



hsm

management

O PERFIL DO



DO BRASIL

DESCUBRA DE ONDE VÊM OS LÍDERES DAS MAIORES EMPRESAS DO PAÍS: ONDE NASCERAM, A QUE GERAÇÃO PERTENCEM, O QUE ESTUDARAM, OS CAMINHOS DE CARREIRA... SAIBA TAMBÉM O QUE ESTÁ MUDANDO



00154

9 771415 886800
Nº 154 - R\$ 59,00

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

DOSSIÊ: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 2022 | COACHING DE TIME PARA A ERA COLABORATIVA |
GUIA DE GESTÃO DE CONFLITOS | UM NOVO SINDICALISMO A CAMINHO? | ARQUEOLOGIA DO CANSAÇO

Softys.
CONTIGO
MAIS CUIDADO PARA TODOS

O MELHOR CUIDADO, PARA UM MELHOR AMANHÃ.

UM PROGRAMA SUSTENTADO POR TRÊS FRENTES DE TRABALHO:



ÁGUA E SANEAMENTO:

Sem água não há higiene e, o acesso ao saneamento é condição necessária para saúde



EDUCAÇÃO EM HIGIENE:

Não se trata somente de acesso à água e saneamento, mas de incorporar hábitos de higiene que nos permitam cuidar um do outro.



AJUDA OPORTUNA:

Queremos estar presente nos momentos mais complexos, em que a emergência nos deve mobilizar ainda mais.



88 MILHÕES DE PESSOAS

Na América Latina vivem em condição de pobreza extrema, vivendo em moradias sem infraestrutura básica, em diferentes países, com pouco acesso à água potável e ao saneamento básico.

Fonte: Panorama Social 2021 da CEPAL.



35 MILHÕES DE BRASILEIROS

Não têm acesso a água tratada, ou seja, **84% DA POPULAÇÃO.**

Fonte: Trata Brasil.



100 MILHÕES DE BRASILEIROS

Não têm rede de esgoto, que se traduz em **55% DA POPULAÇÃO.**

Fonte: Trata Brasil.



IMPACTO SOFTYS CONTIGO:

2.000 soluções de água e saneamento na América Latina até 2026, em parceria com a ONG TETO.

No Brasil, **60 SOLUÇÕES** implementadas em 2022.

14.000 PESSOAS beneficiadas diretamente e **30.000 PESSOAS** indiretamente em toda a América Latina.

+ DE 500 VOLUNTÁRIOS da Softys envolvidos com o programa, junto com voluntários da TETO e moradores das comunidades.



ACESSO O QR CODE PARA SABER MAIS SOBRE O PROJETO

OU SE PREFERIR ACESSO NOSSO SITE:
WWW.SOFTYSCONTIGO.COM



UM BAITA FRIO NA BARRIGA

Eu já estou pisando fundo no acelerador para cruzar a reta final de 2022. Essa sensação é de estar em alta velocidade é real, apesar de estranha: parece que vivi três anos em um. Acho que essa agitação faz conexão com as visões de futuro, que sempre têm muita luz, cores e alta velocidade. Nesta transição para uma nova era, essa percepção de tempo acelerado faz todo o sentido.

Em 2022, essa sensação teve duas causas. Me senti no pódio com a primeira delas: foram muitas as conquistas de HSM e SingularityU Brazil neste ano (e o campeonato ainda não acabou!). Para dar uma ideia, HSM ultrapassou 100 mil pessoas impactadas por seus diferentes programas in company e nosso time esteve mais sincronizado do que mecânico nos boxes da Formula 1. Sucesso!

A segunda explicação, mais filosófica, é que este ano tem trazido muitas mudanças e inovações, aqui e no entorno (e se você tiver outra ideia sobre isso, me chama no LinkedIn pelo QR code abaixo).

E a lista de inovações por aqui foi extensa. Durante o GP Brasil, lançamos a GP SP Academy, nosso live case study para gestores. A Rock in Rio Academy ficou ainda maior e mais imersiva do que antes da pandemia. Lançamos o Ânima Ventures para fazer investimentos em startups de educação nos próximos dez anos, e a base de residentes na Learning Village cresceu. E ousamos remodelar a HSM Expo à luz do zeitgeist, dando origem à HSM+.

Em cada um desses passos senti muito frio na barriga, daí o título acima. Sensação igual sinto quando nossa revista lança um estudo do perfil do CEO do Brasil.

Fiquei eletrizado quando soube sobre esse levantamento, feito por **HSM Management** em parceria com Amrop e Neoway. Com mais dados, conheceremos melhor os tipos de líderes, faremos benchmarkings mais adequados, conseguiremos entender o que nos trouxe até aqui e o que nos levará ao futuro. Um baita presente para os leitores na comemoração dos 25 anos da revista.

Dito e feito. A coleção de insights que este estudo fornece é melhor do que a coleção de carros do Elon Musk – e olha que essa coleção inclui o carro anfíbio, um Lotus Spirit usado por James Bond no filme *007 - O Espião que me Amava*. Vou citar dois desses insights: (1) 65% das empresas, entre as cem maiores do Brasil, trocaram de CEO de 2019 para cá e (2) entre os 110 CEOs analisados, há apenas quatro mulheres, o que deixou toda a equipe aqui desanimada. Mas vamos melhorar esse quadro!

Quero mencionar também o *Dossiê* desta edição, dedicado a um dos maiores e mais longevos desafios empresariais: recrutamento e seleção. Muitas barbeiragens (olha o automobilismo aí de novo) decorrem desse processo e o *Dossiê* oferece quase um curso sobre como melhorá-lo. Antes de finalizar, cito pelo menos a reportagem sobre o coaching de time, a estreia da coluna de Neil Patel e Rafael Mayrink sobre marketing orientado a negócios, e o guia de gestão de conflitos, ricamente ilustrado. Leia e tenha mais frios bons na barriga! *[risos]*

PS: Para incorporar esse especial de CEOs, esta revista precisou chegar excepcionalmente mais tarde à casa do assinante. Houve trocas nos comandos das empresas e trazemos os nomes atualizados até final de setembro. ∞

REYNALDO GAMA é CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. Pós-graduado em finanças, possui MBA com extensão na China, na França e na Inglaterra. Tem mais de 12 anos de experiência no mercado financeiro. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.



REFERÊNCIAS GLOBAIS EM GESTÃO E FUTURO AQUI NO BRASIL.

REALIZAÇÃO

hsm | mci

CONFIRA OS KEYNOTE SPEAKERS CONFIRMADOS NO HSM+ 2022



CARLA HARRIS

Como ser um líder de impacto
em qualquer situação



GARY BOLLES

O futuro do trabalho



JOSÉ SALIBI NETO

O impacto da tecnologia na
transformação da gestão



MORGAN HOUSEL

A psicologia do dinheiro



NEIL PATEL

O segredo do
marketing digital



PRIYA PARKER

A arte do reencontro



ROHIT BHARGAVA

Megatendências não óbvias
em um mundo pós-pandêmico

hsm+

O MAIOR EVENTO DE GESTÃO
DA AMÉRICA LATINA,
AINDA + TRANSFORMADOR

22 E 23 DE NOVEMBRO - 09H ÀS 19H
TRANSAMERICA EXPO CENTER / SP
HSMMAIS.COM.BR

Acesse o
QR Code e
inscreva-se



CONTAGEM REGRESSIVA

CAPA

8 COM BETANIA TANURE

“AS CULTURAS ESTÃO SE DISSOLVENDO”

Isso não tem a ver tanto com o trabalho híbrido. Crises simultâneas, subculturas dominantes, lideranças com déficit de algumas habilidades... tudo isso cria a tempestade perfeita para abalar a cultura de uma empresa e afetar seus resultados. O que fazer?

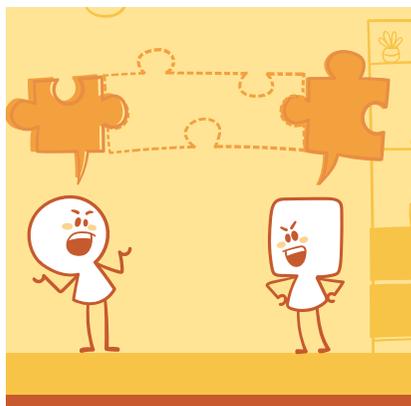


ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS



18 ELES PREPARAM EQUIPES DE ALTO VALOR

Se o time de alto desempenho evoluiu para um time de alta criação de valor, o coaching de grupo tem de evoluir para “coaching de time”.



25 UM GUIA EXECUTIVO PARA SUAS CONVERSAS DIFÍCEIS

Os conflitos que surgem nas empresas se atualizaram. E os modos de lidar com eles também, como mostra este conteúdo ilustrado.

13 DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

Como evitar a great resignation das lideranças da sua empresa.

87 ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

A origem da sua exaustão pode estar nos seus pensamentos.

39

O PERFIL DO CEO DO BRASIL



Levantamento feito por Amrop Brasil e HSM Management a partir de

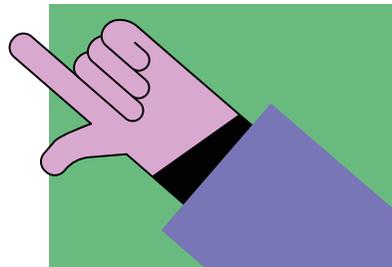
dados públicos mapeia os líderes à frente das 110 maiores empresas do País para entender os fatores de sucesso de suas carreiras e o futuro da liderança.





82 A (NECESSÁRIA) EVOLUÇÃO DOS SINDICATOS

Mudam tecnologias, modelos de trabalho, até a legislação. E os sindicatos? Deveriam mudar para entregar mais valor a seus associados.

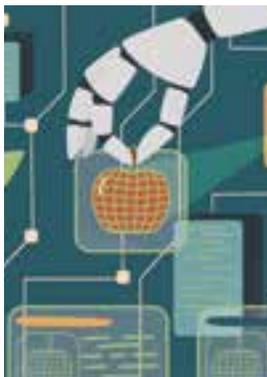


55 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM BUSCA DE UMA VIRADA

Um desafio antigo das áreas de recursos humanos, o processo de contratação de pessoas anda ainda mais complicado do que era, e para todos os envolvidos. Virou até caso de polícia, com denúncias de uso de deepfake, na mira do FBI, para um “substituto” mais forte fazer as entrevistas online no lugar do verdadeiro candidato. Esse e outros fatos são sinais de uma disfunção; na verdade, tanto os processos como as crenças da área já passaram da hora de mudar. **HSM Management** pesquisou desafios e soluções para ajudar a tirar da berlinda o R&S, cada vez mais essencial ao sucesso das empresas.

DA SINGULARITY UNIVERSITY

86



A IA E O PARADOXO DA EMPREGABILIDADE

Ao contrário do que se previa, o avanço da inteligência artificial tem demandado maior desenvolvimento de soft skills. O problema? A educação nessas habilidades está em falta no mercado.

NOSSOS COLUNISTAS

- 12 **Ellen Kiss:** O Vale do Silício e a escassez de talentos
- 24 **NOVO! Neil Patel e Rafael Mayrink:** Marketing customer-centric (e em tempo real)
- 85 **Edward Tse:** A China e a estratégia das multinacionais
- 88 **Daniela Garcia e Cinthia Gherardi:** A liderança em transição
- 98 **Poliana Abreu:** CEO e aprendiz, muito prazer!
- 105 **Rodrigo Vergara:** A conexão humana como diferencial
- 90 **EXTRA:** Um spoiler do próximo Chapter2U

106 NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI



#LIDERANÇA #CULTURA #EQUIPES

8

“AS CULTURAS ESTÃO SE DISSOLVENDO”

por Adriana Salles Gomes

Betania Tanure é referência brasileira em gestão e liderança, seja como professora (convidada no Insead), pesquisadora, board member, consultora. Acaba de lançar *Você e seu Barco*, com Roberto Patrus, em que atualiza o tripé “liderança, equipe e cultura” após a pandemia. Nesta entrevista, aborda esse tripé mediante os principais desafios atuais.

10 O Brasil completou 200 anos. Muitas vezes atribuímos nossas mazelas a sermos um país jovem. Ao menos para o Brasil corporativo, isso ainda serve de desculpa para erros?

Eu acredito que, se a gente muda o ambiente empresarial, o ambiente empresarial muda o País. Ele tem força para isso. O problema é que o ambiente empresarial está no limbo – o velho ainda não morreu e o novo ainda não nasceu. Não só no Brasil. Vem da crise múltipla que a pandemia im-

pôs ao mundo: econômica, sanitária, antropológica, afetiva – e, no Brasil, também política. Nas nossas pesquisas, 88% dos executivos falam que nunca viveram uma crise tão forte.

A covid-19 teve impactos tão significativos que foi preciso revisitar o passado para entender o que era preciso reforçar, e o que era preciso retirar, resgatar, ressignificar e renovar. Ante tanta incerteza, as empresas devem compreender que seu fio terra é a cultura organizacional.

A crise antropológica – que faz as pessoas mudarem seu jeito de traba-

lhar, consumir e viver – afeta diretamente os modelos de negócio e gestão. A crise afetiva também. Tende a ser mais aguda no Brasil, por termos uma cultura relacional, e isso contribui para aumentar significativamente o estresse individual.

Nos últimos anos, eu diria que nosso jeito de ser quase não mudou – a concentração de poder ficou quase inalterada pela metodologia que usamos baseada nos estudos do Hofstede, com quem tive o privilégio de trabalhar. Por isso, a liderança com traços de comando-e-controle segue viva, ainda que disfarçada. Porém é preciso ressaltar que o jeito de fazer mudou, e mudou muito; só que essa é a parte mais superficial do iceberg.

Embora, nos momentos mais críticos da pandemia, a visão do coletivo tenha ficado mais forte, agora as pessoas estão agindo de modo mais individualista. O brasileiro sempre colocava o coletivo empresarial na frente. Isso mudou, e as culturas organizacionais estão sendo bem impactadas e, por que não dizer, até se dissolvendo.

9 O “neointividualismo” e as culturas se dissolvendo têm a ver com a great resignation dos EUA?

Em parte. Mas nosso caso é um pouco diferente do dos EUA, por diversos motivos, inclusive porque aqui a grande renúncia se concentra na área de TI e digital, uma subcultura que tem ficado mais forte do que a cultura da organização. Isso também influi no fato de a cultura estar forte ou se dissolvendo.

Uma pergunta é: como administrar isso? E outra: qual a direção da cultura? Quase ninguém sabe qual cultura precisa ter para sustentar o sucesso no futuro diante desse conjunto de mudanças. Não se pode fugir dessa discussão.

8 Você acaba de lançar livro novo, que foca liderança, equipe e cultura. O que há de novo no front?

O livro aborda a perspectiva do indivíduo e sua liderança, a equipe e a cultura, possivelmente as

frentes que reúnem os maiores desafios das empresas atualmente.

Liderança e cultura são dois lados da mesma moeda. Sabemos que, em crises, líderes novos emergem e muitos dos antigos submergem, para usar nossa analogia marítima do livro. Estamos vivendo isso agora. Nossos dados mostram que o desafio da liderança e da relação líder-liderado é gigante. Os colaboradores percebem agressividade entre os líderes atuais. Dos entrevistados, 22% falam: “Meu chefe é agressivo”. Quando somamos isso com a percepção de pressão excessiva dos líderes (centralização e autoritarismo), pula para 28%. Além disso, 23% questionam se seu líder direto tem honestidade intelectual, o que é bem grave.

Sobre equipes, as empresas brasileiras de hoje ainda têm muitos grupos, alguns times e poucas equipes. O que vemos é a necessidade de mudar o modelo e os líderes precisam ser capazes de conduzir essa mudança.

7 Quais são suas recomendações para os líderes nesses desafios? Começando por cultura: quando você diz que não há modelo único eu penso: a cultura de aprendizagem/ inovação não é consenso?

Primeiro temos de compreender que a maior parte das empresas precisa, neste momento, ajustar sua cultura, ou seja, mudar seu jeito de ser, seus valores – ao menos, parte deles. A evolução da cultura só ajusta o jeito de fazer. Os dois esforços exigem maestria; são diferentes ciclos para gerir. Agora, mudanças no jeito de ser... requerem muita metodologia e processos bem profundos. E aí vem a pergunta para a qual muitos não têm resposta ainda: qual o próximo ciclo de cultura? Cada empresa tem uma resposta única.

É difícil mudar o jeito de ser? Sim, mas é possível. A Dexco é um exemplo incrível de uma empresa que fez uma mudança gigante do ponto de vista cultural, antes da pandemia inclusive, estimulada pelo board. A Gol é outra. O Kaki [Paulo Kakinoff], que era o pre-

“AS EMPRESAS BRASILEIRAS TÊM MUITOS GRUPOS, ALGUNS TIMES E POUCAS EQUIPES. NOS GRUPOS, A SOMA DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS É MAIOR DO QUE O RESULTADO COLETIVO. NOS TIMES, HÁ UM EMPATE ENTRE A SOMA DOS RESULTADOS INDIVIDUAIS E O RESULTADO COLETIVO. JÁ NAS EQUIPES, O RESULTADO COLETIVO É MAIOR”

sidente até há pouco, fala abertamente da importância disso: “O projeto de cultura realizado anteriormente foi o principal condutor da empresa na travessia da sua crise mais aguda”. E, foi um setor que sofreu muito. O atual CEO da Gol, Celso Ferrer, começa um novo ciclo sustentando o anterior e renovando o necessário.

Você perguntou sobre a cultura de aprendizagem e inovação. Esses são dois traços culturais, e estão na ordem do dia, porque o mundo dá três cambalhotas por dia. A empresa que não aprender não vai inovar. E morrerá.

6 Como é possível fazer evoluir os líderes, do CEO ao gerente júnior?

A evolução necessária, em qualquer nível hierárquico, passa pela cultura e são quatro etapas que compõem o ciclo da mudança, sempre analisados na perspectiva individual, de equipe e da cultura.

Na primeira, ele tem que compreender racionalmente que precisa fazer uma mudança, com ênfase no verbo “precisar”. Ele precisa, o time dele precisa e a empresa precisa. Foi o que aconteceu durante a pandemia: os líderes foram colocados contra a parede, precisaram mudar.

Na segunda etapa, ele tem de querer fazer a mudança, o que se materializa com ele querendo buscar conhecimentos, métodos e ferramentas para trazer a cabeça, a alma e o coração das pessoas para a mudança. Querer é chave.

Na terceira etapa, ele tem de saber fazer a mudança, adquirir novas competências e habilidades. Em muitos casos, o saber é o de outra época, não serve para os tempos atuais. É um momento muito delicado, pois aciona a sensação de incompetência nas pessoas. A quarta etapa reside em fazer a mudança propriamente dita.

Então: eu preciso, eu quero, eu sei, e eu faço. O líder deve rodar esse ciclo várias vezes e cada vez de uma maneira mais sofisticada, refinando os conceitos e as práticas.

Além de se organizarem melhor para as mudanças, eu acrescentaria

que os executivos precisam mudar o patamar da própria produtividade. É assustador: em nossas pesquisas, eles dizem que 61% do seu tempo são dedicados a atividades que não agregam nenhum valor para empresa. É um desperdício de quase dois terços do tempo! Inadmissível.

5 Quanto desse gap de conhecimento, que quebra a magia entre líder e liderado, tem a ver com letramento digital e em dados? O [especialista em transformação digital e inovação] Silvio Meira vê um letramento bem baixo...

Tem muito a ver, eu concordo com o Silvio. E complemento: a base mais fundamental desse gap está no fato de a mentalidade digital ser diferente da visão que muitos líderes criaram do próprio sucesso.

Permita-me reconhecer a evolução que aconteceu recentemente. Hoje, 84% dos líderes brasileiros sentem-se preparados para gerir a inovação. Em pesquisas anteriores a maioria registrava capacidade de média para baixa nesse quesito. Talvez, em parte, esse dado reflita o desejo de estar capacitado, o que me faz analisá-lo com certa inquietação, mas, seja como for, a pandemia deu um empurrão. Agora, temos de ter atenção para consolidar essa mudança.

Sabe aquela frase já desgastada, quase chata, que diz “o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro”? Todo mundo a conhece, mas o exercício dela não é moleza. O poder tem uma entourage que o protege da realidade. Se o líder não tiver um processo estruturado que o ajude a refletir permanentemente, não vai furar a bolha e aprender.

Qualquer processo de mudança precisa ter método e ritmo, e não é diferente aqui. É igual ginástica. Se você malhar das 8h às 22h no sábado e ficar um mês sem fazer nada depois, o resultado será zero, ou às vezes negativo. O líder precisa introduzir a ginástica, e o aprender, na sua rotina diária de trabalho. E, assim, ir evoluindo, se desenvolvendo e impactando as relações de poder.

4 Como ter indivíduos mais propensos a formar equipes, em vez de grupos?

Selecionar com visão mais abrangente é um dos caminhos – selecionar, desenvolver, remunerar e promover. Em geral, as pessoas são selecionadas ou promovidas por suas hard skills. Ao selecionar, desenvolver, remunerar ou promover, devemos olhar, na verdade, hard skills, soft skills e competências políticas.

Esse modelo é reducionista, como todo modelo, mas ajuda a compreender o que importa. Se eu não tenho competência objetiva, a empresa não fica em pé. Se eu não tenho competência subjetiva, ela não continua em pé. E se eu não tenho competência política, não influencio os outros – com intencionalidade positiva – para que aconteçam coisas que a mantenham em pé. No Brasil há uma tremenda dificuldade de falar sobre competências políticas, por confundir com politicagem. E ainda tem a contribuição para a sociedade.

Nós medimos tudo isso no Brasil e as hard skills predominam [veja ao lado]. Só 5% são dirigentes estadistas, com os três conjuntos de skills que contribuem para os resultados da empresa, e ainda contribuem para os resultados da sociedade. Nossa elite empresarial é 95% focada no desempenho da organização e não influencia os rumos do País como poderia. Em alguma medida, porque teme retaliação também. Mas, ao meu redor, já vejo empresários estadistas assumindo esse papel; isso me dá esperança.

3 O Dr. Ozires (Silva) sempre cobrou essa influência dos líderes. Qual a raiz da dificuldade de ter gente forte em todas as skills?

Adoro o Dr. Ozires. Há muitas causas. As escolas formam fundamentalmente em competências objetivas. Note que as escolas que formam os profissionais das empresas são business schools e não management schools. Elas tratam de negócios, com foco em hard skills. E as escolas de engenharia, de onde sai a maior parte dos executivos que está

no poder, idem. Essa é uma das consequências do autoritarismo histórico.

2 Como as empresas podem resolver a escassez de talentos? Procurar onde não procuram? Incluir diversidade? Desenvolver mais as pessoas? Copiar as startups?

Tudo isso. Primeiro sugiro inovar na entrada. Mas lembrando que inovar só na seleção vai dar errado se a cultura organizacional não tiver a semente.

Diversidade é um excelente caminho, mas é preciso que tanto empresas como grupos minorizados estejam dispostos a enfrentar os obstáculos e compreender que, em alguns casos – como o de gênero –, já mudou o ciclo.

Pode ser boa ideia seguir as startups numa característica comum: confiança. Elas estão mexendo muito no jogo por conta do ambiente de confiança que constroem. Falo de confiança em seus dois atributos principais: confiar que o outro é uma pessoa do bem e que entregará o combinado. As empresas podem investir mais em construir confiança.

Mas nada disso resolve a escassez de talentos sem compreendermos o tecido cultural que sustenta as (des)vantagens competitivas de uma organização.

A pergunta nº 1 da contagem não podia deixar de abordar trabalho híbrido. Para você, o modelo vinga?

Não sei. O que eu sei é atingir um número restrito de pessoas: na pandemia, só 11% dos trabalhadores puderam trabalhar remotamente segundo pesquisa do Ipea em 2020 [maio a novembro] – funcionários dos headquarters na maioria. Já ouvi também uma conversa nada agradável no lado do empregador: “Se Fulano acha que não tem diferença ser presencial ou virtual, eu preciso contratá-lo com o salário de São Paulo ou pode ser o salário de outro estado?”

