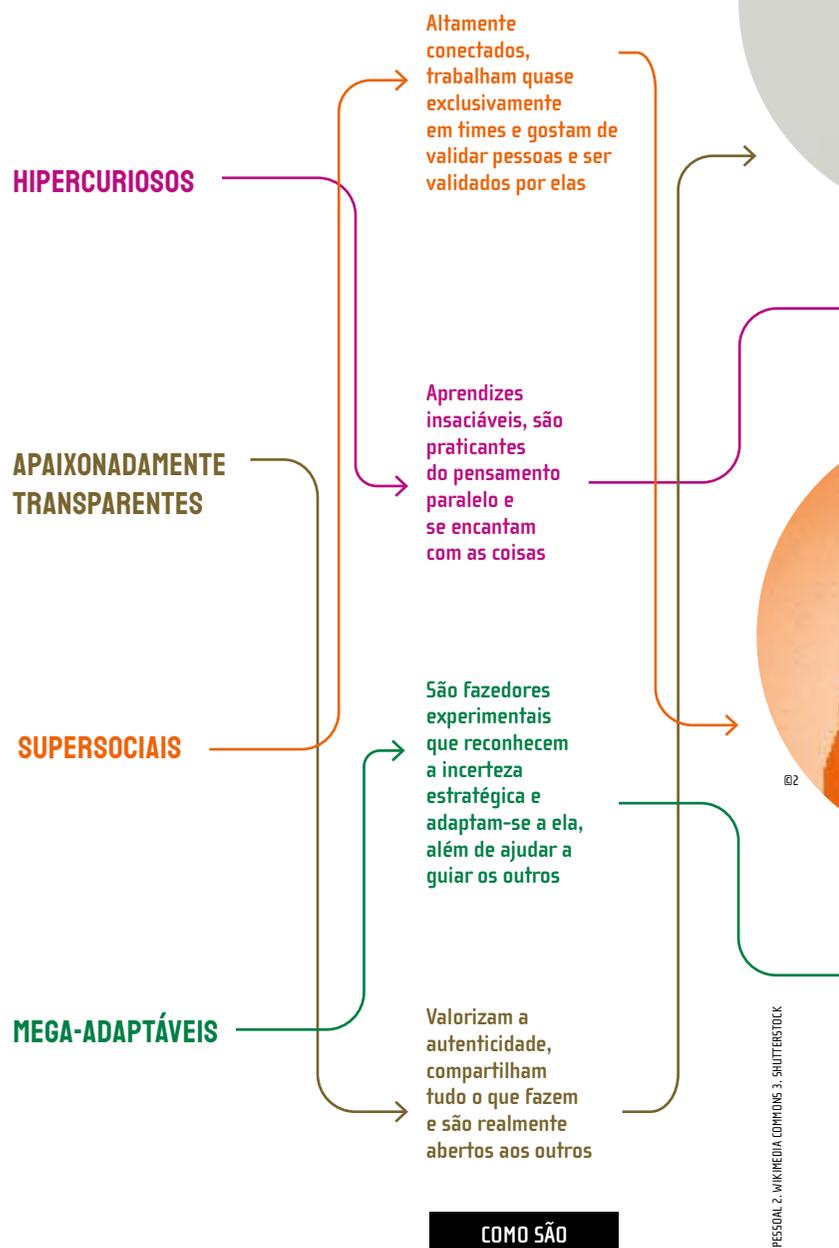
Em 2014, o conceito de Carol Dweck foi traduzido por um executivo em perfis fáceis de reconhecer, e mulheres ilustraram a maioria deles. Em 2022, essa lógica segue valendo

Os anos atrás, Zia Zaman, um executivo de estratégia e inovação com atuação na Ásia, traduziu o conceito de mindset de crescimento para o mundo corporativo, desdobrando-o em quatro perfis arquetípicos bem fáceis de os gestores reconhecerem. Para fins didáticos, ele os associou a celebridades, e **HSM Management** republicou esse conteúdo da *Rotman Management* em linguagem infográfica.