A verdadeira questão que está por trás é: como eu concilio trabalhar com estressar menos no trânsito, poder fazer ginástica, levar filho na escola etc.? Modelos estão sendo testados. ∞

“SE NÓS
PROJETARMOS
OS RESULTADOS
DAS NOSSAS
PESQUISAS,
68% DOS
EXECUTIVOS
QUE LIDERAM
AS EMPRESAS
NO BRASIL
HOJE TÊM HARD
SKILLS (NÓS
OS CHAMAMOS
DE GESTORES);
15% TÊM SOFT
SKILLS (SÃO OS
LÍDERES); 10%
NÃO TÊM
NENHUM
DESSES
CONJUNTOS
DE MANEIRA
SIGNIFICATIVA.
E 7% TÊM
OS TRÊS
CONJUNTOS DE
COMPETÊNCIAS
EM CERTO
EQUILÍBRIO
(SÃO OS
DIRIGENTES)”

DE “GREAT RESIGNATION” PARA “GRANDE REMODELAGEM”

A guerra por profissionais e a falta de mão de obra levam as empresas do Vale a adotar estratégias que vão do uso de robôs até campanhas de marketing para conquistar talentos

Nos EUA, os sinais estão por todo lado. Lojas fechadas por falta de atendentes, hotéis sem serviço de quarto, restaurantes quase sem garçons, falta de professores, obras em ritmo lento. Nos aeroportos, a regra é chegar com antecedência por conta das longas filas na inspeção. Motivo: falta de pessoal.

A pandemia terminou, a economia cresceu, os salários subiram e, nos EUA, há vagas em todo o lugar. A surpresa é o número de norte-americanos que não retornaram ao mercado de trabalho: 3,3 milhões. É a great resignation, êxodo em massa causado pela pandemia, que levou as pessoas a mudanças radicais de carreira e de estilo de vida.

Há de tudo, de trabalhadores que tinham baixa remuneração e hoje rejeitam ofertas “pouco atraentes”, antecipação de aposentadorias, quem só aceita trabalhar em casa, pais que querem passar mais tempo em família; e quem tirou um sabático. O melhor resumo foi a resposta de um entrevistado para um programa de TV: se antes os trabalhadores insatisfeitos reclamavam do trabalho; hoje simplesmente pedem demissão.

No Vale do Silício, a situação não é muito diferente. É certo que as empresas da região oferecem salários 70% acima da média do restante dos Estados Unidos. Com taxa de desemprego regional de apenas 2% (contra 3,5% no resto do país), o mercado de trabalho é ainda mais competitivo, redobrando os esforços para atrair e reter pessoas. Horário flexível e trabalho remoto são práticas padrão (o que levou a taxa de retorno ao escritório de São Francisco ser de 32%, a mais baixa dos EUA, afetando negativa-

mente pequenos negócios no distrito comercial local). Para atrair talentos, opções pouco usuais de benefícios, como o custeio de tratamentos de fertilidade e a possibilidade de levar animais de estimação ao escritório, entre outros.

O problema da maioria virou oportunidade no mundo febril das startups: uma profusão delas tem projetos para solucionar a escassez de pessoal usando inteligência artificial e robótica. Na Califórnia vê-se táxis autônomos; robôs que elaboram os pratos nos restaurantes, atendentes virtuais direcionando consultas. O uso de IA sacode até mesmo a área de recrutamento.

Ao final, a grande renúncia cede lugar para a grande remodelagem, movimento dos empregadores para atender aos anseios de trabalhadores insatisfeitos. Nesse contexto, chamou a atenção a campanha da Amazon enfatizando aumentos salariais, bônus e políticas de flexibilização. A empresa anunciou planos para contratar 125 mil pessoas e precisa de imagem positiva para conseguir atrair interessados. Há empresas mais agressivas, que oferecem incentivo em dinheiro para o candidato concordar em participar da entrevista.

Coincidência ou não, Beyoncé está no topo com *Break my Soul*, na qual canta [tradução livre para o português]: “Agora, eu simplesmente me apaixonei e acabei de largar o emprego. Eu vou encontrar um novo rumo, porra, eles me fazem trabalhar tão duro. Trabalho das nove até bem depois das cinco. E eles me irritam, é por isso que não consigo dormir à noite.” Um sinal dos novos tempos no âmbito do trabalho? ∞

ELLEN KISS é empreendedora e consultora de inovação especializada em design thinking e transformação digital. Respira o ar do Vale do Silício desde setembro de 2019, quando resolveu trocar São Paulo pela Califórnia após um período sabático.



DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

13 **LÍDERES TAMBÉM PEDEM AS CONTAS** Modos de não perdê-los para a concorrência 14 **O TIME-TO-MARKET NÃO É MONOCULAR** Não pare no primeiro olhar 14 **DOAM-SE EMPRESAS** Não era marketing desses líderes ativistas 15 **MAIS COMPAIXÃO QUE EMPATIA** Pelo bem de todos 16 **BRICS (DE NOVO) NA AGENDA?** Os chineses explicam 17 **A DOR SEGUNDO RAY DALIO** E como ele passou a tomar decisões



“GREAT RESIGNATION” VERSÃO LÍDERES

Quase 70% dos executivos nos EUA cogitam sair para se cuidar, publica *Chief Executive*

Um survey da Deloitte de junho de 2022 revelou que cerca de 70% dos executivos americanos andam pensando em sair do emprego para priorizar seu bem-estar. E parte desse contingente parece já ter começado a fazê-lo – no primeiro trimestre de 2022, a rotatividade de CEOs medida pela Challenger, Gray & Christmas cresceu 29% em comparação com o indicador do primeiro trimestre de 2021.

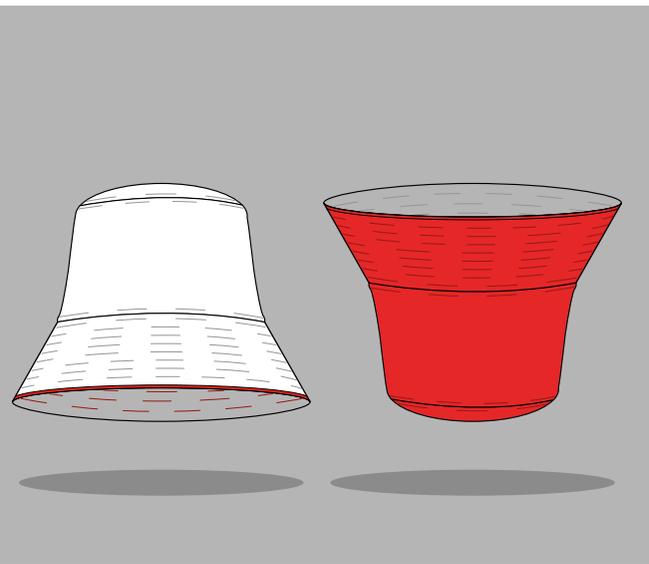
Como Kathleen Quinn Votaw escreve na *Chief Executive*, também os líderes estão tendo burnout ao lutar para manter a cabeça da empresa acima da água (em termos de desempenho e cultura) e para impedir que os melhores funcionários abandonem o navio (apoiando sua saúde mental, criando-lhes uma boa experiência no trabalho remoto), buscando ser inclusivos, fornecendo mais suporte geral (tecnológico, inclusive).

Para evitar uma great resignation versão líderes, a CEO da TalenTrust sugere que as organizações tomem cinco medidas principais:

1. **Dar a eles fórum para falar – e ouvi-los.** Um erro de quem está no andar mais alto é supor que todos os executivos estão bem – com remuneração, carga de trabalho, satisfação etc. É preciso fazer check-ins regulares e ouvir sem julgamento.
2. **Ofertar incentivos generosos.** Incluindo clubes exclusivos, férias extras, maior bônus, licença sabática paga, reembolso de cursos etc.
3. **Prover os recursos certos.** Tanto em tecnologias como em talentos. Isso dá aos líderes espaço para realmente liderarem em vez de gastar tanto tempo em tarefas – muitas delas tediosas.
4. **Apoiar desenvolvimento.** Significa dar a eles os tipos de desafios que os motivam e podem impulsionar seu crescimento.
5. **Ter gestão de mudanças profissional.** Os executivos ficam perdidos e exaustos entre tentar implantar a mudança, entender o “porquê” dela e ajudar seu pessoal a lidar com isso. Ter um gestor de mudança dedicado faz toda a diferença. E você não perde talentos top para a concorrência. ∞

TIME-TO-MARKET, ESSE INCOMPREENDIDO

Acertar o compasso requer o olhar de dentro para fora e vice-versa, diz artigo do *Labs*



O “time-to-market” ainda batiza uma enorme pedra no sapato de muitos empreendedores? Sim. É bem oportuno, portanto, o artigo de Flávio Pripas no portal *Latin American Business Stories (Labs)* lembrando a lição-chave de um benchmark na técnica: o Airbnb. Como anfitrião do Cubo em São Paulo, Pripas recebeu Joe Gebbia, cofundador do Airbnb, sete anos atrás. E ouviu de Gebbia que o Airbnb teve time-to-market porque os founders equilibraram dois olhares.

Um olhar de fora para dentro, que trouxe os movimentos do mercado para a empresa, mostrou que os potenciais clientes já estavam prontos para entender aquele modelo de negócio. Mas o olhar de dentro para fora, baseado em escuta ativa do consumidor, deixou claro que ninguém poria estranhos dentro de casa se não confiasse muito nas relações online – “stranger is danger, afinal”. Então, para haver time-to-market, a credibilidade da plataforma devia ser cuidadosa e ativamente construída, com apoio dos investidores. E assim foi.

É comum, e menos custoso, contentar-se com só um desses olhares. Porém o time-to-market fica mais distante. ∞

14

DOAM-SE EMPRESAS – UM FENÔMENO E SUA EXPLICAÇÃO

Notícias sobre as doações de Patagonia e Grupo Gaia mostram os limites dos negócios

As revistas *Science* e *Mongabay* publicaram que o plantio de soja, milho, algodão e as pastagens no Cerrado brasileiro vêm amplificando os efeitos das mudanças climáticas. Como as árvores capturam água em até 15 metros abaixo do solo para realizar a fotossíntese na estação seca, derrubá-las significa reduzir a umidade do ar/o orvalho, o que reduz o número de insetos polinizadores, o que reduz mais vegetação nativa que absorve a luz solar, o que faz a temperatura subir. Resultado: o Cerrado – “caixa d’água” do Brasil por ser fonte de oito das 12 bacias hidrográficas brasileiras – pode entrar em colapso em 30 anos. A falta d’água impacta diretamente os habitantes locais e a biodiversidade (e 4,8 mil espécies de plantas e animais vertebrados dali não existem em outro lugar). E há muitos impactos indiretos.

É por cenários assim que dois empresários ativistas ambientais e sociais (e que já ganharam o suficiente) anunciaram recentemente a doação de suas empresas a ONGs – para que o lucro gerado priorize ajudar a resolver tais problemas.



Nos EUA, Patagonia seguirá sob a gestão da família Chouinard, mas todo o lucro obtido (não reinvestido no negócio) irá para um coletivo de ONGs – US\$ 100 mi ao ano ou mais, vindo mais clientes. Gaia, securitizadora, vira ONG para viabilizar o financiamento de projetos sociais necessários. João Pacífico passa a ser funcionário da ONG. ∞

VOCÊ QUER SER UM LÍDER EMPÁTICO? OU UM COMPASSIVO?

Compaixão é desejada pelos liderados e é melhor para os líderes, diz artigo no blog do IMD

Não há mais dúvidas sobre o novo foco em saúde mental, escreve Tania Singer, líder do laboratório de neurociência social da Max Plack Society, no portal do *IMD*. Porém sobram dúvidas sobre o que isso representa para a liderança. Em geral, a discussão vai até a palavra “empatia” e para Singer acha que não é o melhor caminho.

Uma meta-análise da Gallup descobriu que há quatro coisas que os funcionários precisam dos líderes hoje: confiança, compaixão, estabilidade e esperança. Essas características exigem uma abordagem nova de liderança, diz ela: “O líder ideal seria um cuidador empoderador que usa sua

energia e poder para ter coragem de fazer os negócios avançarem e cuidar do local de trabalho ao mesmo tempo”.

Por que não empatia? Para Singer, ela não raro faz a pessoa empática sofrer. “O estado compassivo, por outro lado, é resiliente. A compaixão se baseia em cuidados e sentimentos de carinho e preocupação, e em uma forte inclinação para agir em benefício de outros. É impossível esgotar-se com muito cuidado e motivação altruísta.” Além do mais, é algo fácil de aprender.

“Alguns líderes temem que demonstrar compaixão os faça parecer fracos”, diz Singer. E têm lá sua razão. Mas é urgente ressignificar tudo isso. ∞

SER EMPÁTICO
PODE LEVAR A
SOFRIMENTO E
ATÉ BURNOUT.
MAS NINGUÉM
FICA ESGOTADO
SENTINDO
COMPAIXÃO
PELO OUTRO



16 nov

Teatro Raul Cortez
Fecomércio
São Paulo

VENHA PULSAR NO MAIOR ENCONTRO
DE JOVENS LIDERANÇAS DO BRASIL!

Acesse:
www.congressoconaje.com.br



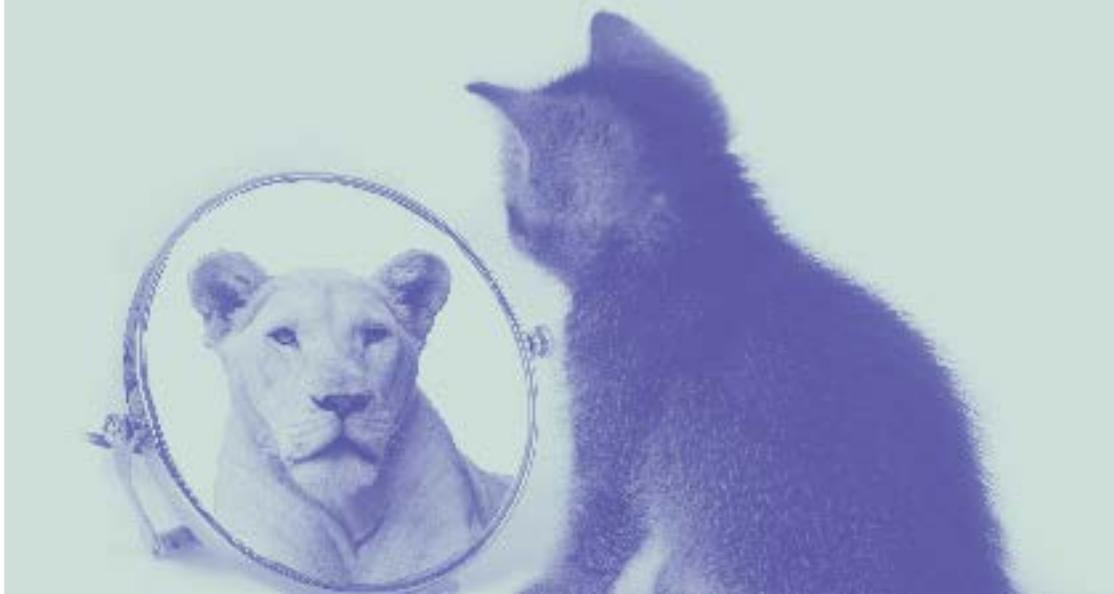
pulse
delas

pulse
startups

pulse
connect

Patrocínio:





COM MODOS NÃO OCIDENTAIS, BRICS PODEM IR MAIS LONGE

O jornal chinês *Global Times* e a China apostam em inovação e maior influência do bloco

A Argentina acaba de oficializar um pedido para se tornar parte dos Brics, grupo de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. É mais um sinal de quão vivo está o supergrupo de países.

Ao menos, essa é a visão da China, que ocupa a presidência rotativa dos Brics este ano. Em junho, na maior das conferências, um editorial do *Global Times* jogou luz sobre essa visão: “O mecanismo do Brics não só não apresentou rachaduras ou desapareceu, como demonstrou maior vitalidade e melhor qualidade. A cooperação continua se expandindo e se aprofundando... o que torna o Brics cada vez mais influente no desenvolvimento global e também injeta mais energia positiva em um mundo turbulento e desafiador”.

Há 16 anos os cinco países cooperam “com estilos e princípios não ocidentais”, diz o *Global Times*, de um modo “inimaginado por EUA e Ocidente” – que se ressentiriam, considerando-o anti-Ocidente. O editorial, ao contrário, vê nos países-membros “uma visão ampla – mais inclusiva e sustentável – de países diferentes trabalhando juntos”. O bloco representa 41% da população mundial, e contribui com 25% do PIB e 18% do comércio globais. É verdade que o “R” do Brics é o inimigo público nº 1 do momento, mas isso não tira o ânimo da China. Nem da Argentina. ∞

A FORÇA DOS BRICS

PARCERIA PARA A NOVA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

2018

BRICS lançam a PartNIR, parceria para ampliar a cooperação em digitalização, industrialização e inovação

2019

Iniciam-se os trabalhos, com a criação de polos tecnológicos, centros de inovação, incubadoras, redes de empresas

2021

Um centro de inovação da PartNIR dos BRICS é lançado em Xiamen, Fujian, no leste da China

2022

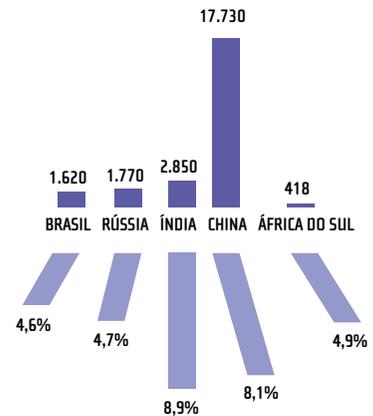
O centro de inovação da PartNIR assina memorando de entendimento (MoU) com o novo banco de desenvolvimento dos BRICS.

A INICIATIVA DE DESENVOLVIMENTO GLOBAL foi apresentada pelo presidente chinês Xi Jinping na 76ª sessão da Assembleia Geral da ONU em 2021.

PIB DOS BRICS É US\$ 23,5 TRI, 25% DO PIB GLOBAL (2021)

■ PIB em US\$ bilhões

■ Crescimento anual médio

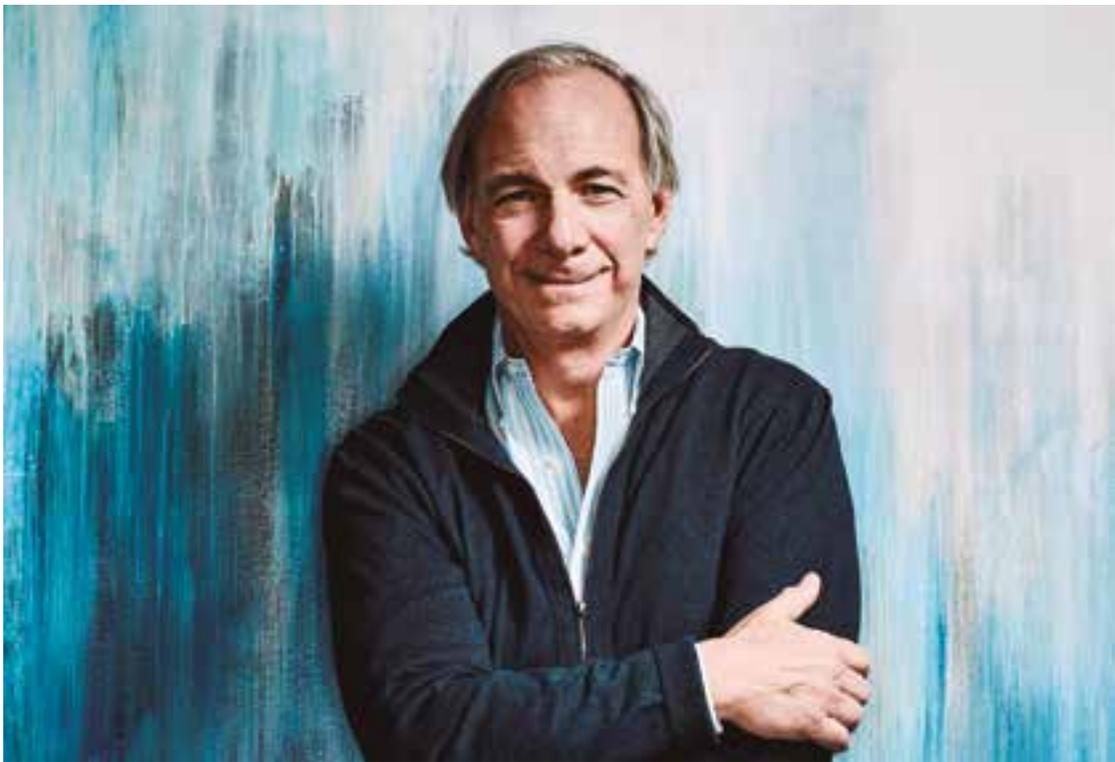


COMÉRCIO BILATERAL ENTRE A CHINA E OUTROS BRICS EM 2021

As relações comerciais entre a China e os outros países do bloco, combinadas, atingiram um volume de US\$ 490 bi no período. O Brasil respondeu pela maior parte desse total: US\$ 164 bi.

FONTE: GLOBAL TIMES

IMAGES: SHUTTERSTOCK



“VAI TER DOR”, DIZ RAY DALIO. “MAS ELA É BOA PROFESSORA”

A dor, prevista em novo livro, é apresentada num podcast do *Business Insider* como ponto de virada em seu modo de tomar decisões (mas continuando a ousar)

17

Talvez nenhum investidor tenha chamado tanto a atenção nos últimos tempos quanto Ray Dalio, fundador da maior empresa de fundos multimercados (hedge) do mundo, a Bridgewater, com US\$ 150 bilhões em ativos sob gestão. Ele lançou livro novo – *Princípios para a Ordem Mundial em Transformação: por que as nações prosperam e fracassam* –, anunciou inflação e recessão nos EUA, reclamou do controle do bitcoin, apostou alto contra ações europeias (e recuou) e por aí vai.

Como Dalio tem insistido na palavra “dor” para definir o que o mercado e a sociedade enfrentam, **HSM Management** recuperou o que ele falou sobre dor, alguns anos atrás, em entrevista a um podcast do *Business Insider*. O investidor contou que, em 1982, no início de carreira, teve de demitir oito pessoas por uma aposta de investimento errada que ele fez e isso “foi uma experiência muito, muito, muito dolorosa”. Ele “amava aquelas pes-

soas e não queria perdê-las por nada”. Mas essa dor, segundo ele, mudou seu modo de tomar decisão para sempre. “A dor é uma grande professora. Nós temos sucessos e fracassos na vida. Mas aprendemos realmente com os fracassos, porque são as experiências dolorosas que nos fazem refletir e mudar. A dor ensina humildade.”

No podcast, Dalio conta que incorporou “o medo de poder estar errado” em sua famosa ousadia. “Eu não queria ter menos risco, porque não queria ter menos oportunidades. O que eu queria era manter a mesma oportunidade, mas gerenciando melhor o meu risco. Eu queria jogar, não ficar no banco”, explica. “Isso mudou toda a minha abordagem de tomada de decisão. Passei a me perguntar: ‘Como eu posso saber que não estou errado?’” Isso o fez abrir bem mais a mente e lidar com seu não saber. “Todo sucesso que tive deveu-se mais ao fato de eu saber lidar com o que não sei do que a algo que eu soubesse.” ∞

“TODO SUCESSO QUE TIVE DEVEU-SE MAIS AO FATO DE EU SABER LIDAR COM O QUE NÃO SEI DO QUE A ALGO QUE EU SOUBESSE”



#DESENVOLVIMENTO #COLABORAÇÃO

18

UM COACHING PARA TIMES DE ALTA ~~PERFORMANCE~~ CRIAÇÃO DE VALOR

por Sandra Regina da Silva

A International Coaching Federation (ICF) certifica este ano a primeira turma de team coaches. Diferentes dos coaches de grupo, eles têm o time como unidade-alvo, além de atuar bem em contextos de agilidade, colaboração e complexidade. Utilizam visão sistêmica para apoiar a alta criação de valor, bem como fazem intervenções nas relações dos times com tarefas e propósitos, com outros times e stakeholders em geral.

Você ainda sonha em encher sua empresa de times de alta performance? Embora esse conceito continue a povoar pensamentos e páginas de internet, é melhor não falar nele em voz alta. Com tal declaração, você corre o risco de se associar ao pensamento mecanicista e linear das revoluções industriais anteriores.

Na quarta revolução industrial e com a adoção das metodologias ágeis e responsabilidades ESG, o conceito “time

de alta performance” está evoluindo para “time de alta criação de valor”. Como o nome sugere, esse novo modelo de equipe não quer que seus membros sejam máquinas de produzir resultados, e sim capazes de, juntos, criar valor para stakeholders diversos.

O pensamento linear deve ser substituído pelo olhar sistêmico sobre o trabalho à frente. É importante ter um nível elevado de engajamento com esse trabalho, e quererem-se conexões ver-

dadeiras entre as pessoas. Só assim é possível garantir a colaboração, a co-construção e a corresponsabilidade necessárias para a alta criação de valor – e também para ter rapidez, é claro.

Como o leitor pode perceber, é uma evolução e tanto. Vem em resposta à volatilidade, à incerteza, à complexidade e à ambiguidade que desafiam os negócios e que, embora apontadas há muito, ficaram realmente claras na pandemia e começam a acontecer em empresas de todo o planeta, de maneira mais ou menos estruturada.

Essa evolução – resumida a **HSM Management** por Claudia Queiroz, professora do Insper e consultora de desenvolvimento humano e organizacional na rede EcoSocial – implica, na prática, uma transição nada trivial para o mundo corporativo: os times que buscavam alta performance passam a perseguir alta criação de valor. Não é uma evolução linear, paulatina e, por isso mesmo, exige grande apoio da empresa, e, de cada time, um esforço de reconfiguração dedicado.

NASCE UMA NOVA MODALIDADE

Talvez você já tenha até feito coaching de grupo. Porém é bem menor a probabilidade de conhecer o coaching de time, mesmo que acredite saber do que se trata. Essa modalidade de desenvolvimento ganhou visibilidade nos últimos cinco anos e ainda está dando seus primeiros passos no Brasil, geralmente só com times C-level.

Estamos falando de dois coachings diferentes. “No coaching de grupo, o foco é nos aspectos individuais de cada pessoa inserida no grupo, enquanto, no coaching de time, o cliente é o grupo, que é focado como uma única unidade”, explica George Neczyk, coach, consultor de desenvolvimento organizacional do EcoSocial e professor do Insper.

Também tratada no Brasil pela expressão original em inglês, “team coaching”, o novo modelo começou a ser concebido quando alguns coaches executivos entenderam que as empresas estavam dependendo cada vez mais de seus times para ter sucesso. Com base em

tentativa e erro, eles foram procurando um método que alavancasse times, não pessoas. Depois, reunindo o conhecimento empírico acumulado, surgiram livros e cursos – Peter Hawkins, escreveu seu primeiro livro sobre team coaching sistêmico em 2011, *Leadership Team Coaching*. Então, a ferramenta veio ganhando visibilidade e, nos últimos três anos, a International Coaching Federation (ICF) passou a acompanhar e estudar suas práticas em diferentes regiões, analisando padrões, erros e acertos, chegando a um framework.

Em 2020, a ICF lançou a definição oficial de coaching de time, estabeleceu suas características essenciais e seus limites, inclusive comparando-o com o facilitador e o mentor de equipes. Ficou sacramentado, por exemplo, que para um time criar valor excepcional não basta que seus integrantes tenham objetivos comuns, como talvez baste no coaching de grupo; “o aspecto mais essencial é ter um propósito comum”, como descobriu Hawkins e a ICF endossou, incluindo “objetivos comuns”.

A federação materializou tudo isso ao criar, recentemente, um programa para certificar coaches nessa prática específica. A primeira turma de credenciados em coaching de time pela ICF completou o programa-piloto em agosto de 2022. Entre pouco mais de 130 credenciados no mundo, há três brasileiros: Claudia Queiroz, George Neczyk e Marcus Baptista, vice-presidente do conselho deliberativo da ICF Brasil. “Aprendemos a ter uma visão sistêmica”, conta ele.

Embora ainda esteja se estabelecendo, a nova modalidade parece ganhar relevância muito rapidamente. Nos Estados Unidos, por exemplo, já há casos de empresas recrutando coaches de time para seu quadro fixo de funcionários, em tempo integral. “Isso também deverá acontecer no Brasil um dia”, prevê Claudia Queiroz.

COMO É UM PROGRAMA DESSES

O team coaching tem início em uma página em branco, de acordo com a certificação da ICF. Logo no primeiro en-



Marcus Baptista,
ICF Brasil



Claudia Queiroz, EcoSocial



George Neczyk, EcoSocial



Iaci Rios, IMR-Erickson

MUITA CONFUSÃO NO MERCADO

Coaching de time e coaching de grupo são abordagens de desenvolvimento distintas. Marcus Baptista, VP do conselho deliberativo da ICF Brasil, explica: “No coaching de grupo, a unidade com que o coach trabalha é o indivíduo que forma o grupo. No coaching de time, a unidade-alvo do coach é o próprio time. Isso requer um olhar distinto, sistêmico”, diz.

No mercado brasileiro, há muita confusão entre os dois conceitos e, não raro, uma empresa contrata um querendo o outro. “Muitos gestores buscam a IMR-Erickson para fazer a formação de coaching de time, quando na realidade querem é coaching de grupo. E vice-versa”, diz Iaci Rios.

Outra confusão comum no mercado se dá entre coaching de time, facilitação de time e team building. Enquanto os dois últimos servem, respectivamente, para facilitar o diálogo e construir um time, “a função do team coaching é promover o crescimento do time e a ampliação de sua consciência (rumo à alta criação de valor).”

contro, o coach pergunta ao time sobre o que eles querem discutir, empoderando os indivíduos para que decidam e cociem a agenda. Espera-se que o líder do time participe, claro, mas ninguém usa crachá na sessão. “Se há hierarquia, não há espaço para um ambiente de confiança”, avalia Baptista.

Nesse momento, o foco passa para a construção da confiança. Claudia Queiroz resume o processo em quatro etapas: (1) entendimento de onde o time quer chegar; (2) construção de acordos; (3) estabelecimento de vínculos de confiança; (4) construção de segurança psicológica, passando por modos de lidar com a diversidade, por poder ter conversas difíceis e conflitos, e por respeito.

Todo coach precisa ter um supervisor e um mentor, mas ao coach de time a ICF recomenda também um co-coach, principalmente quando o time tem mais de quatro pessoas. Devem ser dois profissionais atuando juntos e se revezando em dois papéis: enquanto um conduz as conversas e provoca o time, o outro (o co-coach) observa o funcionamento do time e as reações comportamentais, mesmo as mais sutis – como uma mudança de postura corporal ou uma expressão facial. A partir dessas percepções, o co-coach vai

fazendo intervenções e trazendo suas visões para estimular o time a, em conjunto, enxergar algo específico. O grupo precisa ser tratado como um sistema vivo; para isso, os dois co-coaches estudam sua dinâmica de funcionamento e ficam alertas a crenças (as explícitas e as ocultas) e valores (verbalizados ou não).

“Não é para haver nada previamente combinado entre os dois coaches. É um jogo aberto, e todas as conversas ocorrem na frente do time, não nos bastidores”, pontua Baptista. Necyk define o co-coach como uma espécie de antena, que capta o invisível. Por isso, “ele deve ter um olhar muito sensorial”, avalia.

O método prevê de oito a 12 sessões [veja abaixo] e que a cada nova sessão se pergunte: “o que vamos trabalhar hoje?”. Isso faz do time o protagonista e o incentiva a criar clareza sobre seu propósito de existir. À medida que o programa progride, a atmosfera de confiança entre os dois coaches e o time se fortalece, com as pessoas testando seus espaços e se abrindo cada vez mais. Segundo Baptista, por volta da quinta sessão as pessoas ficam realmente à vontade. “Elas se conscientizam da bagagem e dos recursos umas das outras, e a sinergia aumenta”, completa Necyk.

Para conseguir isso, o team coach

TEAM COACHING: FATOS E NÚMEROS

QUANDO USAR. Transformação cultural (por exemplo, pró-inovação ou ESG), nascimento de empresas, aumento de produtividade (com objetivos de negócio, em relação a recursos, em liderança, em processos decisórios), maior positividade nas relações (criação de confiança, inclusão de diversidade, gestão de conflitos) etc.

DURAÇÃO. De oito a 12 encontros com duas horas e meia cada, espaçados entre si de três a quatro semanas. Baptista crê que deve haver pelo menos dez encontros.

PÚBLICO-ALVO. Em geral, começa na alta liderança – CEO/presidente e diretores. Pode ser com diretores e gerentes e, depois, cascatear pelos níveis hierárquicos.

TAMANHO DOS TIMES. É variável. Marcus Baptista, por exemplo, prefere times com dez a 12 pessoas, no máximo 15. Mas alguns coaches aceitam times de 25 pessoas.

RESULTADOS ESPERADOS. Aumento de potência do time – na performance, na inovação, nas relações, no alinhamento de objetivos, na corresponsabilidade pelo trabalho –, com mais criatividade e maior humanidade.

APLICAÇÃO PRÁTICA: APERAM BIOENERGIA

COACHING DE TIME AUMENTOU A ENTREGA DE VALOR DAS EQUIPES DA EMPRESA

Alinhar objetivos e expectativas, além de construir uma visão em comum. Foi esse o objetivo principal quando Edimar de Melo Cardoso, diretor de operações da Aperam BioEnergia (subsidiária da Aperam South America, antiga ArcelorMittal Inox), contratou o coach de time Marcus Baptista no início de 2021. O trabalho teve duração aproximada de 12 meses, sendo que os oito primeiros meses envolveram Melo Cardoso e seus oito gerentes executivos. Esse time construiu um “bloco maciço”, com as diretrizes de onde queria chegar até 2030.

“Depois avaliamos e vimos a importância de envolver coordenadores (que são 35), e cascadeou para os supervisores (mais 65 pessoas)”, conta o diretor. Fazia todo o sentido: o time inicial, no topo da cadeia hierárquica, construiu valores e acordos, assim como a forma de trabalho, e era significativo ouvir os demais níveis. Depois de escutar coordenadores (com gerentes como protagonistas) e supervisores (coordenadores como protagonistas), foram construídos e refinados novos acordos e alinhamentos.

O diretor resume que o aprendizado é olhar para dentro de si mesmo, do “eu”, mas como o “eu” olha para o time, como contribui e o influencia. “O início é difícil, é preciso desbloquear para reconhecer nossas deficiências de frente ao time. Com amadurecimento, foi aumentando a empatia. E saímos fortalecidos”, revela.

Agora, sem o team coach do lado, os frutos estão sendo colhidos. “Estou percebendo que as reuniões são mais eficientes, com os acordos feitos. As pessoas estão mais objetivas. Antes, as discussões eram calorosas e pobres; agora são calorosas e ricas”, avalia Cardoso, completando que a comunicação, em todos os níveis, melhorou. Além disso, a força está sendo canalizada para soluções e produtos, pontua ele.

Uma das competências bastante trabalhadas no coaching de time foi a escuta ativa, o que desbloqueia o potencial das pessoas. “Motivamos o feedback 360°, mas com método. É um processo: escuta, fala com amor, com empatia, para entender o papel de cada um”, conta Cardoso.

Durante o programa de team coaching, foram necessárias duas substituições – essas pessoas tiveram falta de alinhamento, segundo o diretor, e foram colocadas em outras áreas (uma delas inclusive era gerente e passou a ser coordenador). “O team coaching escancarou isso.”

A Aperam BioEnergia, conforme conta Cardoso, o qual se reporta diretamente ao presidente do grupo, Frederico Ayres Lima, tem uma governança robusta e buscava um alinhamento desde que houve uma virada de chave cerca de cinco anos atrás. Era preciso clarear como o time se enxergava agora, mantendo a fortaleza que foi construída e identificando os pontos que poderiam melhorar.

Vale lembrar que, em julho de 2022, a Aperam BioEnergia se tornou a primeira empresa brasileira a vender certificados de remoção de carbono, graças a ter retirado 1,1 mil toneladas de CO₂ e excedentes da atmosfera, com a aplicação de Biochar (subproduto do carvão vegetal de eucalipto produzido por ela mesma) no solo de suas florestas renováveis. ∞



Edimar de Melo Cardoso,
Aperam BioEnergia

AS OITO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS SEGUNDO A ICF

O COACH DE TIME ADQUIRE AS HABILIDADES BÁSICAS DE UM COACH, APROFUNDA-AS E SOMA A VISÃO SISTÊMICA

	COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
A. Fundamentos	1- Demonstra a prática ética	Compreende e aplica de forma consistente a ética e os padrões de coaching.
	2- Incorpora a mentalidade de coaching	Desenvolve e mantém uma mentalidade aberta, curiosa, flexível e focada no cliente.
B. Cocriação do relacionamento	3- Estabelece e mantém acordos	Estabelece parceria com o cliente e as partes interessadas relevantes para criar acordos claros sobre relacionamento, processo, planos e metas de coaching. Estabelece acordos para o processo geral de coaching, bem como para cada sessão de coaching.
	4- Cultiva confiança e segurança	Estabelece parceria com o cliente para criar um ambiente seguro e de apoio que permita ao cliente compartilhar o que sente, pensa e faz livremente. Mantém um relacionamento de respeito e confiança mútuos.
	5- Mantém presença	Está plenamente consciente e presente com o cliente, empregando um estilo franco, flexível, equilibrado e confiante.
C. Comunicação eficaz	6- Escuta ativa	Concentra-se no que o cliente está e não está dizendo para entender plenamente o que está sendo comunicado, no contexto e nos sistemas do cliente – e para apoiar a autoexpressão do cliente.
	7- Evoca conscientização	Facilita descobertas e aprendizados do cliente usando ferramentas e técnicas como questionamento poderoso, silêncio, metáfora e analogia.
D. Cultivo do aprendizado e crescimento	8- Facilita o crescimento do cliente	Estabelece parceria com o cliente para transformar aprendizado e descobertas em ação. Promove a autonomia do cliente no processo de coaching.

FONTE: ICF BRASIL.

22

deve usar as mesmas oito competências de todos os coaches (técnicas, emocionais e éticas, como mostra o quadro acima), porém elas são desdobradas em subcompetências. Como George Neczyk exemplifica, “escuta ativa” se desdobra em duas subcompetências: (1) notar como cada membro afeta a energia, o engajamento e o foco do coletivo, e (2) apontar padrões de comunicação verbal e não verbal entre os membros para identificar potenciais alianças, conflitos e caminhos de crescimento. À aquisição das oito competências, é acrescentado o desenvolvimento de visão sistêmica.

“Esse set de competências e subcompetências pode ser treinado”, garante Baptista. No Brasil, há cursos acreditados pela ICF para fazer isso, como os de EcoSocial e IMR-Erickson. Na IMR já há fila de espera da próxima turma. “Faço uma turma por ano”, conta a co-

ach Iaci Rios, diretora da IMR e da Erickson Brazil, que atua há sete anos como team coach da alta liderança.

“O team coaching está só começando”, garante Claudia Queiroz. Para ela, ainda vai avançar muito, como foi com o coaching individual. Iaci Rios concorda: “Duas décadas atrás, o coaching [individual] era usado para ‘consertar’ as pessoas; só depois, as organizações perceberam que a melhor utilização era como prática de desenvolvimento. E hoje seu uso é massivo. O coaching de time vai chegar ao estado da arte, como aconteceu com o coaching individual”.

O MUNDO EM CONSTANTE TRANSFORMAÇÃO PEDE TIMES EMPRESARIAIS NO ESTADO DA ARTE, que atingem os objetivos com rapidez e sem trair propósito e valores. O team coaching pode ajudar a alcançar tal diferencial competitivo. ∞

Veja este artigo no site confira a tabela completa com as competências e subcompetências do coach de time.





INOVA

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO
CONSELHEIROS TRENDSINNOVATION

Generalista com visão inovadora

Seja um(a) conselheiro(a) com
forte visão de futuro, tendências e inovação

Formação em 5 meses - aulas presenciais no IEL São Paulo

Turma única em 2023

www.inovabs.com.br/conselheiros

Conheça os programas
In Company da Inova!



MARKETING CUSTOMER CENTRIC

Por que sai de cena o feeling sobre o que o consumidor quer e entra a tecnologia, que já permite detectar o que o cliente deseja e levar a oferta na hora da busca

24

O cenário cada vez mais competitivo e incerto diante das transformações digitais nos faz refletir sobre as mudanças que o mercado está passando, principalmente no que se refere a entender o consumidor atual nas suas reais necessidades. Vemos o aumento no volume do tempo das pessoas nas redes sociais, um maior volume de informações consumidas e valores sociais em grande evidência. Juntos, esses elementos servem como um combustível que aquece o contexto dos negócios e aumenta o desafio de relacionamento entre empresas e seus consumidores.

Mas como levar em conta as particularidades de cada consumidor na hora de pensar na experiência que você vai oferecer para ele?

Que hoje é possível resolver parte desse desafio com as informações que os próprios consumidores deixam em cada pesquisa que eles fazem, todo mundo sabe! Porém o mais difícil é saber onde encontrar essa mina de ouro e saber como interpretar a riqueza dos dados, compreendendo a intenção desse consumidor para realmente levar a ele o que ele precisa.

De acordo com o *Search Engine Journal*, 90% das experiências online começam com uma pesquisa. Elas podem ser desde algo prático – “como remover uma mancha da camisa” – até buscas mais profundas, sobre medos e anseios extremamente pessoais que as pessoas só compartilham com o Google.

O poder que essas informações possuem atrelado às possibilidades que o mundo da inteligência artificial nos proporciona é o que vai ditar as regras de uma boa estratégia que coloca o cliente no centro das suas ações de marketing.

Como exemplo, o mercado dispõe de ferramentas (caso do Answer-ThePublic) que analisam os dados de busca de preenchimento automático dos mecanismos de pesquisa do Google e, em seguida, produzem rapidamente todas as frases e perguntas que as pessoas estão fazendo sobre determinada palavra-chave.

Ao unificar essas informações – usando recursos do próprio Google Analytics – à sua estratégia de anúncios, por exemplo, você consegue ter uma maior assertividade do seu planejamento, já que consegue levar exatamente a solução para aquilo que você sabe que o seu cliente precisa e busca neste exato momento. Isso significa que a chance do seu conteúdo ser ignorado é quase zero, já que você vai falar exatamente o que seu cliente está interessado em saber.

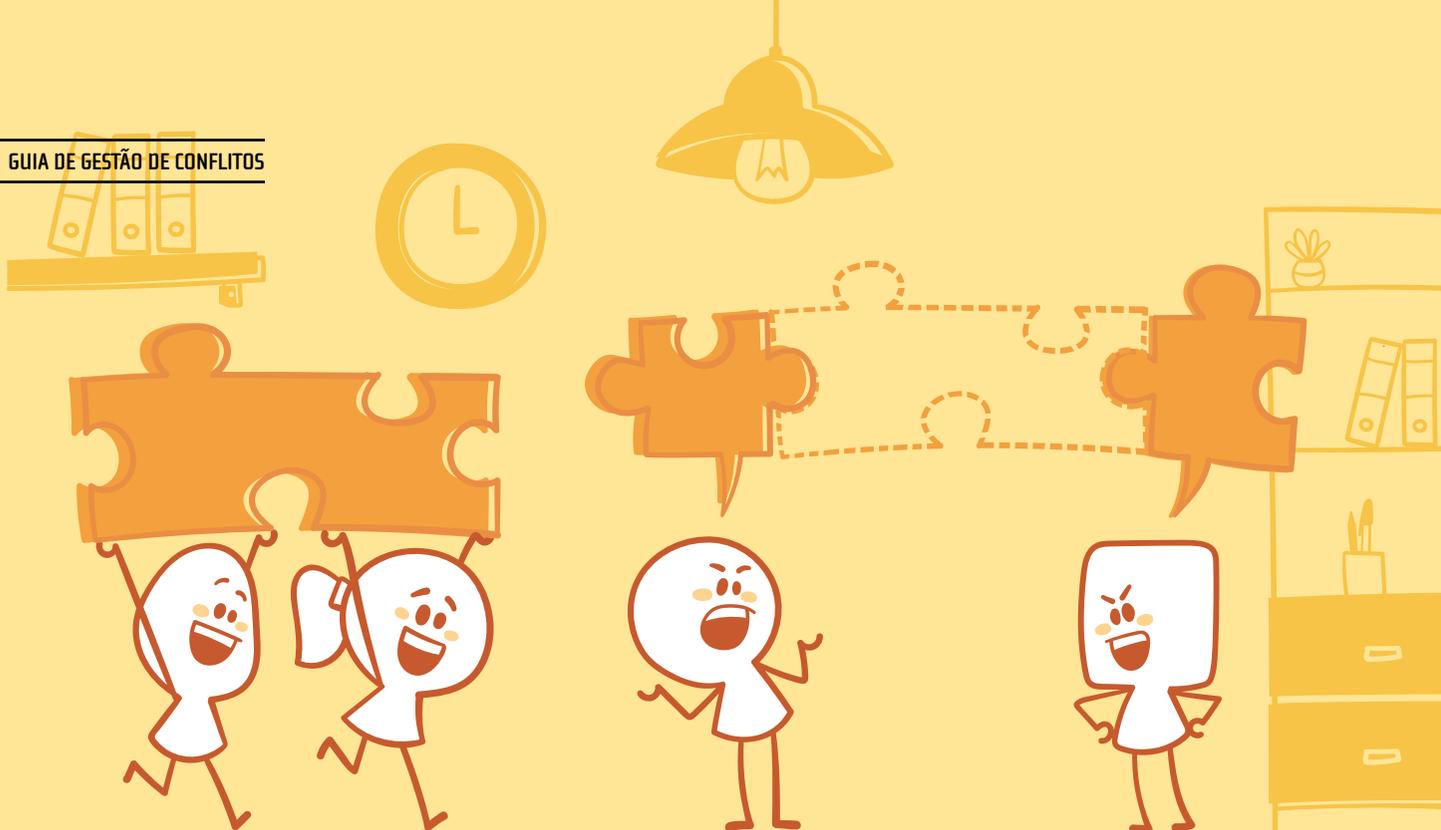
Ao optar por uma abordagem data driven dos seus esforços de marketing, você abandona a tomada de decisão por feeling – tendo como base o que você acredita que interessa ao seu cliente – em troca de outro nível de conexão, estabelecendo um rapport mais efetivo e com insights escondidos, colocando efetivamente os interesses do seu cliente no centro do seu negócio. ∞

NEIL PATEL é considerado um dos principais influenciadores da web pelo *The Wall Street Journal* e integrou a lista dos 100 melhores empreendedores do ex-presidente Barack Obama antes de completar 30 anos.

RAFAEL MAYRINK é CEO da NP Digital no Brasil, atua há 20 anos na área de marketing e comunicação.



IMAGENS: ACRÍVIO PESSOAL



#COMUNICAÇÃO #LIDERANÇA #SEGURANÇAPSICOLÓGICA

NENHUMA EMPRESA ESTÁ IMUNE À POLARIZAÇÃO

por Juliana Maroto | Ilustrações: Polliana Ramos

Por mais que nosso desejo seja contar com um ambiente tranquilo – seja na vida pessoal ou na profissional – a realidade é que os conflitos fazem parte das relações em grupos. Eles são fruto da bem-vinda diversidade de pensamento em conjunto com um modelo sociocultural baseado, até hoje, em modelos polarizados, traduzidos nas figuras do certo-errado, manda-obedece (quem tem juízo, lembra?) e mocinho-bandido. Saber lidar com conflitos e integrar pontos de vista, favorecendo a confiança entre as pessoas e a segurança psicológica nas relações, é um dos grandes desafios da liderança de hoje. Ainda mais quando vemos, no Brasil e no mundo, o crescimento da tendência de conflitos, é preciso entender o contexto e criar mecanismos para interceder e favorecer o diálogo.

Estamos vivendo mais conflitos? Olhando para a história da humanidade, é difícil responder. Cada época atravessou suas próprias disputas por poder e conquistas, mas nunca com tanta circulação de informação

quanto vivemos hoje. Estamos expostos a quantidades incalculáveis de notícias, fatos e números.

Outra marca do nosso tempo é a busca por relações horizontais, com menos tomadas de decisão baseadas somente

em hierarquias e uso de poder sobre o outro. O velho “manda-obedece” é questionado e, quando a autonomia aparece, as tensões crescem.

Paralelamente, as redes sociais produziram espaços públicos de debate para temas políticos como racismo, homofobia e patriarcado. Entretanto, a “cultura do cancelamento” se tornou uma estratégia para combater e circular certos discursos na sociedade, um sintoma de como a capacidade de diálogo ainda não acompanhou a complexidade das relações contemporâneas.

A pandemia do covid-19 trouxe outros marcos para a convivência humana. O trabalho híbrido veio para ficar e mesmo quem voltou para o escritório não escapa de reuniões online ou do trabalho remoto. A interação presencial diminuiu, e cresceu o potencial de desentendimentos nas trocas de comunicação. A população foi exposta a múltiplos fatores de estresse como distanciamento social, medo de contaminação, mortes, lutos. E segue enfrentando preocupações financeiras e mudanças globais como novas guerras. Diante de tantos incômodos, as pessoas se tornam mais reativas. Os conflitos escalam com mais frequência para troca de acusações e até violência física.