Zaman explicou que pessoas com esse mindset são as que mais ajudam as organizações a crescer. Segundo ele, tal mentalidade predispõe as pessoas ao aprendizado, à experimentação e à colaboração; e as torna ágeis, corajosas e inventivas para criar valor.

Hoje. O conceito de Dweck e os arquétipos de Zaman, hoje na Microsoft, seguem 100% aplicáveis, mas as celebridades arquetípicas evoluíram. Se o perfil “apaixonadamente transparente” era ilustrado pelo jogador/treinador de futebol Zidane, passou a sê-lo pela cantora e empresária Anitta – sua autenticidade viabilizou que ela evangelize causas diversas. Arianna Huffington, a “hipercuriosa”, deu lugar à jornalista filipina Maria Ressa, Prêmio Nobel da Paz, que acrescentou o elemento coragem a sua busca de informação. Se “supersocial” era Malala, Luiza Trajano tomou o título e lhe acrescentou amorosidade. Já a “adaptabilidade” de Madonna agora aparece, em grau “mega”, na tenista Serena Williams, que adiciona capacidade de desaprender rápido.

No fundo, as quatro têm os quatro perfis; é que um sempre fica mais visível. ∞



O mindset pró-crescimento

01



02



02



03

REPRESENTANTES ARQUETÍPICOS

COMO RECONHECER

NAScerAM ASSIM
OU SE TORNARAM?

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

NEWSLETTERS REVISTA HSM MANAGEMENT

Mergulhe nos principais conteúdos do Brasil
sobre gestão, negócios e carreira

the update

Sua leitura de domingo, com uma boa dose de irreverência e ações práticas de gestão prontinhas para serem implementadas pelos leitores.

Conhecimento 100% útil para a sua carreira, assinado por **Adriana Salles**, diretora editorial da HSM Management.

NA HORA CERTA PARA SUA ATUALIZAÇÃO

Quinzenal e profunda, a The Update estará todo domingo no seu e-mail. O melhor canal para inspirar suas indicações da segunda.