No Brasil, vivemos um ano de eleições em um cenário de polaridades ideológicas. E não é de hoje que o debate político vem deteriorando relações, dos encontros de família às conversas de bar. Embora muitos relacionamentos já tenham sido cortados, a maioria dos conflitos com que lidamos ocorre justamente nas relações mais frequentes, das quais nem sempre se pode abrir mão depois de uma briga.

Porém, ao não encarar os conflitos ou partir direto para o confronto, perde-se a oportunidade de aprender com nossas diferenças, de rever acordos e de descobrir quem somos e como nos transformamos ao longo do tempo para fortalecer nossos vínculos. Por isso, começar a refletir sobre o que é conflito e que tipo de atitude adotar diante deles pode ser um grande passo para buscar oportunidades de agir de forma diferente em uma próxima discussão.

CONFLITOS SÃO NECESSÁRIOS?

Sim, porque somos seres relacionais. Desde bebês, sobrevivemos a partir do cuidado e da colaboração de outras pessoas. Estamos sempre fazendo pedidos uns aos outros e negociando. E, através do outro, aprendemos a linguagem e a cultura. É o outro que traz a inovação. O conflito, dessa forma, é parte natural da convivência humana.

“O conflito é uma nova informação tentando entrar no sistema”, diz Dominic Barter, um dos precursores da comunicação não violenta (CNV) no Brasil. Sob esse olhar, a aversão ao conflito pode ser perigosa quando silencia a diversidade ou inibe a criatividade, e não pode ser a medida de boas relações.

Ao mesmo tempo, vivemos numa cultura em que ainda predomina a lógica da competição. As divergências são resolvidas pela dominação, modelo pelo qual acionamos automaticamente o modo “vítima ou vilão”. Essa reação inicia uma guerra de ataques e defesas, em que só pode haver um ganhador. A capacidade de diálogo desaparece, e se perde de vista a humanidade do outro.

Em uma disputa, parece haver apenas duas possibilidades: a dominação ou a submissão. No primeiro caso, entro na discussão, imponho minhas verdades e corro o risco de ser autoritário e perder minhas relações. No segundo, me submeto por medo de perder meu emprego, por exemplo, ou por vergonha de expor opiniões. Acumulo frustrações, deixo de lado minhas necessidades, me arrisco a, no futuro, explodir e também perder as relações ou seguir em silêncio e adoecer, desenvolvendo depressão ou ansiedade.

Mesmo quando queremos negociar nossas diferenças, é comum fazer isso por meio de concessões. “Se você atender este cliente que ninguém suporta, eu cubro seu plantão”, “hoje eu decido a comida que vamos comer, na próxima vez você escolhe”. Existe pouco diálogo. O objetivo é convencer o outro a fazer o que queremos, o que torna as pessoas menos flexíveis, já que elas ficam na defensiva para garantir um acordo justo, colocando o relacionamento em risco.

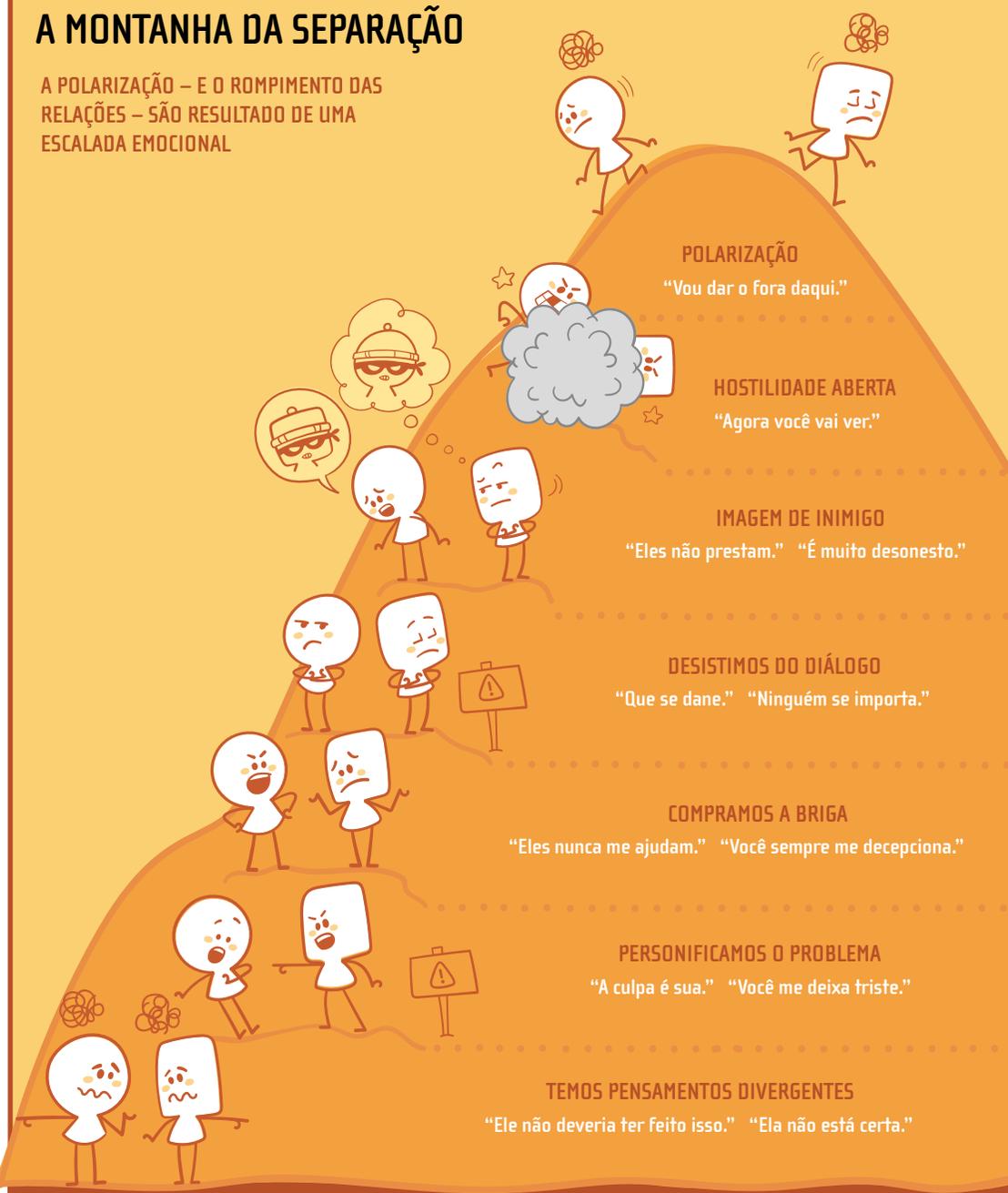
Essa dinâmica pode até funcionar no curto prazo, mas, com o tempo, cria um banco de débitos nos relacionamentos difícil de gerenciar. O balanço final pode ser a falta de confiança de que as pessoas e suas necessidades serão vistas na relação. O afastamento emocional, e até físico, é quase inevitável.

CICLO DE ESCALADA DO CONFLITO

Existe um processo de escalada do conflito nas relações [veja infográfico abaixo]. Quando duas pessoas divergem, é sobre o que elas pensam a respeito de um tema, seja sobre quem é responsável pelo acidente de trânsito

A MONTANHA DA SEPARAÇÃO

A POLARIZAÇÃO – E O ROMPIMENTO DAS RELAÇÕES – SÃO RESULTADO DE UMA ESCALADA EMOCIONAL



FONTE: JULIANA MAROTO, INSPIRADO EM MEDIADORES DO SUL.

to, qual apresentação fazer ao cliente, quando dar férias à equipe, como fazer a partilha de bens do divórcio e sobre quais candidatos votar.

É comum as pessoas possuírem pontos de vista diferentes; o problema é que fomos educados a pensar de forma binária: bom ou mau, certo ou errado. Logo, diante de um impasse, entramos num jogo de papéis entre vítima ou vilão, buscando quem culpar e fugindo do objeto do conflito. Essa maneira dicotômica de pensar e agir estimula distorções na interpretação das mensagens da nossa comunicação.

Alimentamos uma série de julgamentos, críticas e diagnósticos sobre o outro que se refletem na nossa linguagem em falas como: “O Renato tinha que ter feito a parte dele no trabalho” ou “A Alessandra não deveria ter me

interrompido na reunião”. Quem critica está experimentando sentimentos desconfortáveis como raiva e frustração.

Frequentemente, quando achamos que falamos de sentimentos, na verdade estamos culpabilizando o outro. “Sinto que fui desprezado”. “Você me deixa triste”. Essas frases revelam acusações por algo que alguém disse ou fez. Ou seja, inundados desses sentimentos incômodos, é comum em um conflito levarmos o que foi dito para o campo pessoal e deslocarmos o foco do problema para as pessoas.

Isso porque a maioria de nós não está acostumada a se conectar, a nomear e a expressar sentimentos. Aprendemos com as autoridades de nossa vida – pais, educadores, chefes, entre outros – que nossas atitudes podem irritá-las ou deixá-las satisfeitas. Ou seja, como

FORMAS DE CONEXÃO PARA AUMENTAR A COLABORAÇÃO

ALGUMAS PRÁTICAS INDIVIDUAIS E EM GRUPO PODEM COLABORAR PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE AS PESSOAS E, DESSA FORMA, A COLABORAÇÃO ENTRE ELAS.



AUTOCONEXÃO

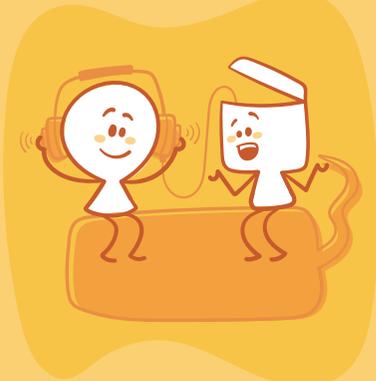
Não espere que o outro mude para ter a próxima conversa significativa. O primeiro passo começa pelo seu trabalho interno:

- perceba se tem muitas críticas e desconfianças sobre o outro e investigue o que é importante para você que estimula tais críticas;
- pergunte-se quais são os seus gatilhos. O que você escuta numa conversa que o deixa desconfortável e reativo? Como você pode responder sem atacar o outro?;
- antes de uma conversa difícil, se preciso, escreva ou converse com outra pessoa para ter clareza de suas necessidades e seus pedidos.

ESCUTA ATIVA

No calor da conversa, os lados podem mais pensar no que dizer e esquecer de ouvir. Mas quanto mais queremos ser escutados, mais é preciso demonstrar que se escuta o outro com alguns cuidados:

- não basta ficar em silêncio. Demonstre que escutou e verifique se compreendeu: “Veja se entendi: você está dizendo que...?”;
- procure “escutar” sentimentos e necessidades do seu interlocutor, observando a comunicação corporal;
- na comunicação escrita, redobre a atenção quando checar a sua compreensão;
- lembre-se de que escutar e demonstrar compreensão não significa concordar.



registramos internamente que somos responsáveis pelo sentimento do outro, achamos que os outros também são responsáveis pelo nosso.

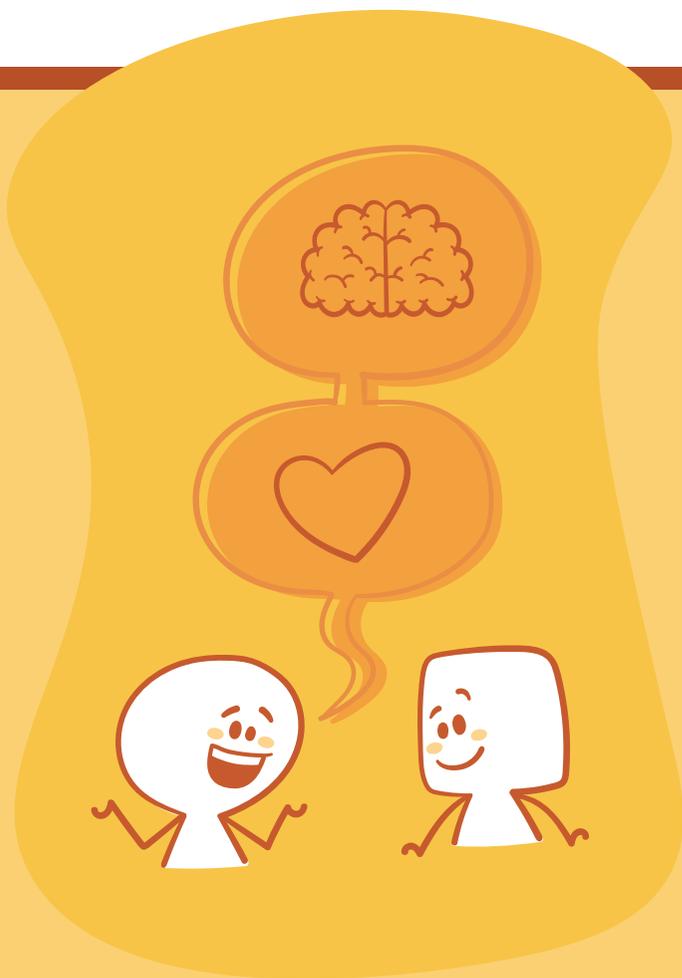
Por isso, quando as emoções fervilham, a capacidade de análise diminui e a reatividade aumenta, entramos no modo instintivo de “lutar ou fugir”. Parte das pessoas faz de tudo para evitar o confronto, enquanto outra parte perde a cabeça e “compra a briga”.

Quando ter razão importa mais do que o motivo pelo qual divergimos, é colocada uma lente de aumento que exagera os problemas: “Rita nunca me ajuda”, “Meu sócio sempre me decepciona”. Para quem escuta, começa o desejo de vingança. Existe a chance do outro lado pensar: “Ah! Que se dane! Ela diz que eu nunca ajudo, nem sei por que estou me esforçando tanto”.

Logo que a relação trava, os dois lados buscam apoios e alianças – o chefe, um advogado, um amigo, as pessoas nas redes sociais. A conversa vira pretexto para convencer e distribuir alfinetadas. As pessoas não conseguem mais ouvir o interlocutor e nem se importam em se expressar para serem compreendidas.

Após o debate implodir, cada um faz simplesmente o que está convencido sem dar ouvidos ao outro. A desconfiança vai às alturas. E as críticas parecem se tornar profecias autorrealizáveis, já que chegamos num ponto que só enxergamos defeitos: “Eu sabia! É um folgado, não se importa com os relatórios”.

Formam-se imagens de inimigo a partir das crenças ilusórias sobre as más intenções do outro, que é desti-



EXPRESSIONE AUTENTICA

Expressar-se autenticamente é falar a partir das próprias necessidades e não descarregar seus julgamentos. Para aumentar a chance de que você possa ser compreendido:

- fale em primeira pessoa, responsabilizando-se por suas opiniões sem culpabilizar o outro;
- o óbvio não existe. Seja específico. Desentendimentos acontecem porque acreditamos que as pessoas “deveriam saber” o que pensamos;
- com uma pergunta, acostume-se a verificar a interpretação do que disse: “Você pode me contar o que me escutou dizer?”. Pode soar estranho, mas diminui os ruídos na comunicação;
- na comunicação escrita, finalize perguntando se a mensagem foi clara, se há dúvidas e expresse que você está aberto a seguir dialogando;
- por mais cuidadoso que você seja, não é possível controlar todos os impactos das mensagens no outro.

Acesse o QR code abaixo para acessar as informações complementares citadas no artigo:



LIVROS PARA VOCÊ SE APROFUNDAR NO TEMA

A Linguagem da Paz em um Mundo de Conflitos: Sua próxima fala mudará seu mundo. Rosenberg, Marshall B. Editora Palas Athena, 2019.

Comunicação Não Violenta no trabalho: Um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia. Lasater, Ike; Stiles, Julie. Editora Colibri, 2020.

CNV Ilustrada: Mudando a chave da desconexão à conexão. Meirelles, Thayna; Maroto, Juliana. 1ª edição. Editora Colibri, 2020.

Conversas Difíceis: Como discutir o que é mais importante. Patton, Bruce; Stone, Douglas; Heen, Sheila. Editora Sextante, 2021.

Como chegar ao sim: Como negociar acordos sem fazer concessões. Ury, William; Fisher, Roger; Patton, Bruce. Editora Sextante, 2018.

tuído de humanidade. Passamos a nos relacionar com rótulos (mecanismo muito presente nas discussões), criando um pretexto para um ambiente mais hostil, com insultos e ofensas.

As exigências e ameaças tornam-se estratégias para convencer o lado de lá: “Se você fizer isso novamente, vou te denunciar”. E as ameaças podem ser facilmente transformadas em ações. Já que, a partir daqui, os fins justificam os meios, o inimigo deve ser destruído moral ou até fisicamente. Nos extremos da polarização, pode ser difícil enxergar o caminho de volta.

A guerra é o próximo passo.

COMO LIDAR COM OS CONFLITOS

A maior parte dos desentendimentos ocorre nas relações continuadas de nossas vidas. Deste modo, de forma geral, em um conflito lidamos com três aspectos: o objeto da disputa, o relacionamento e a maneira como nos comunicamos.

Para começar a fazer diferente em um conflito, mudamos a intenção. Deixando de lado a vontade de vencer o outro, colocamos o foco da nossa atenção nas necessidades humanas que compartilhamos no conflito, em vez de nos perdermos em críticas e julgamentos sobre o outro.

Essa mudança abre espaço para atitudes e formas de conexão que estimulam maneiras de se relacionar e se comunicar que são muito mais colaborativas diante de um conflito. A seguir, algumas abordagens que você pode adotar nas relações com sua equipe, família e rede de relacionamento.



Coloque foco nas necessidades compartilhadas

Quando levamos em conta as necessidades de todos os envolvidos, os desentendimentos tendem a ter uma solução mutuamente satisfatória. Segundo a CNV, tudo o que fazemos é para cuidar daquilo que é importante para nós como seres humanos, o que chamamos necessidades humanas universais. Alguns exemplos de necessidades são segurança, reconhecimento, res-

peito, apoio, bem-estar, liberdade, afeto, comunicação [a lista completa pode ser acessada pelo QR code ao lado].

Todos temos as mesmas necessidades, mas o que distingue as pessoas são as estratégias usadas para atendê-las. De acordo com Marshall Rosenberg, sistematizador da CNV, distinguir uma coisa da outra facilita a solução de conflitos. Por exemplo, em uma associação de bairro, para cuidar da necessidade de segurança, um vizinho aposta em ações para aproximar a comunidade, com festas comunitárias e programa de vizinhança solidária. Outro, porém, deseja aumentar a segurança investindo em câmeras e serviços de vigilância.

Muitos conflitos acontecem na camada das estratégias. Não se trata de quem está certo ou errado. É reconhecer que nos diferenciamos pela maneira como fazemos as coisas, mesmo quando queremos o mesmo. Então, em uma situação de conflito, nos esforçamos para expressar com clareza nossas necessidades e investigar as necessidades dos demais envolvidos. Quando todos percebem que seus interesses são considerados em uma disputa, a defensividade diminui e aumenta a vontade de colaborar e chegar a um acordo.



Separe o que aconteceu das interpretações que são feitas sobre o que aconteceu

Ao separar as observações da realidade das avaliações e dos julgamentos que fazemos em nossa comunicação, aumenta a probabilidade de que o outro escute o que temos a dizer. Imagine que seu colega chegou atrasado para uma reunião e você diz: “Você está sempre atrasado! E eu tenho que dar conta de tudo!”. Ao escutar tais acusações, é provável que o outro comece a se defender.

Outra forma de se expressar seria: “Quando, pela segunda vez seguida, você chega atrasado para a reunião com esse cliente, eu me sinto frustrada porque pontualidade para mim é sinal de consideração. E enquanto você não chega, eu fico ansiosa sem seu apoio para as negociações”. A comunicação trouxe clareza do fato (segundo atraso

seguido), quais necessidades ficaram desatendidas no evento (consideração, apoio) e quais foram os seus sentimentos (frustração, ansiedade). Quem escuta, agora, provavelmente tem mais chance de se conectar com você com empatia. Para isso, ao se comunicar, você pode:

- se atentar para os fatos, para o que realmente aconteceu, sendo específico e evitando rótulos como “você é”, “deveria”, e generalizações como “sempre”, “nunca”;
- investigar quais necessidades foram atendidas ou não na situação;
- expressar seus sentimentos sem culpar o outro.

Ao mesmo tempo, não importa como as pessoas se comunicam: toda mensagem é a expressão de uma necessidade. Portanto, se alguém diz “que pergunta idiota”, em vez de reagir imediatamente, podemos imaginar que a pessoa pode estar irritada porque a sua necessidade de clareza não foi atendida.

Por isso, sempre checamos os palpites sobre as necessidades do outro. Então, aproveitando o exemplo anterior, podemos fazer a seguinte pergunta: “Imagino que você gostaria de mais clareza, quer que eu reformule a minha pergunta?”. Esse tipo de devolutiva abre espaço para o interlocutor falar mais do que é importante para ele. E deixamos

COMO VOCÊ LIDA COM CONFLITOS?

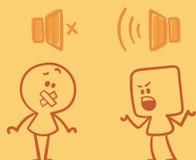
O MODELO MENTAL FAZ DIFERENÇA NA HORA DE DEFINIR A ABORDAGEM DE MEDIAÇÃO

Não existe certo e errado. A maneira como você (e as outras pessoas) lida com conflitos varia de acordo com a importância da relação e da disputa em jogo. Refletir sobre a maneira de administrar os conflitos, na vida pessoal e na profissional, pode ser um passo para evitar as armadilhas do automatismo.



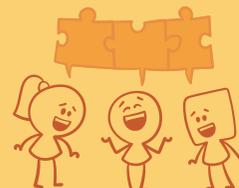
COMPETITIVO - Busca atender às próprias necessidades. O principal objetivo é ganhar, impondo os seus interesses sobre os outros. O resultado da discussão é mais importante, ainda que perca ou se distancie de algumas relações. Pode ser rotulado como autoritário, embora seja uma postura estratégica quando necessidades e direitos fundamentais estão ameaçados.

EVITATIVO - Foge do conflito para não assumir riscos ou implicar-se na solução. Pode ter baixo interesse no resultado e no relacionamento com as pessoas envolvidas ou adotar esta estratégia quando o custo de um confronto é maior do que o benefício do desfecho. Quando a postura é recorrente, é reconhecido por sua apatia ou indiferença.



ACOMODADO - Renuncia às suas necessidades pelo bem-estar do outro. A estabilidade está em primeiro lugar. Ceder é a principal estratégia. É pouco assertivo. Estilo comum nas relações hierárquicas e pessoais em que a harmonia no relacionamento está acima dos resultados do conflito.

COLABORATIVO - Valoriza tanto o resultado como o relacionamento. Busca encontrar uma solução aceitável por ambas as partes em um trabalho de construção a partir do diálogo. Equilibra expressão honesta e escuta ativa das necessidades do outro.



de “levar para o pessoal” porque a causa dos sentimentos do outro são as suas necessidades.



Reconhecer sentimentos e suas causas a partir das necessidades e expressá-los

Embora muitos adotem a estratégia de evitar falar dos sentimentos, em um conflito pode ser bem mais eficaz conversar abertamente sobre a frustração e a tristeza sentidas ao invés de dar mil voltas e não tocar na dor causada pelo atrito.

Sentimentos são mensageiros das nossas necessidades. Aqueles que são confortáveis, como alegria e animação, indicam que elas foram atendidas, enquanto os desconfortáveis, como depressão e tristeza, sinalizam necessidades desatendidas.

Não existem sentimentos bons ou ruins; todos tentam nos contar algo sobre nós mesmos. Desenvolver vocabulário para conseguir nomear o que sentimos nos ajuda a perceber que não somos nossos sentimentos e que não precisamos agir a partir deles de maneira reativa, culpando o outro. O que o outro faz ou diz é apenas estímulo para percebermos se nossas necessidades foram atendidas ou não, em determinada situação. *[Acesse a lista completa de sentimentos pelo QR code da pág. 78.]*

É importante reconhecer como os sentimentos se expressam no corpo. Por exemplo, perceber que, na tristeza, o peito pesa ou que quando sinto raiva meus músculos se tensionam. Investigar os próprios sentimentos é o primeiro passo para compreender os sentimentos das pessoas ao redor. Nosso corpo, por meio de expressões, gestos e posturas, está todo tempo comunicando sentimentos, mesmo quando não falamos sobre eles.



Escolher juntos o que fazer para atender as nossas necessidades

Depois que as necessidades dos envolvidos num conflito foram identificadas, o passo seguinte é criar soluções sensatas para todos. Em vez de procurar uma resposta única, amplie o leque de formas de resolver um problema, em que cada

parte faz os seus pedidos. A maneira de pedir pode aumentar a chance do outro querer colaborar conosco:

A) Peça aquilo que você quer, de forma afirmativa. Além de não gostarmos de ouvir não (“não ouça música tão alto”), o pedido na negativa dificulta a compreensão do que o outro quer.

B) Seja específico sobre o que quer pedir, descrevendo: o que, como, quando e onde fazer.

C) Expor suas necessidades antes de fazer o pedido aumenta a chance do outro se conectar com você (“Preciso de tranquilidade para assistir aula online. Você pode usar fones de ouvido, enquanto ouve música?”). Se incluir as necessidades do interlocutor no seu pedido, as chances de acordo aumentam.

D) Esteja aberto a receber um não, afinal você está fazendo pedidos e não exigências. Quando a outra pessoa fala um não para o seu pedido, provavelmente está falando sim para uma necessidade dela. É o momento de negociar um senso compartilhado de justiça, diferentemente do que estamos acostumados, diante de um impasse, delegamos a decisão a uma autoridade externa: o chefe, um advogado, o judiciário.

Pedir ajuda a um terceiro para mediar o conflito é uma boa ideia quando há muitas emoções envolvidas ou o objeto do conflito é complexo. Pode ser amigo, colega de trabalho ou mediador profissional. Judicializar o conflito e entregar a decisão para um terceiro também é uma saída, principalmente quando existe séria ameaça à integridade física e emocional de um dos envolvidos.

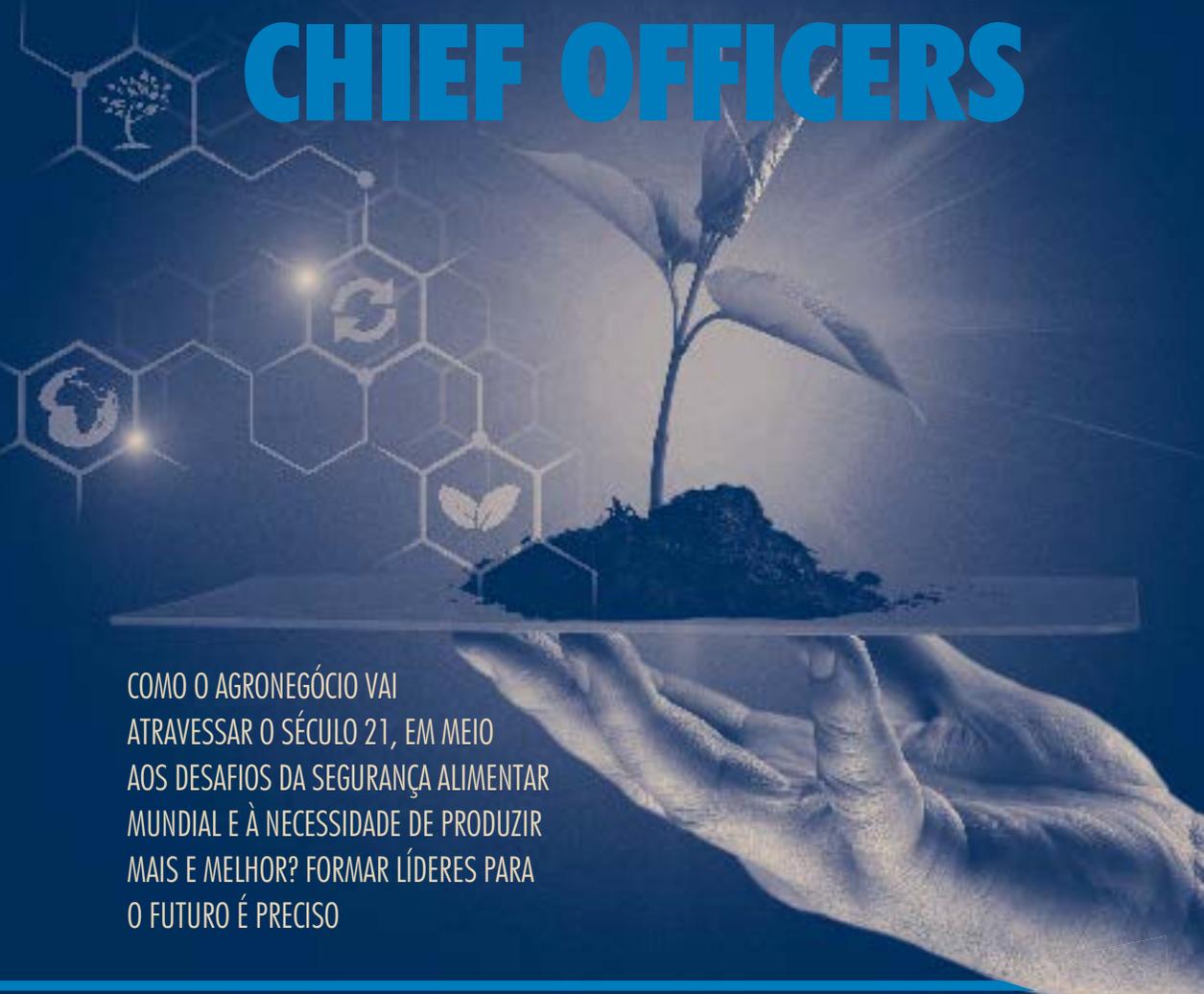
OS CONFLITOS FAZEM PARTE DAS RELAÇÕES HUMANAS e são importantes para a própria evolução e capacidade de aprender e inovar de uma equipe. Evitá-los não é saudável, porém deixar que atinjam patamares de violência é igualmente prejudicial para a saúde individual e do grupo. Ao adotar novas abordagens para a mediação dos conflitos, as lideranças (e todos temos esse papel em algum momento) potencializam os resultados e as relações de confiança entre as pessoas. ∞



JULIANA MAROTO é facilitadora de diálogos, pesquisadora da comunicação não violenta, promove a comunicação restaurativa em organizações e famílias.

POLLIANA RAMOS é facilitadora gráfica, escritora, ávida aprendiz de CNV e explora o brincar como ferramenta de conexão e aprendizado.

PROCURAM-SE AGRIBUSINESS CHIEF OFFICERS



COMO O AGRONEGÓCIO VAI
ATRAVESSAR O SÉCULO 21, EM MEIO
AOS DESAFIOS DA SEGURANÇA ALIMENTAR
MUNDIAL E À NECESSIDADE DE PRODUZIR
MAIS E MELHOR? FORMAR LÍDERES PARA
O FUTURO É PRECISO

GESTÃO

**OS DESAFIOS
DO AGRO TÊM
SOLUÇÃO**

pág. 34

TECNOLOGIA E DADOS

**MUDAR PARA
ATENDER
OS CLIENTES**

pág. 35

CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA

**UMA EXPERTISE
GLOBAL E PARA
A ERA DIGITAL**

pág. 36

ENTREVISTA JOSÉ LUIZ TEJON

**PRECISAMOS DE
AGRIBUSINESS
CHIEF OFFICERS**

pág. 37

OS DESAFIOS DO AGRO TÊM SOLUÇÃO

SEGURANÇA ALIMENTAR E SUSTENTABILIDADE SÃO OS OBJETIVOS; ALCANÇÁ-LOS PASSA POR DISTRIBUIÇÃO E EFICIÊNCIA

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO, na sigla em inglês) divulgou em julho último: o número de habitantes do planeta que sofrem de insegurança alimentar chegou a 2,3 bilhões em 2021 – quase 30% da população mundial. No Brasil, conforme dados coletados entre 2019 e 2021, cerca de 60 milhões de pessoas não têm a “garantia do acesso físico, social e econômico a alimentos seguros, nutritivos e em quantidade suficiente para satisfazer as necessidades nutricionais”, que é como a FAO define “segurança alimentar”.

Hoje esse é provavelmente o maior desafio do agronegócio brasileiro, apesar da trajetória de sucesso do setor, e o desafio só aumenta: além de oferecer segurança alimentar agora, e em 2030, a uma população mundial projetada em 9,7 bilhões de pessoas, deve contornar a crise causada pela guerra na Ucrânia – que reduziu a oferta de alimentos, energia e fertilizantes –, as consequências da pandemia de covid-19 e, no Brasil, inflação, perda de poder de compra do consumidor e incertezas políticas.

UM NOVO PATAMAR DE EFICIÊNCIA

O contexto adverso requer liderança e que esta busque um novo patamar de eficiência em produção, distribuição e cadeia de fornecedores.

Os caminhos para maior produtividade, que engloba aumento da eficiência na produção e desperdício menor, também são conhecidos, mas têm uma implementação especialmente desafiadora.

Segundo Márcio Lopes de Freitas, presidente do Sistema OCB (Organização das Cooperativas do Brasil), a maior eficiência na produção requer ganhos de produtividade “exponen-

ciais, em vez de lineares”. E isso só é possível com mais tecnologia, dados e capacitação. “O conhecimento tem de ser muito mais difundido.” Inclusive entre líderes.

Em distribuição, uma das soluções mais eficientes é o cooperativismo agropecuário – e o Brasil sai na frente aí. As cooperativas, por estarem presentes em todo o País, distribuem a produção de modo mais eficiente em custo. Cerca de 1,2 mil cooperativas, com 1 milhão de produtores rurais cooperados, respondem por 53,6% de nossa safra de grãos, diz Lopes.

A cadeia de fornecimento eficiente tem desperdício menor. Como explica Sonia Chapman, diretora da Rede Empresarial Brasileira de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), é necessária a cooperação entre diferentes organizações para que isso ocorra, indo na direção de um modelo de economia circular. Este prevê redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energias a fim de ter menor desperdício.

A Rede ACV promove, desde 2013, diálogos e ações em rede para que as empresas equacionem o uso mais eficiente de insumos, materiais e produtos.

PRODUTIVOS E SUSTENTÁVEIS

O movimento em direção à tecnologia, à capacitação e à economia circular não visa só eficiência. Na era do ESG (sigla que designa responsabilidades ambientais, sociais e de governança), produtores de alimentos têm de ser eficientes e também sustentáveis, o que é uma nova visão para a eficiência.

Sustentabilidade implica, por exemplo, manter florestas em pé, usar menos água, cumprir metas de descarbonização, usar resíduos para gerar energia limpa. Essa é a expectativa crescente de investidores, clientes e reguladores.



MUDAR PARA ATENDER OS CLIENTES

PELA SUSTENTABILIDADE, A PEPSICO RASTREIA A CADEIA PRODUTIVA DE SUAS BATATAS CHIPS



Trinta produtores em seis estados fornecem anualmente cerca de 125 mil toneladas de batatas para a PepsiCo Brasil. Eles ilustram bem as demandas que os agricultores crescentemente recebem dos clientes: devem atender a mais de 150 critérios, que incluem cumprimento das legislações sanitária, ambiental, trabalhista e boas práticas de agricultura regenerativa.

A PepsiCo tem uma visão de ponta a ponta da cadeia produtiva de suas batatas chips, graças a um sistema tecnológico interligado e eficiente no País, com rastreabilidade em cada etapa da produção no campo. Assim, consegue certificar 100% das batatas produzidas dentro de seu programa de agricultura sustentável. “Organizamos uma cadeia complexa – que é a produção de batata em um país tropical – iniciada desde o desenvolvimento de novas variedades de batata, passando por um programa de batata semente até a implementação de boas práticas agrícolas e uso de novas tecnologias, sempre mantendo contato direto com cada produtor e monitoramento em tempo real”, conta Ricardo Galvão, diretor de agronegócio da PepsiCo, responsável por implantar o programa agrícola da empresa há 25 anos e por sua melhoria contínua. Como os produtos rurais podem responder a essas demandas dos clientes e ao uso de tecnologia e dados? Com tecnologia e dados. É como Giampaolo Buso, diretor-executivo e sócio da PariPassu, explica: “É imprescindível documentar com rigor cada etapa, da escolha dos insumos para a plantação ao pós-consumo, passando por manejo integrado de pragas e irrigação, transporte e outros gargalos”. A PariPassu tem uma ferramenta para rastrear a cadeia de alimentos perecíveis.

Passar a fazer tudo isso está longe de ser trivial, no entanto. Exige uma mudança de mentalidade dos produtores rurais em relação à tecnologia, aos dados e à inovação. “Muitos ainda acham que o controle de processos traz custos; não veem os ganhos”, salienta Buso.

Quem investiu em tecnologia ao longo do tempo, no entanto, sabe dos ganhos. “Se, em 50 anos, a produtividade do agronegócio brasileiro cresceu 400% e o uso da terra aumentou 60%, foi graças à inovação e à tecnologia”, diz Cleber Soares, secretário de Inovação, Desenvolvimento Sustentável e Irrigação, ligado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Agora, segundo ele, é preciso escalar isso, com tecnologia e dados. “Para aumentar nosso protagonismo mundial, temos de investir nessa agricultura digital.”

FERRAMENTA FACILITA O RASTREAMENTO

A plataforma PariPassu, criada em 2005 sob a liderança da Associação Brasileira de Supermercados (Abras), facilita a demanda de fabricantes e varejistas por visibilidade da cadeia produtiva. Hoje é responsável por rastrear e conectar mais de 30 mil origens produtivas.

“A construção da ferramenta envolveu trabalho em conjunto da Abras com produtores, Ministério da Agricultura, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)”, relata Marcio Milan, vice-presidente de relações institucionais e administrativo da entidade. “Conseguimos unir todos os elos da cadeia de produção de frutas, legumes e verduras.”

UMA EXPERTISE GLOBAL E PARA A ERA DIGITAL

OS LÍDERES DO AGRONEGÓCIO INOVAM APRENDENDO SOBRE AGREGAR VALOR, DESIGN THINKING, IOT, TRANSIÇÃO ENERGÉTICA...

Que conhecimentos um player do agronegócio precisa adquirir para enfrentar os desafios e as demandas atuais? Marketing, gestão, comércio, economia internacional, direito, linguagens digitais, design thinking, criação de produtos, internet das coisas, abordagem à transição energética, diversidade e inclusão, empreendedorismo social, entre outras.

Essa, pelo menos, é a visão da Audencia Business School, que produz este especial em conjunto com **HSM Management**. Com

sede na cidade de Nantes, na região francesa do Vale do Loire, e fundada em 1900, forma anualmente cerca de 6 mil estudantes de uma centena de nacionalidades. Tem mais da metade de seu corpo docente composto de especialistas estrangeiros.

Jacyr Costa, presidente do Conselho do Agronegócio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Cosag-Fiesp), concorda com essa lista de conhecimentos: “É importante que os futuros líderes do agro, jovens de ambos os sexos, formem uma visão global, para atuar de maneira inteligente e integrada à conjuntura mundial, com entendimento de biologia, direito, comércio, marketing e relações internacionais”.

A visão global a que Costa se refere se apoia no convívio com pessoas de todo o mundo. “Em nossa escola, a principal vantagem é a diversidade de professores e de alunos”, diz José Luiz Tejon, especialista brasileiro muito conhecido no setor do agronegócio que ministra aulas na Audencia há aproximadamente sete anos. Ele ainda destaca a relevância das trocas entre alunos e professores de nacionalidades distintas, que expande e renova os conhecimentos.

Porém a boa capacitação não se limita a saber oferecer os conhecimentos necessários; como eles são transmitidos também importa – por exemplo, estudos de campo são fundamentais. Essa, pelo menos, é a visão da Audencia Business School em seu programa master em food and agribusiness management. “Nós desenvolvemos nos últimos 40 anos algo extraordinário em termos de conhecimento científico e tecnológico no agronegócio, e os alunos ficam encantados”, conta Tejon “Alguns já criaram negócios de venda de frutas tropicais em seus países depois do curso.”



PROCURAM-SE AGRIBUSINESS CHIEF OFFICERS

O ESPECIALISTA E PROFESSOR CONVERSA SOBRE O FUTURO QUE PODE SER CONSTRUÍDO NO AGRO E QUEM O CONSTRUIRÁ



“Do A do abacate ao Z do zebu.” É assim que José Luiz Tejón, professor da Audencia Business School, gosta de chamar as oportunidades de melhorar o panorama geral do setor do agronegócio brasileiro. Mas ele diz que essas mudanças só serão possíveis se os líderes do agronegócio adquirirem mentalidade e habilidades novas, tornando-se lideranças sistêmicas, ou “agribusiness chief officers” (ACOs).

Há décadas o sr. acompanha o agronegócio global e brasileiro. O que está mudando nos últimos anos?

Absolutamente tudo. Nos últimos 15 anos, os alimentos, principalmente, passaram a ser objeto de controvérsias, seja pelo aumento do papel de organizações não governamentais (ONGs), da própria mídia ou de entidades de defesa do consumidor. Em um dia, divulga-se que o ovo é nocivo à saúde; no dia seguinte, revela-se um estudo que diz que ele é formidável e recomendado. Essas reverberações impactam todo o sistema do agro. As tendências do consumidor estão mudando muito e cada vez mais rapidamente.

Como as empresas do agro podem responder a essas mudanças?

Não há saída que não seja as lideranças estarem preparadas para atender às demandas que se transformam constantemente. Elas precisam conseguir enxergar de fato, e antecipar até, as tendências do consumidor, além de adquirir o hábito de acompanhar suas mudanças.

Quem são essas pessoas?

São os “agribusiness chief officers” (ACOs), gestores sistêmicos do agronegócio inteligente, do século 21. Eles entendem que o agro envolve desde a ciência e a tecnologia, que antecedem a produção, passa pela agropecuária propriamente dita e segue com a agroindústria, na ponta que chega ao consumidor, aos

alimentos que comemos, às roupas que vestimos. Seja trabalhando em uma companhia de ciência e tecnologia, no varejo ou numa ONG, a gestão do agribusiness envolve visão sistêmica e muito planejamento estratégico.

Isso é quase uma gestão 4.0. Como tê-la?

Primeiro, todos devemos investir em educação e capacitação dos futuros ACOs.

Além disso, cabe ao governo orquestrar uma política agrícola com visão sistêmica, incluindo grandes e pequenos players no jogo. Outras forças podem nos ajudar a fazer isso, dentre as quais o cooperativismo e organizações como o Sebrae. Uma entidade como Sebrae atua na busca de arranjos produtivos locais que unem agroindústria, empresas de tecnologia, produtores e os responsáveis por transporte e logística.

Como vai nosso agro hoje? E amanhã?

Vejo o agronegócio brasileiro como um sistema de cadeias produtivas, e a soma de seus elos significa 30% do PIB do País. Mas precisamos dobrar de tamanho até 2030: é uma meta total de US\$ 1 trilhão, com o cooperativismo podendo incluir mais de 4 milhões de pequenos produtores rurais hoje quase fora do mercado, com uma revolução da distribuição da tecnologia, agregação de valor e marcas para acessar mercados mundiais. Temos ativos a contabilizar – do metano zero, do carbono, da agroenergia. Tudo isso depende de uma coisa: educar para transformar.

“

O Brasil precisa formar mais gestores de cadeias produtivas do complexo agroindustrial”

José Luiz Tejon

MASTER INTERNACIONAL EM FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT:

O próximo curso será em outubro. Faça já sua inscrição! Informações: brazil@audencia.com



José Luiz Tejon

Nestes últimos 7 anos convivo com alunos de todos os continentes e regiões do planeta formando legítimos ACO's - Agribusiness Chief Officers ou gestores de cadeias produtivas do complexo agroindustrial. Fico entusiasmado e emocionado com a capacitação de todas as capacitações dessa juventude: empatia para construir capital afetivo com todas as culturas do planeta em uma convivência única e extraordinária”, diz José Luiz Tejon, coordenador do Master em Food and Agribusiness Management, com dupla diplomação França/Brasil, da Audencia Business School em conjunto com a FECAP.



#LIDERANÇA

O PERFIL DO CEO DO BRASIL – 2022

Reportagem: Ana Luiza Mahlmeister e Sandra Regina da Silva*
Edição: Adriana Salles Gomes e Maria Clara Lopes

Levantamento de dados da Amrop Brasil e HSM Management revela o perfil dos dirigentes das maiores empresas brasileiras; sua análise mostra os caminhos para o sucesso

O livro *CEO Excellence*, escrito por Carolyn Dewar, Scott Keller e Vikram Malhotra, afirma que grande parte da literatura atual sobre o principal executivo de uma empresa (CEO, na sigla em inglês) identifica seis papéis para esse líder:

- Definir a direção do negócio.
- Alinhar a organização.
- Engajar o board.
- Inspirar e mobilizar as pessoas por meio de outros líderes.
- Conectar-se com stakeholders.
- Gerenciar a si próprio.

O desafio é entender como se consegue exercer bem todos esses papéis. Se o pensador espanhol Ortega y Gasset tiver razão quando diz que “nós somos nós e nossas circunstâncias”, os caminhos dos líderes para chegar ao topo combinam a essência de cada um com relacionamentos cultivados, conhecimento adquirido, hábitos desenvolvidos e, claro, resultados entregues.

Apresentamos a seguir o levantamento de algumas dessas informações-chave relativas aos CEOs das 110 maiores empresas do Brasil segundo o ranking *Valor 1000* de 2022, entre não financeiras e financeiras. A que geração pertencem? Onde nasceram? O que e onde estudaram? Essas e outras perguntas são respondidas com base em dados públicos coletados pela empresa de executive search e leadership advisory Amrop Brasil, com complementação da base de dados da Neoway, companhia de big data analytics ligada à B3.

Esses dados, enriquecidos com entrevistas de CEOs, board members e pesquisadores, além da melhor literatura de gestão e da expertise da Amrop sobre o mercado, permitiram a **HSM Management** achar os padrões que explicam o êxito desses CEOs até hoje – com a ressalva de que uma relação causal direta nem sempre pode ser estabelecida – e as mudanças que definirão o sucesso para a posição no futuro.

* As autoras gostariam de agradecer a Andrea Clemente, VP de RH, DE&I e digital da Whirlpool para a América Latina, que entrevistou a CEO da empresa, Andrea Salgueiro Cruz Lima. [Parte da entrevista foi publicada em **HSM Management** nº 150, no especial “CEOs de pessoas, RHs de negócios”, e parte era inédita.] E agradecem a Joseph Teperman, André Nolasco e Glauber Couto, da Amrop Brasil, pela coleta dos dados, pelas checagens realizadas e pelos insights compartilhados.

O CEO do Brasil é homem, branco e nasceu em São Paulo. Tem 50 anos de idade e se graduou em engenharia em uma universidade pública. Fez carreira na empresa, tem cursos complementares no currículo – um MBA e duas especializações – em universidades americanas, e está na cadeira atual de 2019 para cá. Ele possui perfil no LinkedIn, mas não é muito ativo.

Você acaba de conhecer o presidente de empresa arquetípico do País, descrito com base nas características mais frequentes entre os CEOs que lideram 110 empresas do topo do ranking *Valor 1000* de 2022, não financeiras e financeiras. Como não foi difícil resumir-lo, isso nos leva à primeira conclusão: há pouca diversidade no posto máximo das companhias estabelecidas do Brasil. Isso não surpreende: o quadro

pré-pandemia era parecido, segundo levantamento da Amrop, e é generalizado – seja entre os CEOs nos EUA ou em nossas startups.

Então, tentamos responder a três grandes questões com este artigo:

1. Como contextos e escolhas de vida das pessoas à frente das maiores empresas do Brasil ajudam a explicar seu sucesso em uma era marcada pela complexidade?
2. O que faz esse quadro ser tão homogêneo em um país tão diverso?
3. Há no horizonte pós-pandêmico a perspectiva de transição para um ou mais perfis diferentes? Se sim, em que direção vai a mudança?

CEOs são escolhidos por conselhos de administração, de nomeação, consultivos; por acionistas; ou por comitês e chefes diretos nas multinacionais.

QUEM SÃO OS PRINCIPAIS LÍDERES EMPRESARIAIS DO BRASIL

40

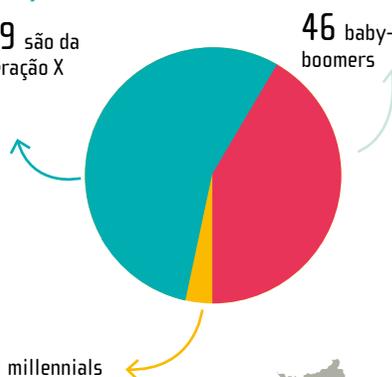
CONFIRA OS DADOS DOS LÍDERES DAS 110 MAIORES EMPRESAS DO PAÍS, ORGANIZADOS POR GLAUBER COUTO, DA AMROP

GÊNERO



GERAÇÃO

59 são da geração X



EDUCAÇÃO

96 são formados em: engenharia, administração ou economia

50 em engenharia
29 em administração
15 em economia

ORIGEM

Os brasileiros vêm de 10 estados + Distrito Federal

22 são estrangeiros



CONTEXTOS E ESCOLHAS

O sucesso dos 110 CEOs estudados é inquestionável. Certamente todos eles entregaram resultados acima do esperado e superaram desafios complexos e riscos em escala.