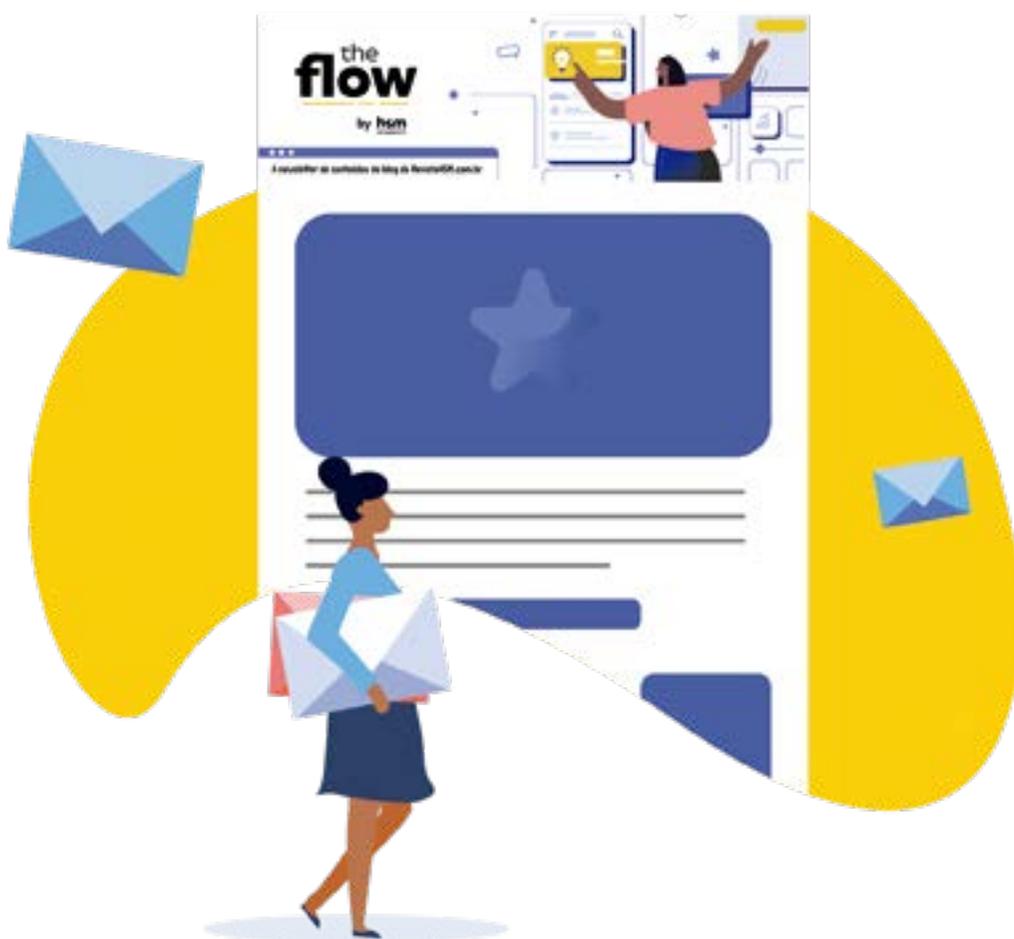
REFERÊNCIAS DO UNIVERSO POP

Referências do universo artístico/midiático pop ajudam a aproximar o assunto (às vezes árido) do cotidiano.

MÉTODOS NÃO-TRADICIONAIS DE APRENDIZADO

Essa leitura happy-hour traz conteúdos super atuais e faz um link deles com o mundo da gestão.





Para inscrever-se gratuitamente nas newsletters da HSM Management, basta escanear o QR Code abaixo ou acessar o link: bit.ly/newshsm



the flow

Curadoria semanal dos melhores conteúdos publicados no blog da Revista HSM Management, assinada e comentada por **Maria Clara Lopes**, editora da publicação.

SIGA O FLUXO NA MELHOR DIREÇÃO

Semanal e atualizada, a The Flow chega toda quinta-feira. Pautas relevantes da gestão com curadoria, reflexão e empatia.

ASSUNTO NÃO VAI FALTAR

Tenha sempre um assunto novo para conversar nas reuniões. As últimas tendências sobre gestão, liderança e carreira, você encontra aqui!

APRENDENDO COM OS MELHORES

Colunistas e articulistas reunidos! Executivos e especialistas produzindo conteúdo prático para o seu negócio.