O que pouco se entende é a relação entre a história de cada líder e o sucesso. E surpreende, de certo modo, como as semelhanças de perfil não os atrapalham no enfrentamento da complexidade atual – afinal, pesquisas mostram que a complexidade requer o aproveitamento de diferenças.

A seguir, analisamos os tópicos-chave do levantamento de dados:

GÊNERO E COR. Dos 110 CEOs estudados, 106 são homens e todos eles brancos. [Veja texto sobre a pesquisa na pág. 53.] Esses números evidenciam que, no caminho para o topo, há um gargalo, como diz Débora Dourado,

professora e pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

No caso das mulheres, as honrosas exceções à regra são Andrea Salgueiro Cruz Lima, CEO na Whirlpool, Marta Diez na Pfizer, Daniella Marques na Caixa e Corrine Ricard na Mosaic – e a última é, na verdade, a presidente global da Mosaic à qual a unidade brasileira se reporta.

A hipótese mais aceita para o gargalo é que tenha três raízes. Os boards das empresas enxergam menor oferta de mulheres com a experiência necessária, ou veem maiores riscos em uma CEO mulher – nos EUA, pesquisas indicam que os investidores são mais críticos com CEOs mulheres–, e estas ainda se sentem inseguras para assumir o posto.

Quanto à última raiz, isso está mudando. “Por uma pesquisa recente que fizemos, as mulheres não têm mais dúvidas quanto a sua competência, não são menos comprometi-

OS CURSOS DE ENGENHARIA FAVORITOS

Mecânica 25%
Elétrica 15%
Agrônômica 10%
Metalúrgica 10%
Industrial 8%
Civil 6%
De produção 5%
Naval 4%
Eletrônica 4%
Química 4%
De telecomunicações 4%
Aeroespacial 2%

As exceções >>>
1 em letras
1 em psicologia
1 em comunicação social

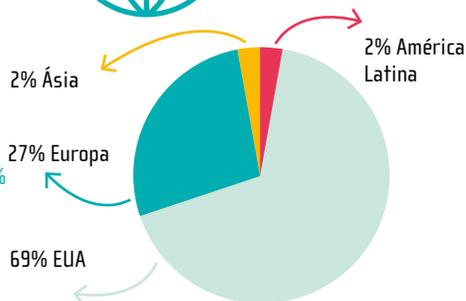
CURSOS COMPLEMENTARES

93 têm MBA, pós ou especializações
44 se graduaram em universidades públicas brasileiras. No ensino superior privado, fundações como FGV, católicas, FEI, Faap e Mau se destacam.

*ANTONIO FILOSA, QUE FEZ SUA GRADUAÇÃO NA ÉCOLE CENTRALE PARIS, GRADUOU-SE EM ENGENHARIA GERAL. ABORDAGEM GENERALISTA DA ENGENHARIA INEXISTENTE NO BRASIL.



57 têm algum curso extra no exterior



Universidades internacionais preferidas: MIT, Insead, Stanford, Harvard, Northwestern

MBA's
foram feitos por 65 CEOs, sendo dois terços fora do País

A MAIORIA ESTREOU DE 2019 PARA CÁ

62,8% dos CEOs assumiram o cargo atual nos últimos três anos, sendo que **19%** começaram em 2022

OS MAIS LONGEVOS

28 CEOs estão há mais de cinco anos no posto atual
9 entre eles estão há mais de dez anos

INSIDERS X OUTSIDERS: A MAIORIA FOI PROMOVIDA INTERNAMENTE

34% foram trazidos de fora

CEOs LOW-PROFILE



66% fizeram carreira na empresa que presidem (6 CEOs são da família proprietária)

21 não têm perfil no LinkedIn

das com o trabalho que os homens, nem menos dispostas a investir na carreira”, garante Tatiana Iwai, professora de liderança do Insper.

Em entrevista a **HSM Management**, Salgueiro, da Whirlpool, ilustra isso. “Demorei um pouco, mas, na hora que entendi que eu estava pronta, minha trajetória mudou”, conta. Compreender o “real significado de liderança” foi um estímulo para ela. “Liderar é gerar valor – para o negócio e para as pessoas, fazendo a diferença para ambos. Como nosso

CEO global diz, ‘não há leadership sem valorship’. Gerar valor é algo que gosto de fazer e faço bem.”

Do lado das empresas, Dourado argumenta que ter pipeline interno de talentos femininos e considerá-las um risco potencial depende do perfil. “Se a empresa é de setores industriais tradicionais ou do agronegócio, antiga e maior, em geral continua a reproduzir os padrões de contratação de sempre. Já aquela que precisa estar na fronteira das novidades, como as de serviços de tecnologia, é mais aberta a mulheres.”

PARADOXOS, PRESSÕES E A ANTICARREIRA

por Joseph Teperman

CEOS TRANSITAM ENTRE CAOS E ORDEM AO MESMO TEMPO – E O TEMPO TODO

A vida cotidiana dos chief executive officers é feita de paradoxos e pressões. Entre os paradoxos, podemos destacar os seguintes:

- Resultados de curto prazo X performance de longo prazo.
- Análises cuidadosas X ser rápido para capturar as oportunidades.
- Respeitar/continuar o passado X disruptar o futuro.
- Maximizar valor ao acionista X impactar outros stakeholders.
- Ter confiança e tomar decisões X ter humildade para pedir feedback.

Entre as pressões, presto atenção a elas desde que comecei a ler jornal, aos 12 anos de idade. Eu me lembro bem do que os CEOs do Brasil viveram na década de 1990, tendo de responder a impeachment do Collor, inflação de 4.922% em apenas um ano, Crise do México... Eu me lembro de quanto se prepararam para o momento em que o mundo ia parar – 31/12/1999, as 23:59:59. Lembro-me dos anos 2000, com crise da Argentina, disrupção da internet, a bolha que veio junto com ela e o estouro, racionamento de energia no Brasil. A conta da crise financeira mundial de 2008 chegou na década seguinte para nossos CEOs, no biênio 2015-16, quando o PIB caiu 7,2%. E os anos 2020 trouxeram covid, falta de suprimentos, guerra na Ucrânia....

E como os executivos que chegam ao topo reagem a paradoxos e pressões?

De um lado, eles criam o futuro. Porque, quando não está criando o futuro, o CEO deixa espaço para que algum rival ou novo entrante o faça. E também porque criar o futuro faz sair da guerra de preços e competir em valor.

De outro lado, eles não permitem que a velocidade de mudança interna seja menor que a externa. Como aprendi em 15 mil conversas com executivos, os CEOs fazem isso adotando um portfólio de trabalhos (que lhes permite inovar), praticando o lifelong learning (que, de novo, lhes permite inovar), exercendo cidadania (que lhes dá visão sistêmica) e pondo a alma em tudo que fazem. Chamei a essas atitudes de “anticarreira” – o contrário de carreira, que significa “caminho estreito” –, e elas resultaram em um livro com esse título.



JOSEPH TEPERMAN é CEO da Amrop Brasil e autor do livro *Anticarreira: O futuro do trabalho, o fim do emprego e do desemprego*.

Ele idealizou a pesquisa *O perfil do CEO do Brasil*.

Há três CEOs de origem oriental entre os 110 analisados – um deles é Alberto Ono, da Usiminas – e nenhum negro [leia sobre o estudo na pág. 53]. O pipeline insuficiente desses grupos parece ser o problema. Segundo o Instituto Ethos, apenas 4,7% das lideranças intermediárias das 500 maiores empresas do País são negras. As empresas precisam de talentos em quantidade para gerar qualidade.

Por que é desejável maior diversidade? Por dar à empresa um repertório plural, que a prepara para responder melhor às questões complexas. Então, como o perfil-padrão lida com complexidade?

Rodrigo Abreu, que vem conduzindo o turnaround da Oi de uma telecom em uma empresa de tecnologia, é um bom exemplo de quem sabe enfrentar o complexo. Ele diz ter aprendido isso abraçando desafios. Seja quando, um ano depois de iniciar a carreira, foi incumbido de reestruturar a Promon Tecnologia em resposta ao estouro da bolha da internet, seja nas companhias abertas que liderou – Cisco, Nortel e TIM. “Em companhias abertas, o CEO tem de atuar como um diplomata, alinhando interesses opostos, construindo alianças”, diz Iwai.

Marcilio Pousada, CEO da RaiaDrogasil (RD), aprendeu a enfrentar complexidades intraempreendendo para transformar empresas. Tornou-se acionista de todas em que fez isso, inclusive. “Acho importante ter a carreira ligada ao risco do negócio”, afirma. Na RD, a complexidade está em transformar uma companhia de mais de cem anos em uma plataforma de negócios com o cliente no centro. Sob sua liderança, a RD está indo além da farmácia de bairro para virar “um ponto de cuidado” na jornada de saúde das pessoas. Ele mudou também o sistema operacional. “A RD é hierárquica no topo das operações e colaborativa nas demais instâncias.”

ORIGEM. Quarenta e quatro dos 110 CEOs perfilados nasceram em São Paulo. Entre os paulistas estão muitos destaques da mídia, como Frederico Trajano (Magazine Luiza) e Wilson Ferreira Jr. (Eletrobras).

O segundo estado mais bem representado é o Rio de Janeiro, com 16 CEOs; e o terceiro, Minas Gerais, com oito. Luís Henrique Guimarães, da Cosan, é dos fluminenses, e Gustavo Werneck, da Gerdau, honra os mineiros. Os três estados do Sul respondem por 13 CEOs – um é o paraense Walter Schalka, da Suzano.



A DIFERENÇA QUE UM CEO FAZ

Sergio Rial só assumirá o cargo de CEO da Americana em janeiro de 2023, mas, no dia seguinte ao anúncio de sua ida para lá, as ações da empresa subiram mais de 20%. A boa recepção do mercado se deve a sua experiência. Um relatório da XP destaca os desafios enfrentados com sucesso na carreira, como aumentar o retorno sobre o patrimônio no Santander, os desinvestimentos de ativos na Marfrig, a otimização de custos e despesas na BRF, as transformações culturais. A experiência internacional agrada – “no ABN, liderei a região que vai do Paquistão ao Japão” –, bem como o estilo pragmático. “Minhas palavras-chave são desempenho e desapego.”

PARÂMETROS INTERNACIONAIS

CEOs DOS EUA SÃO MAIS DIVERSOS; OS DA EUROPA E DA CHINA ESTUDAM MAIS

De acordo com uma pesquisa publicada pela *Forbes*, os CEOs dos EUA são similares aos nossos. Em educação, 53% têm bacharelado em artes ou administração (BA ou BBA) e 47% em ciências (BSc, que abrange as engenharias, mas também contabilidade e finanças). Porém, no grupo com BA, há mais cursos “diferentes”, como história, psicologia/sociologia e ciências políticas. Já as diversidades de gênero e cor deixam igualmente a desejar, embora as métricas sejam melhores que no Brasil: as mulheres ocupam 8,5% das cadeiras do topo (no ranking ampliado *Fortune 500*), e os negros são 6% dentre as cem maiores – se somados os latinos, o percentual sobe para 26%.

E o restante do mundo? Se olharmos para as empresas *Forbes Global 2000*, a Austrália é que exhibe mais CEOs jovens. A dedicação ao lifelong learning formal é maior nos EUA, na Europa e na Ásia. Entre os CEOs de empresas *Forbes Global 2000*, o mestrado acadêmico integra o currículo de 52% dos americanos e de 74% dos europeus. Dos CEOs chineses, 28% têm doutorado.

O MBA se destaca sobretudo nas Américas: 54% dos CEOs dos EUA e igual percentual dos latino-americanos têm MBA, enquanto, na Europa, só um terço dos líderes se interessa por isso.

OS CEOS DAS 100 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

CONFIRA CINCO DADOS BÁSICOS DOS LÍDERES DESSAS ORGANIZAÇÕES NÃO FINANCEIRAS, COM DESTAQUE PARA A EDUCAÇÃO E O NÚMERO DE CURSOS COMPLEMENTARES (entre parêntese)

AIRTON GALINARI Empresa: Coamo Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ALBERTO MARIO GRISELLI Empresa: TIM Formação: engenharia	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
ALBERTO ONO Empresa: Usiminas Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
ALCEU ELIAS FELDMANN Empresa: Fertipar Formação: engenharia	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ALFREDO LANG Empresa: C. Vale Formação: engenharia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANATALICIO RISDEN JR. Empresa: Itaipu Binacional Formação: ciências navais (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANDRÉ CORRÊA NATAL (interino). Empresa: Vibra Energia Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANDREA SALGUEIRO CRUZ LIMA Empresa: Whirlpool Formação: economia (+5)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
ANTÔNIO CARLOS M. TURQUETO Empresa: Copa Energia Formação: marketing e vendas	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANTONIO CHAVAGLIA Empresa: Comigo Formação: S/I	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANTONIO FILOSA Empresa: FCA - Fiat Chrysler Auto Formação: engenharia (+6)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ANTONIO ROBERTO CORTES Empresa: Volkswagen Cam. e Ônibus Formação: economia (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ATSUSHI FUJIMOTO Empresa: Honda Formação: economia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
AUGUSTO MIRANDA DA PAZ JR. Empresa: Equatorial Energia Formação: engenharia (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
BELMIRO GOMES Empresa: Assaf Formação: contabilidade	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
BENEDITO BRAGA Empresa: Sabesp Formação: engenharia (+3)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
BENJAMIN STEINBRUCH Empresa: CSN Formação: administração	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
BRUNO SEBASTIAN LASANSKY Empresa: Localiza Formação: engenharia (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CAIO M. P. DE ANDRADE Empresa: Petrobras Formação: comunicação social (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CHRISTIAN GEBARA Empresa: Telefônica Brasil Formação: administração (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CLEICIO POLETO MARTINS Empresa: Celesc Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CORRINE RICARD Empresa: Mosaic Formação: finanças (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CRISTIANO C. TEIXEIRA Empresa: Klabin Formação: comércio exterior (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
CRISTIANO PINTO DA COSTA Empresa: Shell Formação: engenharia (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
DANIEL ELIAS Empresa: Petrogal Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
DANIEL PIMENTEL SLAVIERO Empresa: Copel Formação: administração (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: millennial
EDUARDO A. G. SATTAMINI Empresa: Engie Brasil Energia Formação: economia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
EDUARDO CAPELASTEGUI Empresa: Neoenergia Formação: economia	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: millennial
EDUARDO DE S. BARTOLOMEU Empresa: Vale Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ESTANISLAU BASSOLS Empresa: Cielo Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
FABIO ADEGAS FACCIO Empresa: Lojas Renner Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
FÁBIO COLLETTI BARBOSA Empresa: Natura&Co. Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer



FERNANDO G. DE QUEIROZ Empresa: Minerva Foods Formação: administração	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
FERNANDO YUNES Empresa: MercadoLivre.com Formação: engenharia (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
FLORIANO P. VIEIRA NETO Empresa: Correios Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
FRANCISCO EDUARDO PIRES Empresa: Novelis Formação: engenharia (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
FRANCISCO GOMES NETO Empresa: Embraer Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
FREDERICO TRAJANO Empresa: Magazine Luiza Formação: administração (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
FULVIUS TOMELIN Empresa: Ale Combustíveis Formação: economia/administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
GILBERTO TOMAZONI Empresa: JBS Formação: engenharia (+3)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
GUSTAVO ESTRELLA Empresa: CPFL Energia Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
GUSTAVO WERNECK Empresa: Gerdau Formação: engenharia (+5)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
HARRY SCHMELZER JR. Empresa: WEG Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
HUW JENKINS Empresa: ECTP Formação: psicologia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
IAN CRAIG Empresa: Coca-Cola Femsa Brasil Formação: engenharia (+10)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
IGNACIO ROSADO Empresa: Nexa Resources Formação: economia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
IRINEO DA COSTA RODRIGUES Empresa: Lar Formação: engenharia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
JEAN JEREISSATI Empresa: Ambev Formação: administração	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
JEFFERSON DE PAULA Empresa: ArcelorMittal Brasil Formação: engenharia (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
JEROME CADIER Empresa: Latam Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
JESUÍNO MARTINS BORGES Fº Empresa: Grupo Mateus Formação: administração	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
JOÃO M. V. MARQUES DA CRUZ Empresa: EDP - Energias do Brasil Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
JOÃO ROBERTO MARINHO Empresa: Globo Formação: economia	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
JONAS LAURINDVICIUS Empresa: Drogarias DPSP Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
JOSÉ FÉLIX Empresa: Claro Telecom Formação: engenharia (+3)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
JUDINEY CARVALHO DE SOUZA Empresa: Amaggi Formação: direito	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
JULIO JAVIER GARROS Empresa: Bunge Alimentos Formação: administração (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
KEVIN SEO Empresa: Samsung Formação: letras (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
MIGUEL GULARTE Empresa: BRF Formação: medicina veterinária	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
LUIS HENRIQUE GUIMARÃES Empresa: Cosan Formação: estatística (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
LUIZ DE MENDONÇA Empresa: Refinaria de Mataripe Formação: engenharia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
LUIZ FAZZIO Empresa: Grupo Big Brasil Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MANFREDO RÜBENS Empresa: Basf Formação: administração	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MARCELO ALTIERI Empresa: Yara Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: millennial
MARCELO CASTELLI Empresa: Votorantim Cimentos Formação: engenharia (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MARCELO CHARA Empresa: Ternium Brasil Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer

MARCELO MELCHIOR Empresa: Nestlé Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MARCELO PIMENTEL Empresa: GPA Formação: administração/RI (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
MARCILIO D'AMICO POUSADA Empresa: RaiaDrogasil Formação: administração	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MARCO A. S. CAUDURO Empresa: CCR Formação: economia (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X <i>*Apresentou renúncia em agosto.</i>
MARCOS MARINHO LUTZ Empresa: Grupo Ultra Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MARCOS OLIVEIRA Empresa: Iochpe-Maxion Formação: engenharia (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MARTA DIEZ Empresa: Pfizer Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MIGUEL G. P. S. GUTIERREZ Empresa: Lojas Americanas Formação: engenharia (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer <i>*Sairá em janeiro de 2023.</i>
MURILO RIBEIRO DE C. PARADA Empresa: Louis Dreyfus Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
NEIVOR CANTON Empresa: Aurora Formação: direito	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
NICOLA COTUGNO Empresa: Enel Brasil Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
OCTAVIO C. PEREIRA LOPES Empresa: Light Formação: economia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
PABLO DI SI Empresa: Volkswagen Formação: administração (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
PAULO H. ALVES DE SOUSA Empresa: Cargill Formação: zootecnia (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
PAULO JUNQUEIRA MOLL Empresa: Rede D'Or São Luiz Formação: economia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: millennial
PEDRO DE GODOY BUENO Empresa: Oasa Formação: economia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: millennial
PIERRE SANTOUL Empresa: Tereos Internacional Formação: finanças e administração internacional (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
RAMON ALCARAZ Empresa: Simpar (JSL) Formação: engenharia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
REYNALDO PASSANEZI Fº Empresa: Cemig Formação: economia/direito (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
RICARDO DELL ÁQUILA MUSSA Empresa: Raizen Formação: engenharia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
RICARDO FONSECA DE M. LIMA Empresa: CBMM Formação: engenharia (+5)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
RICARDO GONDO Empresa: Renault Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
RICARDO P. BOTELHO Empresa: Energisa Formação: engenharia (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ROBERTO FULCHERBERGUER Empresa: Via Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
ROBERTO L. P. SIMÕES Empresa: Braskem Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
RODRIGO ABREU Empresa: Oi Formação: engenharia (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
RUI MENDONÇA JR. Empresa: Marfrig Formação: engenharia mecânica	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
STEPHANE MAQUAIRE Empresa: Grupo Carrefour Brasil Formação: engenharia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
TOMAS CAETANO MANZANO Empresa: Copersucar Formação: administração (+3)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
VILMAR FISTAROL Empresa: CNH Industrial Formação: administração (+2)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
WALTER SCHALKA Empresa: Suzano Formação: engenharia (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
WILFRED BRUIJN Empresa: Anglo American Formação: matemática (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
WILSON FERREIRA JR. Empresa: Eletrobras Formação: engenharia (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
WILSON LIRMANN Empresa: Volvo do Brasil Formação: engenharia (+3)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X

OBSERVAÇÕES: PARA CRITÉRIO DE FORMAÇÃO DA LISTA, FORAM ESCOLHIDAS AS 100 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL SEGUNDO O RANKING VALOR 1000 EDIÇÃO 2022. POR NÃO SE TRATAR DE UM RANKING DOS EXECUTIVOS, A LISTA ESTÁ ORGANIZADA EM ORDEM ALFABÉTICA, SEM OUTRO CRITÉRIO DE QUALIFICAÇÃO ENVOLVIDO NA ORGANIZAÇÃO. LEVANTAMENTO DE DADOS FEITO A PARTIR DE BASES SECUNDÁRIAS PÚBLICAS. OS PARÊNTESES APÓS A FORMAÇÃO INDICAM A QUANTIDADE DE CURSOS FEITOS APÓS A GRADUAÇÃO. ESTÃO INCLuíDOS ESPECIALIZAÇÕES, MBAs, MESTRADOS, DOUTORADOS, VERIFICADOS NO LEVANTAMENTO FEITO EM BASES SECUNDÁRIAS, COMO O LINKEDIN. DADOS COLETADOS ATÉ SETEMBRO/22. A TABELA PODE APRESENTAR MUDANÇAS APÓS ESSA DATA.

A região Nordeste inteira emplaca somente quatro nomes entre os dirigentes estudados, sendo que dois são do Maranhão – Jesuíno Martins Borges Fº, do Grupo Mateus, e Augusto Miranda da Paz Junior, da Equatorial Energia. Do Centro-oeste, vemos Judiney Carvalho, da Amaggi, e Fausto de Andrade Ribeiro, do Banco do Brasil, respectivamente de Mato Grosso e Distrito Federal. Não há CEO da região Norte.

A disparidade entre regiões remete ao que Peter Drucker apontava como “o maior obstáculo ao crescimento do Brasil”: o desequilíbrio entre Norte e Sul. Se a riqueza se concentra no Sudeste e Sul (só São Paulo responde por 33% do PIB nacional), e é mais fácil empregar pessoas locais, isso pode reduzir o número de cadeiras para os demais.

Por fim, estrangeiros ocupam 20% das posições das 110 maiores e são de 12 nacionalidades distintas, com predomínio dos latinos da Europa e das Américas – Alberto Griselli, CEO da TIM, veio da Itália, e Pablo Di Si, da Volkswagen, um dos argentinos. Nos EUA de 2020, segundo a *Forbes*, estrangeiros lideravam 11% das empresas e vinham de 28 países. Sobre esses números cabem duas considerações: o percentual baixo de estrangeiros é bom, sinaliza confiança no talento brasileiro; a diversidade de origens

poderia ser mais ampla, para maior intercâmbio e aprendizado com as diferenças culturais.

GERAÇÕES. “Começa a haver uma mudança geracional nas empresas brasileiras; a idade média para alcançar a posição de CEO vem diminuindo”, diz Gilson Finkelsztain, CEO da 106ª colocada no *Valor 1000 2022*, a B3, e com visão privilegiada das grandes companhias do ranking. “Vem na esteira da transformação digital, e é uma transição saudável”, completa. Os millennials (1981-1996) ainda não são o alvo; somam cinco – dois dos quais são herdeiros do negócio familiar: Pedro Bueno, da Dasa, e Paulo Moll, da Rede D’Or São Luiz. Possivelmente os conselhos esperam que acumulem mais experiências.

Como os boards de boa parte dessas empresas parecem continuar a priorizar tempo e quantidade de experiência – firmas de tecnologia fazem mais exceções nesse ponto –, seguem dominantes a geração X (1965-1980) e os baby-boomers (1946-1964). A mudança é mais dos boomers para a geração X.

Finkelsztain também vê emergir um “novo conceito de geração”, definido por uma idade “comportamental” mais do que pela biológica. Walter Schalka se identifica com isso. O CEO da Suzano é um baby-boomer com a experiên-



Tatiana Iwai, Inesper



Roberto Faldini, board member



Débora Dourado, UFPF

OS CEOS DAS 10 MAIORES EMPRESAS FINANCEIRAS

POR TER MÉTRICAS DIFERENTES DAS DO RESTANTE DAS COMPANHIAS, AS FINANCEIRAS COMPÕEM RANKING À PARTE

DANIELLA M. CONSENTINO Empresa: Caixa Econômica Federal Formação: administração (+1)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
FAUSTO DE ANDRADE RIBEIRO Empresa: Banco do Brasil Formação: administração e direito (+3)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MANFRED A. DASENBROCK Empresa: Sicredi Formação: administração	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
MARCELO TREVIZANI MARANGON Empresa: Citi Formação: administração (+1)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MARCO AURÉLIO ALMADA Empresa: Sicoob Formação: administração (+4)	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X

MARIO ROBERTO OPICE LEÃO Empresa: Santander Formação: engenharia	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: X
MILTON MALUHY Fº Empresa: Itaú Formação: administração	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
OCTAVIO DE LAZARI JR. Empresa: Bradesco Formação: economia (+4)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer
ROBERTO SALLOUTI Empresa: BTG Pactual Formação: economia	Insider: <input type="checkbox"/> sim <input checked="" type="checkbox"/> não Geração: X
SILVIO DE CARVALHO Empresa: Banco Safra Formação: ciências contábeis e administração (+2)	Insider: <input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não Geração: baby-boomer



VISÃO COOPERATIVA

Marco Aurélio Almada, presidente do Sicoob Nacional que lá entrou como office-boy, acredita na obsolescência da gestão comando e controle. Apesar de este ainda ser o modelo dominante no Brasil. Em sua visão, a organização atual cada vez deve mais operar em rede e aumentar o trabalho colaborativo. Isso não é uma mudança trivial, nem no Sicoob, que é uma rede de 11 empresas que operam juntas – até porque envolve 47 mil funcionários. “Há dois anos estamos desmontando nossa estrutura verticalizada para montá-la horizontalmente”, diz, acrescentando, paciente, que é uma transformação ainda não 100% absorvida, porque “tem de ser orgânica”. O novo desenho requer um novo modelo de liderança, que ele diz ter identificado nos afrescos romanos de Módena, Itália. Resume-se a cinco pontos: (1) fazer com que o liderado, ao chegar perto do líder, sinta-se maior do que é, nunca menor; (2) ser um comunicador capaz de inspirar as pessoas; (3) ser intolerante com desarmonia na equipe, embora respeitando o perfil de cada um; (4) valorizar em todos a resiliência; (5) liderar pelo exemplo, assumindo os riscos com os outros.

cia dos sonhos dos conselhos – e em empresas familiares –, mas busca ter uma cabeça millennial. “Há CEOs mais maduros, entre os quais me incluo, buscando transformar o modelo de negócio e impactar vários stakeholders.”

A cabeça millennial também descreve o boomer Sergio Rial, chairman do Santander prestes a substituir Miguel Gutierrez como CEO na Americanas. Sua experiência é conhecida; abrange de bancos a agronegócio. Mas sua precocidade – liderou equipes de traders antes dos 30 anos, juntou-se ao comitê global do ABN Amro Bank antes dos 40 – tem a ver com a velocidade digital.

GRADUAÇÃO. Os líderes do topo das maiores organizações brasileiras estudados aqui são, na maioria, graduados em um de três cursos: engenharia, administração ou economia. Os engenheiros constituem a maioria – são 50. Para Bruno Lasansky, da Localiza, engenharia industrial foi escolhida vocacional, já que ele gostava de física e matemática. Mas, independentemente de vocação, vários CEOs engenheiros afirmam que o curso os ensinou a “pensar de modo estruturado e a decidir com base em números”, como diz Lasansky, e lhes favoreceu a visão de “sistemas e processos”, nas palavras de Abreu.

Entre os que enfatizaram administração de empresas está Christian Gerbara da Telefonica Brasil, e Reynaldo Passanezi Fº, da Cemig, ilustra os que estudaram economia (também fez direito).

Fábio Barbosa, CEO da Natura&Co. e graduado em administração de empresas (mas com gosto por matemática), explica a opção por humanidades de dois modos: “o mundo não é cartesiano” e “a inteligência emocional tende a ser mais facilmente desenvolvida por essa via”. Para ele, “inteligência emocional é um dos dois atributos-chave para um CEO”. O outro, que ele observou enquanto board member que ia escolher um CEO, em várias empresas, é a “abertura a aprender”.

“Engenharia, administração e economia são cursos difíceis para entrar e para sair”, opina Joseph Teperman, CEO da Amrop e idealizador deste estudo. Outro aspecto talvez seja a in-

fluência do grupo – mais pessoas vão ajudando as outras pessoas a progredir. A importância do grupo também pode explicar a prevalência de escolas e universidades disputadas no histórico dessa amostra de CEOs, como universidades públicas e fundações. Fernando Yunes, country lead do Mercado Livre Brasil, fez engenharia mecânica na Unicamp; Jean Jereissati, CEO da Ambev, cursou administração na Fundação Getulio Vargas.

O grupo é, sem dúvida, um aspecto a mais nas razões do sucesso dos CEOs concentrados nessas instituições. Não apenas é muito comum que relacionamentos de faculdade continuem carreira a fora, e um vai chamando o outro, como também muitos ex-alunos mantêm contato com a escola e suas novas gerações, e lhes abrem as portas. Networking é um efeito de rede quase como o das plataformas digitais. Sergio Rial valoriza muito o networking: “é o que mais me faz reavaliar e adaptar conceitos, ser flexível e me ajustar à realidade”.

LIFELONG LEARNING. Peter Drucker dizia que a gestão é uma mistura de ciência e arte. Hoje fala-se que os profissionais mais concorridos são aqueles com formação Steam (ciência, tecnologia, engenharia, artes e matemática) – ou seja, ciências exatas e humanidades juntas.

Os programas cursados depois da faculdade, sejam de curta ou longa duração, costumam servir para misturar ciência e arte – quem fez humanidades pode procurar um curso de exatas e vice-versa. Exemplos disso são os “fora da caixa” Hew Jenkins da ECTP, e Kevin Seo, da Samsung. O primeiro se graduou em psicologia, mas complementou a formação com um MBA na London Business School. O segundo cursou letras e depois o MBA da George Washington University, nos Estados Unidos. Assim começaram a se qualificar para cargos mais altos.

Mas há outros motivos para a educação continuada: expor-se a contextos, diferentes, fazer novos relacionamentos, e, claro, o principal – atualizar conhecimentos diante das mudanças.



Para viver contextos diferentes e obter uma visão global, cursos no exterior são especialmente importantes. Até um curso de inglês, como aprendeu Fabio Faccio, CEO da Renner, quando, recém-formado, foi aprender inglês na Austrália e Nova Zelândia. Lá ele fez trabalhos temporários em lojas, sem saber que um dia dirigiria uma grande rede delas. Com isso, teve uma primeira vivência de comércio. E trabalhou “equilíbrio, diálogo, escuta”, como diz – ou seja, trabalhou liderança. Barbosa cursou MBA no IMD na Suíça e dá igual importância ao conhecimento técnico adquirido e à vivência no país.

A ampliação da rede de relacionamentos nos cursos complementares é citada por vários como uma grande vantagem dos cursos complementares. Lasansky, da Localiza, fez o MBA na Wharton School (EUA) e diz: “É uma escola reconhecida pela visão global e por reunir pessoas de diferentes culturas, principalmente alunos latino-americanos”.

A extensão permanente dos requisitos do cargo faz os líderes recorrerem cada vez mais à educação non-stop. “Hoje cobra-se do CEO que conheça de criptomoeda à equidade, passando por trabalho híbrido”, observa Teperman.

Na opinião de Tatiana Iwai, lifelong learning é o “lembrete para sempre se abrir a novas perspectivas, não ter muitas certezas e pôr suas premissas em suspenso”. Uma executiva que entende bem o que dizem Teperman e Iwai é Salgueiro, da Whirlpool [veja ao lado].

Mentores são valorizados por diversos CEOs – Francisco Pires, da Novelis, por exemplo, fez um extenso programa de mentoria reversa. O hábito da leitura também, como faz Fabio Barbosa, que gosta de ler sobre economia e as atualidades, entre outras coisas.

Mas o que os CEOs das maiores companhias nos mostram é que a educação formal segue imprescindível. Marco Aurélio Almada, CEO do Sicoob, tem cursos no Ibmecc, na Fundação Dom Cabral, na Oklahoma Baptist University (EUA), na Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Alemanha) e também na universidade corporativa do Sicoob. “A educação

formal é nossa habilitadora em desafios de complexidade técnica.”

Alguns executivos propõem mais possibilidades de lifelong learning. O CEO do Banco Safra, Silvio de Carvalho, foi mais longe ainda nos estudos complementares – fez mestrado acadêmico e doutorado – e foi professor na Universidade de São Paulo, o que lhe deu a oportunidade de aprender com os jovens estudantes ao ensinar. Por sua vez, Marcelo Castelli, líder da Votorantim Cimentos, construiu uma espécie de base de lifelong learning como jogador de basquete na juventude – e esportes desenvolvem soft skills, como a resiliência ante os erros e a disciplina de aprender com eles.

Os CEOs das empresas mais bem colocadas no *Valor 1000* parecem seguir, em grande parte, uma recomendação de Fábio Barbosa a partir de seus olhares de CEO e de conselheiro: que o aprendizado se dirija a melhorar o que é a vocação de cada um, e não a corrigir as fraquezas. “Se o jogador de futebol faz gol com o pé esquerdo, não adianta trabalhar o direito; se o indivíduo é excelente vendedor, não adianta aprender a se organizar mais. É preciso aperfeiçoar o chute com perna esquerda, as técnicas de vendas – você ganha autoestima rápido e isso o faz crescer. Eu, por exemplo, não sei vender nada: se alguém me diz ‘não’, vou embora [risos]. Mas para liderar eu tenho talento e invisto em ser cada vez melhor nisso.”

TRAJETÓRIA. Não há regra: existe quem tenha iniciado a vida profissional desejando chegar ao topo, como Marco Aurélio Almada, e há os que jamais imaginaram que isso pudesse acontecer, como Fábio Barbosa, que atribui seu percurso aos acasos. Mas alguns drivers de carreira são razoavelmente comuns: o primeiro deles é a ambição. Fernando Queiroz, CEO da Minerva Foods, não teria transformado o frigorífico da família, que ia mal, em uma gigante global da proteína animal sem a primeira meta de fazê-la líder na América do Sul. Foi isso que convenceu seu pai e os tios a deixá-lo comandar a empresa tendo apenas 24 anos – isso e a experiência de quatro anos na Cargill.



A CEO APRENDEZ

“Eu vim de uma família de classe média que passou por altos e baixos, e meu pai sempre disse: ‘é a educação que vai te levar aonde você quer, filha’. Isso ficou marcado em mim – e nunca parei de estudar: fiz faculdade, pós, especialização, uns 200 cursos rápidos.” A CEO da Whirlpool no Brasil, Andrea Salgueiro, diz que busca manter uma “vitalidade intelectual” permanente – misto de curiosidade, abertura a aprender e vulnerabilidade de não saber tudo. O aprendizado costuma levá-la ao pensamento lateral, que, por sua vez, estimula sua criatividade. Salgueiro aciona mentores (inclusive mais jovens), faz upskilling constantes (em 2019, foi um digital), aprende muito on-the-job, mas não crê que essas ações bastem. “Para sustentar minha posição e ser efetiva nela, preciso da base conceitual (da educação formal).” Em 2021, Salgueiro aproveitou o home office da pandemia, é claro, para estudar. Fez uma especialização online na Kellogg School em strategic change management. E está aplicando tudo. Detalhe: como VP em sua empregadora anterior, a Unilever, ela já lidava com gestão de estratégias de mudança.

Também as escolhas deles são bem definidas. “Construí minha carreira tendo claro o que não queria fazer; o resto foi alicerçado em desempenho”, diz Rial.

Almada decidiu que não seria CEO de um tipo de empresa que hoje chamamos de “unicórnio”; apesar de “egoísta no início da carreira”, impactar a comunidade e ter qualidade de vida seriam algo mais importante. Marcilio Pousada, da RD, especializou-se em “colocar empresas em movimento” e em agir como empreendedor mais que executivo. Faccio trocou a pequena construtora da família, onde trabalhava, pela complexidade na Renner. “Eu me apaixonei pela variedade de atividades.”

Mais uma coincidência está no fato de 66% dos CEOs serem insiders, vindo de outra posição na empresa que lideram ou no grupo que esta integra. Ricardo Mussa, presidente da Raízen, ilustra isso: no grupo Cosan desde 2007, dirigiu a Radar e o negócio de lu-

brificantes. Milton Maluhy Fº dirigiu a Rede antes de ser CEO do Itaú; Marcelo Melchior liderou a Nestlé México e foi VP na Suíça do negócio de confeitaria antes de atingir o topo da Nestlé Brasil.

Para a empresa, é desejável balancear gente de dentro e de fora, segundo Roberto Faldini, cofundador do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), pois “um insider pode falhar em não trazer coisas novas e o outsider talvez não consiga alinhar os liderados”. Se estão em empresas grandes, os insiders têm a chance de ter experiências variadas de outsider, às vezes internacionais. Pelo menos um terço das trajetórias analisadas é marcado por estabilidade num empregador gigante. Alguns, como Jean Jereissati (Ambev) e Marcelo Melchior (Nestlé), fizeram a carreira nas empresas que lideram.

A questão da estabilidade também é geracional; a rotatividade é um movimento feito sobretudo por millennials. Mas sucesso não parece estar atrelado



Renata Barcelos, FDC

E OS LÍDERES DE EMPRESAS DE MENOR PORTE?

NO BRASIL, OS PADRÕES SÃO PARECIDOS COM OS DAS MAIORES

Os desafios das empresas menores são similares aos das grandes, seja em transformação digital ou ESG, mesmo quando não há consciência disso. “Em um evento recente, ouvi de líderes de empresas de médio porte que ESG é coisa de companhia grande e que eles não conseguem pensar nisso. Respondi que deveriam começar a pensar, porque as empresas grandes precisam ter cadeias de fornecedores limpas em todos os sentidos”, exemplificou Fábio Barbosa, CEO da Natura&Co. Mas e o perfil dos CEOs de empresas menores? É similar?

Embora não tenha um levantamento quantitativo, Renata Barcelos, consultora e professora da Fundação Dom Cabral, vê que, entre as menores, o percentual de líderes homens é menor do que nas grandes. Entretanto, “mesmo quando há sucessoras mulheres, os homens são priorizados”, diz ela, que trabalha muito com empresas médias familiares. Os conselhos são formados por pessoas mais velhas, e os CEOs escolhidos por eles – ou diretamente pelos proprietários – têm idade mais avançada. “Não me lembro de ter encontrado um CEO com menos de 50 anos nessas empresas.” A especialista reconhece mudanças nesses líderes, no entanto. “Da pandemia para cá, muitos estão buscando sair de uma lógica de comando e controle para uma de competência e confiança e tentando lidar com desafios de ESG e diversidade; assim, vêm desenvolvendo mais soft skills.”

Nas cem principais startups brasileiras, uma maioria de fintechs ou empresas de tecnologia da informação (TI), os CEOs têm uma média de idade bem mais baixa – de 39,5 anos – e o mais novo assumiu a posição aos 19 anos, segundo pesquisa da Distrito de 2022. Mas a pouca diversidade de gênero se repete: há apenas cinco mulheres nas top 100. A formação em engenharia também domina, seguida de administração – a novidade é ciência da computação. O estudo é particularmente valorizado: apesar da juventude, 55% dos CEOs já fizeram pós-graduação.

à estabilidade ou à rotatividade, e sim ao tempo de mandato em cada posição. Finkelsztain, da B3, recomenda que os mandatos para cada posição tenham até quatro anos com direito a uma recondução, para que novos desafios possam aproveitar a energia de um novo líder. Essa é a visão dos investidores. De 2019 para cá, dois terços dos CEOs estudados mudaram de casa, o que combina com o número de Finkelsztain. Mas ainda há mandatos longos. Lasansky conta que, em 50 anos e sempre crescendo, a Localiza teve só três presidentes. Ele aprova: “ao escalar, a empresa não pode perder as coisas importantes no caminho”.

Por fim, algumas funções e tipos de empresas se repetem nos currículos dos CEOs do levantamento da Amrop Brasil? Sim. Como era de se esperar, operações, finanças e marketing/ vendas são passagens frequentes. Entre as empresas que são berços de CEOs para o mercado, há multinacionais como Unilever, consultorias como BCG e grupos como Promon. Entende-se: tais funções oferecem mais experiências variadas, e tais empresas, além dessa variedade, cuidam muito do desenvolvimento.

CONEXÃO. “Hoje se espera que os CEOs estejam presentes nas redes sociais e se posicionem em relação a temas públicos espinhosos”, diz Teperman. Para o CEO da Amrop, isso lhes exige muito: devem saber quando se expor e quando silenciar, têm de lidar com o assédio que consome tempo e energia. Resultado: mais de 15% dos líderes estudados não têm perfil no LinkedIn.

Entre os presentes, a maioria ainda é pouco atuante, mas alguns veem a importância de uma presença sem intermediários nas redes, como Sergio Rial e Rodrigo Abreu. O primeiro vê “as redes sociais como “janelas de oportunidade para ouvir o cliente e consertar erros”. Na opinião do segundo, “as redes sociais facilitam a comunicação de mão dupla e dão aos gestores mais responsabilidade pelas demandas dos clientes”. Para Abreu, essa nova transparência é “inescapável” – é questão de tempo. Já há líderes influenciadores digitais, mas de companhias menores.

HOMOGENEIDADE E DESAFIOS

“Uma pessoa na posição de CEO precisa ter uma visão holística, que contemple os aspectos organizacionais e as partes interessadas relevantes, e também a competência executiva de fazer acontecer. Além disso, deve inspirar confiança.” Faldini, que também é board member concorrido, fala com conhecimento de causa: já escolheu muitos CEOs.

Essa síntese explica em boa medida a pouca diversidade no cargo. Se visão holística é definidora, as minorias saem prejudicadas, porque dificilmente conseguem construir a mesma experiência 360 graus que os homens brancos. Se confiança é requisito – e faz sentido tê-lo –, a economia comportamental ensinou: confiamos em quem se parece conosco. Um conselho sem diversidade reduz a chance de a empresa ter um CEO diverso. É o “viés da similaridade”. Para Teperman, da Amrop, não se deve esquecer que a má qualidade da educação pública também explica em parte essa homogeneidade.

Que a liderança ganha com representantes de diferentes contextos já é consenso. “A diversidade permite que os temas sejam debatidos em profundidade”, como observa Faldini. Então, o que fazer para ela se acelerar?

O cofundador do IBGC tem uma sugestão: não focar a inclusão dos diversos, ao menos inicialmente, na posição de CEO; e sim no time C-level. “Só há uma posição de CEO por empresa.” Seguindo a mesma lógica, o time de conselheiros também deve ser diversificado.

Dourado, da UFPE, crê que, para virar o jogo, é necessário quebrar o padrão de líder que se reproduz quase automaticamente, o que não é simples. Na academia, como ela conta, “há o movimento ‘estudos críticos’, para achar modos de dar espaço aos preteridos”. Modos de “furar a(s) bolha(s)”, na linguagem coloquial. A pouca diversidade abarca tudo: gênero, idade, escolaridade, geografia, background funcional...

A recomendação de Tatiana Iwai, do Insper, é parar de limitar mulheres e outras minorias às posições mais fun-



Bruno Lasansky, Localiza



Gilson Finkelsztain, B3



Marcilio Pousada, RaiaDrograsil (RD)



Fábio Barbosa, Natura&Co.



Fabio Faccio, Renner



Rodrigo Abreu, Oi

cionais. “Elas e eles precisam ter a oportunidade de comandar unidades de negócios que têm todas as funções, e com responsabilidade por perdas e lucros.” Só assim ganharão a experiência almejada pelos conselhos, a mesma que concorrentes homens brancos terão. Mas Iwai acha que isso vai demorar.

LÍDERES DO FUTURO

Para entender o perfil do CEO brasileiro que muitas vezes lidera dezenas de milhares de funcionários, falta uma informação importante: o que o move? Os ganhos financeiros na posição são elevados, mas o que o top 110 dos CEOs quer acima de tudo é vencer desafios e deixar legados. E, se puder, corrigir o que vê de errado no mundo da gestão.

Por exemplo, Fabio Faccio, da Renner, desafia-se continuamente para “tornar equipes tão engajadas quanto os melhores times de futebol, vôlei, vela” – algo crucial numa época em que o alarme do desengajamento soa a todo momento e em que rumamos para um novo modelo de trabalho. Walter Schalka, por sua vez, busca transmitir à gestão brasileira quatro novos parâmetros de sucesso: “visão de longo prazo, inovação contínua, sustentabilidade real – não marqueteira – e corresponsabilidade pela transformação da sociedade”. Sobre erros a corrigir, Salgueiro é uma que diz ter clareza sobre os comportamentos de chefes a perpetuar – os “antiexemplos.”

Com o perfil atual do CEO ficando mais visível, podemos dar um passo em direção a seu perfil futuro. Afinal, com o exemplo que dão e os programas que patrocinam (de liderança, diversidade e inclusão, socioambientais etc.), esses CEOs vêm moldando novas gerações de líderes e de stakeholders, influenciando a sociedade, fazendo com contextos e escolhas.

Para facilitar o entendimento, dividimos em três as diferenças que os CEOs atuais antecipam dos CEOs futuros.

NO PENSAR. Se o líder brasileiro do futuro usar as “molduras” da evolução de parâmetros do presente, os templates para tomar decisões devem mudar

consideravelmente. Por exemplo, erro (novo) será algo bem-vindo; o que pegrar mal é não errar. Indicará uma pessoa que não se arrisca a sair da zona de conforto, como diz a CEO da Whirlpool – ou que definiu objetivos errados. É uma espécie de volta do pensamento empírico baseado em tentativa e erro, bem adequado a ambientes de mudança constante e que pedem inovações.

Outra mudança de postura deve se dar em relação às soft skills, hoje ainda ignoradas nas entrevistas de emprego e não consideradas dignas de muito investimento para seu desenvolvimento. Serão cada vez mais consideradas “power skills” – não porque o Fórum Econômico Mundial quer, mas porque os CEOs líderes as colocam na agenda em nome do mundo cada vez mais colaborativo.

O aprendizado, que hoje se limita por falta de disciplina, ou de hábito, vai ganhar tração quando for contabilizado como parte do trabalho. Gilson Finkelzstain, da B3, enfatiza a relevância da disciplina para tudo, não apenas para aprender. Um ambiente governado pela criatividade pode virar caos facilmente sem disciplina.

Outro ponto-chave é a visão de longo prazo mencionada por Schalka, que alguns creem impossível em um mundo marcado por incertezas e volatilidade. Ela pode, enfim, vingar no Brasil, de mãos dadas com a visão sistêmica. Isso fica claro quando alguém como Rodrigo Abreu, da Oi, especialista em turnarounds e muito veloz para mudar, valoriza projetos e missões de longo prazo e visão sistêmica. Abreu explica: “Nós vivemos ciclos de negócios com expectativas de resultados de longo prazo”. Daí ele não apoiar trocas constantes de líderes.

Talvez a filosofia de Sergio Rial de que “a linha de chegada deve ser menos importante que a trajetória” ajude a pavimentar esse caminho.

NO SENTIR. Nem só de racionalidade viverão os executivos; os sentimentos ganharão proeminência e vão virar assunto de sala de reunião. A mudança do papel da empresa na sociedade é que está por trás disso: objetivos sociais e ambientais conviverão crescentemente com os obje-

tivos corporativos, gerando mais decisões com base em sentimento além de pensamento. É a humanização. A remodelagem das empresas como ecossistemas de negócios – facilitados por plataformas digitais – só é possível quando sentimentos como confiança e empatia realmente entram em cena.

Schalka, CEO da Suzano, sente os dois desafios geracionais mais importantes. Muitos líderes já sabem que apenas pensar neles não vai mobilizar ninguém. “De um lado, há a crise climática, um jogo sem ganhadores ou perdedores; para não ficar irreversível, exige líderes cada vez mais vocais em defesa, por exemplo, da Amazônia e com influência sobre as decisões do Estado”, diz. “De outro, há a digitalização, que gera mais competitividade para a organização e a ajuda a a prover melhor qualidade de vida a todos.”