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

99Jobs	28	Contábeis	54	Instituto Edelman	60	Pontifícia Universidade Católica	6
Agência Alemã de Cooperação		Conselheiras 101	28	Instituto Pensar Agro (IPA)	76	PwC	28, 38
Internacional	76	Cora	60	Instituto Sicoob	50	QuintoAndar	11
Airbnb	22, 46	Crack the code	11	Integração Lavoura, Pecúria, Floresta (ILPF)	76	Qvest	81
Algar Telecom	3,73	Creative Destruction Lab	11	International Financial Reporting Standards (IFRS)	28	Remessas Online	11
All Raise	18	Dr. Consulta	22	Itaú	76	RIA	91
Ambipar	11	Drogaria Ultra Popular	60	Kaszek Ventures	11	Rotman School of Management	11, 81
Ami Företagpartner		École des Hautes Études en Sciences Sociales	6	Kenan-Flager Business School	24	Royal Bank of Canada	81
Mitt AB	81	Embrapa Recursos Genéticos ..	76	KPMG	54	Sabesp	11
Apple	18, 58	Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP)	6	Leadership Forum	11	Santander	76
Apple University	58	Federação das Associações Rurais do Mercosul	76	Leading Women in Technology ..	18	Schwartz Reisman Institute for Technology and Society	11
Associação Brasileira de Comunicação		Fiap	24	Legami Intelligence	24	Singularity University Brasil ...	3, 92
Empresarial (Aberje)	28	Fórum Econômico Mundial ..	24, 60	LinkedIn	46, 81	Sistema B	46, 60
Associação Paulista de Caráter do Cariri (AFCC)	60	Fundação Dom Cabral (FDC) ..	46	Localiza	60	Sitawi Finanças do Bem	28
Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA)	53	Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaes)	22	London Business School	11	Sítio Barreiras	60
Astia Silicon Valley	18	Fundação Instituto de Administração (FIA-USP)	28	Lulea University of Technology	81	Sociedade Rural Brasileira (SRB)	76
Azos	11	Fundação Shunji Nishimura de Tecnologia	60	Massachusetts Institute of Technology	11	Stanford University	81
Banco Votorantim	60	Gao Feng Advisory Company ..	58	McKinsey	11, 28	Stress & Resilience Institute ..	81
Belfer Center	58	Girls Who Code	18	Microsoft	94	Superintendência de Seguros Privados (Susep)	50, 54
Better Governance	34	Global Reporting Initiative (GRI) ..	28	Movimento Black Money	28	Sustainability Accounting Standards (SASB)	28
Black Founders Fund	38	Google	18, 38	Neoway	60	Tesla	58
Black Jaguar Foundation	28	Grape ESG	11	Nestlé	11	The Club	18
Black Rock	34, 46	Grundfos	81	Netflix	46	The Global Strategy	24
Blue Power Energy	11	Grupo Inter	60	Nourish	81	Thrive-Wise	18
BNDES	60	Grupo Jacto	60	Now	81	TV Cultura	53
Box 1824	3, 22	Harvard University	58	Nubank	11, 22	Uber	22, 46
Bradesco	76	Humanizadas	3, 60	Organização das Nações Unidas (ONU)	28, 60, 76	UBI Group	11
Braskem	11	iFood	22	Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO)	28, 76	Universidade de São Paulo	6
Brookings Institution	46	Inova Consulting	38	Organização Mundial do Comércio (OMC)	76	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	76
BTG Pactual	28	Insomnia	81	Oxford Blockchain Foundation	24	University of Pennsylvania ..	22, 24
Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE)	50	Instituto Amauta	42	Pares Estratégia & Desenvolvimento	46	University of Toronto	11
Centro de Intraempreen- dedorismo da FDC	46	Instituto Anita Borg para Mulheres e Tecnologia	18	Ping An Group	11	Watermark	18
Chico Rei	60	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)	28, 34			WeTeam Today	81
Chips	18	Instituto de Desenvolvimento Familiar Chieko Nishimura	60			Wharton School	81
ClearSale	60					Women 2.0	18
Columbia University	22					Z1	11
Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	50, 54						
Comitê de Pronunciamentos							

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

Subeditores:

Felipe Van Deursen felipe.vandeuersens@revistahsm.com.br e
Lizandra M. Almeida lizandra@revistahsm.com.br

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

Colaboraram nesta edição: Alice Salvo Sosnowski,
Katia Simões, 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.

Aprendizagem que Transforma

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

Soluções Plug & Play

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

Soluções On Demand

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

Fale com a gente!!

(11) 94456-4797

hsmacademy.com.br



Siga-nos:

 **HSM Academy**

 **@hsmacademy**

 **HSM Academy**

Recrutamento & Seleção

Um software para trazer mais agilidade, automação e inteligência para seu processo seletivo. Desde a atração de talentos até a seleção final, nossos recursos ajudam a encontrar a pessoa certa para cada vaga.

Admissão

Ao final do processo seletivo, é hora de seguir para a contratação. Com o nosso software de Admissão, essa etapa é feita de forma totalmente integrada, prática, digital e segura.

Treinamento & Desenvolvimento

A Niduu é nosso braço para o desenvolvimento de colaboradores. Por meio de técnicas de gamificação e microlearning, aliadas a um aplicativo super leve, é possível desenvolver treinamentos rápidos e de fácil aprendizado para toda a equipe.

Agende uma demonstração:

www.gupy.io