A vontade de inovar emerge como um sentimento-chave para fazer as transformações de ESG e digitais. (ESG é a sigla em inglês para responsabilidades ambientais, sociais e governança corporativa). É por isso, por exemplo, que Bruno Lasansky, da Localiza, se sente tão engajado com o Localiza Labs (e com sua atuação em ecossistema). Um dos grandes sucessos desse Labs é um app para que motoristas de aplicativos usem carros “as a service” e fortaleçam seu ecossistema.

A RD, segundo Marcilio Pousada, conta que abraçou compromissos ambientais, sociais e de governança e com 52 mil funcionários inovando na forma de gestão dos negócios. “Um dos compromissos é operar tendo 90% das unidades consumindo energia elétrica de fontes renováveis até 2030. Isso acontecerá com a implantação de 68 usinas de geração distribuída: 31 já estão em operação e 37 em fase de construção, entre geração fotovoltaica, pequenas hidrelétricas e biogás”, conta.

Muitos dizem que a consciência avança entre os pares e, em breve, não será mais preciso cobrar das empresas por ações a favor do planeta.

NO AGIR. Antes de tudo, a palavra “protagonismo” ganhará um novo significado entre os profissionais de empresas. É o que se depreende, entre outros, deste depoimento de Andrea Salgueiro: “Percebi que meu desenvolvimento estava em minhas mãos, e não nas do meu chefe; meu maior erro foi demorar para perceber isso”. Essa terceirização corriqueira não tende a se repetir entre os jovens gestores.

Assim, as regras para agir vão valer, cada vez mais, para as duas vidas de cada um – a profissional e a pessoal. É um mindset de equilíbrio que dará tranquilidade para um CEO como Fabio Faccio trabalhar e velejar – seu esporte favorito – com a mesma fluidez.

Um exemplo de equilíbrio citado para a ação da liderança é balancear coragem e conhecimento, por exemplo. Ou seja, será necessário, em cenários incertos (e muitos o serão), tomar decisões com 40% de conhecimento, e isso vai requerer coragem.

A composição das equipes também demandará equilíbrio para ter mais energia e proatividade. Afinal, um ditado mineiro citado por Lasansky ensina que “é do lado dos bons que a gente fica melhor”. Como será isso? Aí vai entrar a inclusão de diversidade.

Equilibrar os stakeholders para agir é outro ponto-chave. Um bom exemplo disso se vê na Renner, uma corporation com capital distribuído entre vários acionistas. O fato de nenhum ter mais de 6% da empresa reforça, como diz Faccio, “a conexão do CEO com a comunidade para poder priorizar interesses de grupos, consumidores, colaboradores”.

QUANDO MUDAM O “PENSAR”, O “SENTIR” E O “AGIR”, MUDA O “SER”. Mas mesmo enquanto esse ser futuro não chega, os CEOs presentes se mostram felizes em ser CEOs. Joseph Teperman, da Amrop, resume o porquê: “Um professor de Stanford diz que a cadeira de CEO é a última em que gostaria de se sentar. De fato, é um trabalho de mais de 100 horas semanais com demanda e risco altíssimos. Mas ser CEO chega a ser quase mágico por podermos solucionar o insolúvel”. ∞

SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

A empresa de executive search Amrop mapeou, em parceria com HSM Management, o perfil dos CEOs das maiores empresas brasileiras, considerando as cem primeiras não financeiras* do ranking *Valor 1000 2022* e as dez maiores financeiras, de capital aberto e fechado, considerando receita líquida, margem Ebitda e rentabilidade do patrimônio. Incluindo os CEOs em exercício** até 30 de setembro de 2022, a Amrop investigou os dados públicos disponíveis sobre eles em fontes como LinkedIn, páginas de relações com investidores (RI) das empresas, B3, Neoway e os principais jornais do Brasil. No caso de alguns CEOs, os dados públicos são incompletos.

O fato de a base de dados ser pública explica por que diversidade LGBTQI+ e pessoas com deficiência (PcD) ficaram de fora; não há informações públicas a esse respeito. Do mesmo modo, explica que a cor tenha sido avaliada pelas fotos dos CEOs. Se alguns se autodeclararam pardos, essa não é uma informação pública e não foi considerada.

*Foi incluído o CEO da 101ª empresa não financeira do *Valor 1000*, a Comigo, do agronegócio, uma vez que o CNPJ da Vale abrange duas ranqueadas: a própria Vale (3ª da lista) e a Ananke Alumina (94ª).

**Marco Cauduro, CEO da CCR, foi mantido na listagem porque, apesar de ter apresentado renúncia em 18 de agosto, ainda estava no cargo em setembro.



festival

SGB

1 A 5 DE NOVEMBRO

**UMA EXPERIÊNCIA
ÚNICA DE INOVAÇÃO,
DADOS E IMPACTO SOCIAL**

EVENTO HÍBRIDO E GRATUITO
(ONLINE E FLORIANÓPOLIS/SC)

SGB.ORG.BR/FESTIVAL





RECRUTAMENTO E SELEÇÃO SEM B.O.

55

A última novidade no campo de recrutamento e seleção virou caso de polícia: segundo informações recentes da *Insider*, candidatos estão pagando até US\$ 150 para “representantes” (falsários, em bom português) – pessoas com mais domínio dos requisitos para a vaga – assumirem suas identidades em entrevistas de emprego online. E vai além: o FBI investiga o uso de deepfakes (como vídeos e áudios manipulados por IA) em processos de seleção. Os motivos alegados para a fraude vão desde a falta de habilidade com a língua inglesa até o nervosismo durante a entrevista, confirmando o quanto essa área fundamental para o sucesso das organizações está pressionada pela transformação digital e pelo avanço de novos modelos de trabalho e pede mudanças urgentes de paradigmas.

Afinal, não é de hoje que o modelo de recrutamento e seleção vem sendo questionado por todos os envolvidos no processo. Virar caso de polícia é o ponto alto de um conjunto de sintomas que incluem recrutadores com burnout, candidatos reclamando de algoritmos e de falta de feedback, e lideranças questionando a qualidade de quem consegue passar pelos filtros e ser contratado. Este *Dossiê* vai a fundo no tema para entender as visões dos envolvidos, os problemas inerentes e os caminhos para dar fim a esse B.O. corporativo.

DEU MATCH

56 Colocamos uma lupa nos processos de RES.
Por Leonardo Guimarães

TRIÂNGULO PERFEITO

62 O que se espera de candidato, RH e liderança.
Por Leonardo Guimarães

CONTRATAÇÃO DE JOVENS

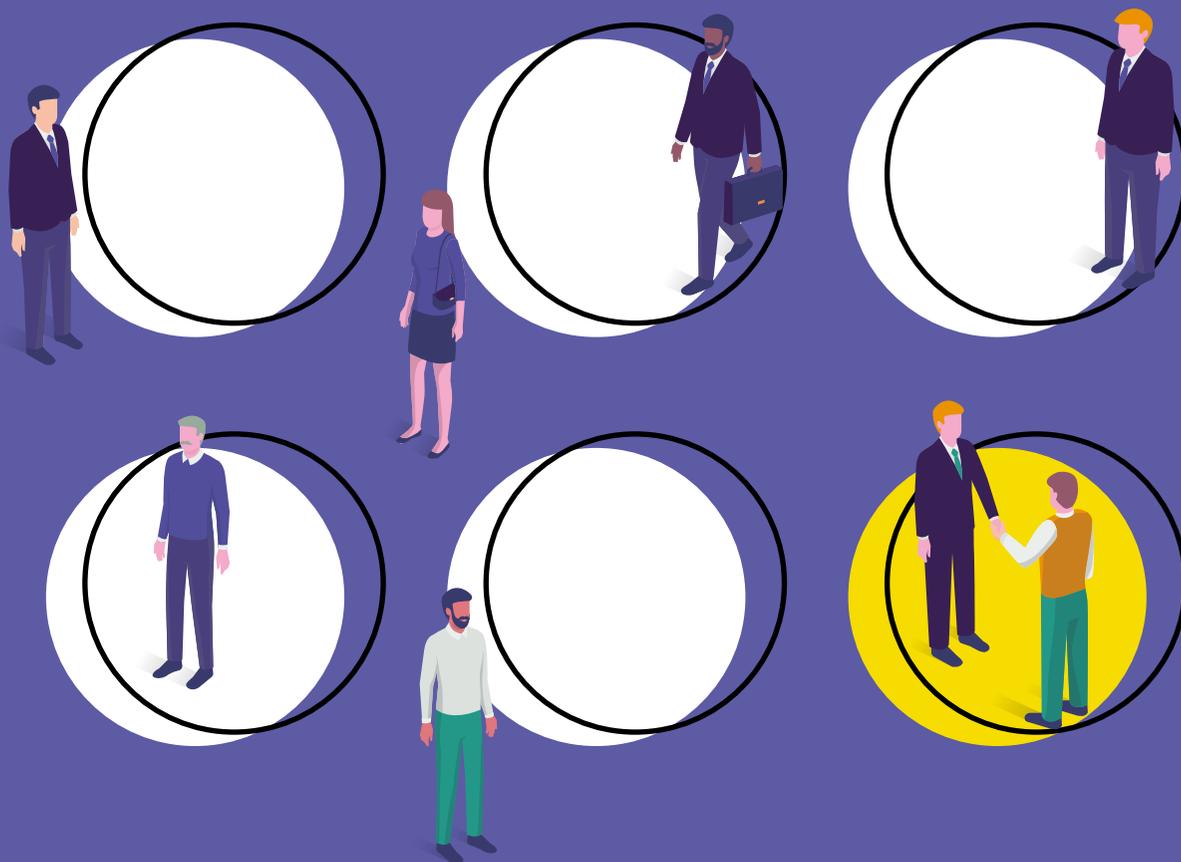
66 Carolina Ultimura conta como lidar com a geração Z.
Por Karen Rodrigues

FORMAÇÃO EM XEQUE

70 Vale investir as fichas nas melhores faculdades?
Por Sandra Regina da Silva

INCLUSÃO & DIVERSIDADE

74 Suas contratações podem ser mais inclusivas.
Por Leonardo Guimarães



#TALENTOS #EMPLOYERBRANDING #TECNOLOGIA

COMO CONSEGUIR O MATCH NAS CONTRATAÇÕES

por Leonardo Guimarães

Ser preciso em recrutamento e seleção é um dos grandes diferenciais para o sucesso das organizações. Afinal, é necessária a pessoa certa para dar conta do recado, principalmente em tempos de agilidade e de equipes enxutas. Mas o processo de namoro e de casamento entre candidatos e organização está muito mais complexo. Recrutadores e lideranças, que antes olhavam atentamente para as competências técnicas, hoje precisam considerar também as soft skills e aspectos da agenda ESG, como diversidade e equidade nos times. Para avançar, a tecnologia é grande aliada para conseguir um bom match na seleção.

O que é um bom processo de contratação? Definitivamente, essa é uma pergunta sem resposta pronta. Afinal, duas empresas, mesmo parecidas, podem ter processos muito diferentes e ser igualmente eficientes

e com excelentes resultados. Ainda assim, o processo de recrutamento e seleção (R&S) continua sendo um desafio nas organizações, que sentem o peso de novos fatores de pressão ao longo do fluxo de R&S.

No passado, bastava o currículo ter nome, idade e conhecimentos técnicos para bater o martelo e a carteira de trabalho (outra coisa bem fora de moda em certos setores) ser assinada.

Hoje, a missão dos recrutadores – e, sempre bom lembrar, das lideranças – inclui mapear habilidades socioemocionais, verificar fit cultural e observar aspectos de diversidade, equidade e inclusão (DEI), criar relacionamento com as pessoas candidatas e alinhar expectativas sobre modelos de trabalho. Sem contar lidar com o apagão de profissionais que dominam o setor de tecnologia.

Com tantas demandas, o setor de recrutamento entrou no foco das startups, que se mexem para apoiar processos de contratação e outras disciplinas que ajudam as contratantes a se tornar mais atrativas para os candidatos, como o employer branding.

A contratação tradicional começa por anunciar a abertura de uma vaga, com o devido job description e os pré-requisitos exigidos. Depois segue o fluxo: entrevistas, dinâmicas de grupo e testes de conhecimento. Ao final, deve-se surgir o match perfeito. Em tese, funciona.

Um dos problemas é que esse modelo “olha sempre uma perspectiva do passado, focando o que a pessoa já fez e onde se formou”, explica André Souza, CEO da consultoria Futuro S/A. Para ele, agora deve-se olhar para o que o candidato pode fazer pela empresa, quais seus planos para a carreira e se eles combinam com o que a empresa pode lhe oferecer.

AS PREMISSAS MUDARAM

Se olhar para o histórico do candidato é algo ultrapassado, quais as práticas adotadas pelas empresas inovadoras para melhorar o match? Para responder, é preciso antes entender por que os inovadores fazem o que fazem.

Uma das tendências em R&S é a premissa de que não se contrata apenas para resolver um problema ou para colocar mais força de trabalho na operação. O objetivo é buscar profissionais que entendam e executem a estratégia de negócios da companhia.

“Se a empresa precisa ser mais inovadora, precisa contratar profissionais inovadores, que vão trazer novos pensamentos e ajudar a desenvolver novos elementos na cultura da companhia”, explica Souza.

A reinvenção da cultura está em alta. Foi o tema, inclusive, do relatório *Tendências Globais de Talentos 2022*, do LinkedIn, que reafirma que esta é a era da “cultura corporativa voltada ao ser humano”. A velha ideia mecanicista de considerar pessoas como recursos está, aparentemente, sendo trocada pelo outro extremo. Segundo o estudo do LinkedIn, “as empresas estão começando a ajustar suas políticas para garantir que os funcionários se sintam cuidados como seres humanos, e não apenas como trabalhadores”.

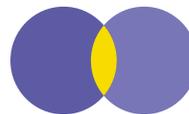
HUMANIZAÇÃO NA PRÁTICA

Tal cuidado com as pessoas começa antes mesmo da contratação. Hoje as empresas se preocupam em manter relacionamentos com os profissionais para poder contratar melhor.

Os headhunters dão aula nesse quesito e mostram como os processos ficam mais fáceis quando recrutador e profissional já se conhecem. A Assetz Expert Recruitment, especializada no segmento de líderes de finanças, é uma delas. Seus sócios acreditam que seu maior ativo é sua rede de contatos. Guilherme Malfi, cofundador da empresa, inclusive brinca que a tecnologia mais avançada que usa é seu smartphone. “Usamos para conversar com os executivos, dar feedback e gerenciar as expectativas de quem participa dos processos.”

A conversa é a base do bom relacionamento dos executivos com sua rede. Os sócios ligam semanalmente para todos os participantes de algum dos processos seletivos. “Com as expectativas calibradas, as chances de dar algum problema são muito menores. Manter o candidato a par do processo é muito simples e ninguém faz isso”, afirma Felipe Brunieri, sócio-fundador da Assetz. Apostando na fórmula conhecer os candidatos, respeitar prazos e dar feedbacks, a Assetz diz concluir 91% de seus processos

HABILIDADES PARA O FUTURO



Nunca é demais lembrar: das dez skills essenciais elencadas pelo Fórum Econômico Mundial para o futuro do trabalho, oito são comportamentais. Veja quais são elas:

- Pensamento analítico e inovação
- Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
- Resolução de problemas complexos
- Pensamento crítico
- Criatividade, originalidade e iniciativa
- Liderança e influência social
- Uso de tecnologia: monitoramento e controle (hard skill)
- Design de tecnologia e programação (hard skill)
- Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
- Raciocínio e solução de problemas



MARIANNE KELLNER HAAK é diretora de pessoas e cultura da CSD BR, empresa especializada no registro de operações entre instituições financeiras e clientes. Mestre em administração de empresas pela USP, tem atuado desde 1992 como gestora e professora nas áreas de RH, comunicação, e marketing, em diferentes organizações.

ONBOARDING: A ÚLTIMA ETAPA DA SELEÇÃO

por Marianne Kellner Haak

PROCESSO APOIA CONTRATAÇÃO DURADOURA

Para que um processo de recrutamento e seleção seja concluído de forma realmente eficaz, o onboarding é a peça fundamental. Nessa fase são criados alicerces para o engajamento do colaborador com o propósito da empresa e, conseqüentemente, para a criação de uma relação duradoura e construtiva.

No processo de onboarding, o candidato precisa vivenciar o que o espera, seja no ambiente de trabalho, de desafios, de modelo de gestão e dos níveis de cobrança de resultados. Quando o modelo é desenhado buscando transmitir esses pontos e ressaltando os valores que são a base da cultura da empresa, a probabilidade de ser uma contratação duradoura é muito maior.

Transmitir boa impressão não é algo que está diretamente relacionado ao tamanho ou à quantidade de itens incluídos em um kit de boas-vindas. O onboarding vai muito além da entrega de canecas ou itens personalizados. Esse modelo, apesar de ter sido uma prática crescente e muito difundida nas últimas décadas, já não é mais o único atrativo e mostra sua fragilidade.

No primeiro dia efetivo de trabalho, além de todas as questões burocráticas, de acessos e documentação, a recomendação é uma nova apresentação da companhia, reforçando a cultura. É nesse momento que o novo colaborador será envolvido com o negócio da empresa, com as áreas e os produtos ou serviços. Também é fundamental conhecer quem é quem na companhia e como as áreas se organizam e cocriam. É preciso aprender sobre o dia a dia, os ritos internos e os valores e enxergar-se na engrenagem. Entender o que será valorizado como entregas e competências. Nesta fase inicial, o principal objetivo é acolher o colaborador, fortalecendo os laços que surgiram no processo seletivo.

Os três primeiros meses de trabalhos fazem parte do processo de onboarding e merecem todo o cuidado para preparar os novos colaboradores para as suas respectivas funções. Na CSD BR, o programa de integração ganhou o nome de Travessia e começa antes mesmo do início formal: enviamos ao novo membro da equipe nosso Código de Cultura, onde valores, práticas, ritos estão descritos e exemplificados. No primeiro dia, além de uma nova apresentação, ele encontra um padrinho ou uma madrinha, que o conduzirá nos três primeiros meses. Realizamos os treinamentos para cada função e, em cada etapa, os colaboradores são convidados a nos avaliar. Criar um modelo de onboarding que seja satisfatório somente para a empresa pode ser algo fácil. Porém, ser avaliado – logo de início – pelos participantes é desafiador.

Desde que adotamos o modelo, em agosto de 2021, apenas 3% dos profissionais contratados no período saíram por inadequação ao fit cultural. Obviamente algumas mudanças profissionais podem acontecer e registramos 6% de desligamentos motivados por mudanças de carreira dos profissionais. Dentre as avaliações que recebemos, de 0 a 10, nossa média ficou em 9,6.

Os números comprovam que, se os profissionais selecionados realmente tiverem alinhamento com o fit cultural e se as bases do DNA da empresa forem bem exploradas nas diferentes fases do onboarding, as escolhas certamente serão mais efetivas, e os relacionamentos, mais duradouros. Criar esses vínculos é, sem dúvida, muito mais importante do que qualquer kit de boas-vindas bem recheado. É o onboarding exercendo sua real função: alinhar propósitos e garantir um mesmo foco para todos. ∞

na primeira lista, sem que a cliente peça outros nomes.

A Fanatee, desenvolvedora de games brasileira, é outra que acredita em humanizar a contratação. Desde sua fundação, em 2013, conduz um processo de seleção bem diferente do mercado. Lá, um processo de contratação pode durar até seis meses. “Não temos metas [em volume] de contratações ou prazos para isso”, diz Carmelo Queiroz, head de pessoas e operações da empresa.

Além de apostar no relacionamento, a flexibilidade é um dos pilares de contratação da empresa. Na Fanatee, para preencher algumas vagas, pode ser preciso alguns passos a mais do que em outras, até que os envolvidos estejam 100% certos da decisão de contratar alguém. E como “empresas são feitas de pessoas”, eles se certificam de que os candidatos vão trabalhar bem com seus futuros colegas: “criamos uma etapa para o candidato interagir com essa pessoa”, conta o executivo.

O objetivo da Fanatee é que RH, líderes, colegas e candidatos estejam alinhados antes que a decisão seja tomada. Durante o processo, o candidato é desafiado para ter certeza sobre sua intenção de se juntar ao time. Se alguma das partes entende que não é o momento certo para a admissão, não há impedimentos para que as negociações sejam retomadas no futuro. Com essa filosofia, o turnover na Fanatee é controlado, mesmo com a alta demanda por talentos no setor. “Não temos problemas de retenção, mesmo na equipe de tech, que é muito procurada pelo mercado”, garante Carmelo Queiroz.

Ambos os casos mostram que prudência e relacionamento são mais vantajosos do que contratar alguém sem conhecer e “pagar para ver”. “Contratar a pessoa errada pode ter um efeito muito negativo para a companhia, em termos de cultura e até de dinheiro”, afirma Brunieri.

Apesar de eficientes, os processos citados não acontecem sem dificuldades. Queiroz reconhece que a Fanatee é criticada constantemente por promover um processo “chato e demorado”. “Dizem que não deveríamos investir

tempo nisso”, antes de contrapor: “temos uma cultura de cooperação e de humildade intelectual que é filtrada no processo de recrutamento e seleção. Não queremos estrelas, se alguém tem ótimo currículo, mas não se encaixa, não vamos contratar”.

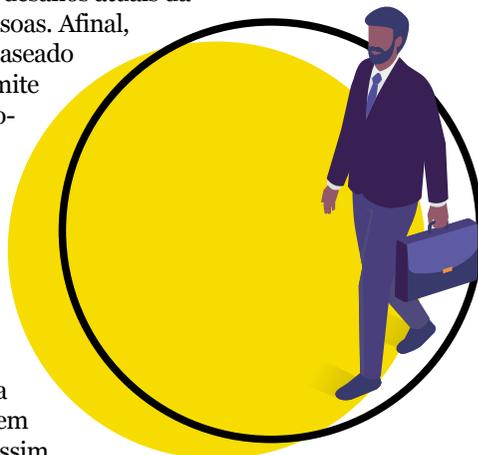
A HORA E A VEZ DAS SOFT SKILLS

Outra tendência cada vez mais presente é a preocupação com as habilidades comportamentais dos candidatos. Levantamento feito por Andrea Iorio, advisor e autor do livro *6 Competências para Surfar na Transformação Digital*, junto a 246 equipes de RH brasileiras, mostra que, para 93% dos recrutadores, é melhor um candidato ter soft skills, mesmo sem conhecimento técnico suficiente, do que o contrário.

O caso de Adriana Santos, de 50 anos, é exemplar. Profissional da área de compras médicas, ela foi cotada para assumir uma vaga de gerência em uma grande empresa de planos de saúde. Porém, quando o headhunter perguntou sobre seu conhecimento em língua inglesa, logo veio a negativa – a contratante exigia fluência. Alguns dias depois, surpresa: a exigência havia caído porque a empresa gostou de seu perfil. “Me deram a chance de mostrar que eu poderia aprender e, aliado à experiência que já tenho na área, foi mais importante do que preencher todos os requisitos da descrição de cargo”, diz.

Criar métodos de identificar as habilidades comportamentais dos candidatos é um dos grandes desafios atuais da área de gestão de pessoas. Afinal, um levantamento baseado em questionário permite que o candidato escolha a resposta mais conveniente. Para André Souza, da Futuro S/A, não há receita pronta, “é preciso saber o que a empresa busca e dar a oportunidade para a pessoa demonstrar que tem aquela soft skill”. Assim,

TEMOS UMA CULTURA DE COOPERAÇÃO E DE HUMILDADE INTELECTUAL. NÃO QUEREMOS ESTRELAS, SE ALGUÉM TEM ÓTIMO CURRÍCULO, MAS NÃO SE ENCAIXA, NÃO VAMOS CONTRATAR





André Souza, Futuro S/A



Fernando Bueno, Huddle



Kleber Piedade, Matchbox

Tatiana Fernandes,
PwC Brasil

se uma empresa quer ter mais pessoas com capacidade de influenciar, uma etapa com apresentações rápidas e desafiadoras pode ser útil.

É trabalhoso adequar os processos, mas pode evitar problemas de cultura que trarão mais dor de cabeça no futuro. Pesquisa da empresa de treinamentos digitais Revvo mostrou que 60% das organizações participantes estavam focadas no desenvolvimento de habilidades comportamentais de seus funcionários, indicador de contratações feitas priorizando habilidades técnicas.

CAMPO ABERTO PARA STARTUPS

A necessidade de solucionar problemas leva à inovação. A identificação das soft skills dos candidatos foi a oportunidade certa para o surgimento de várias startups. As HR techs usam tecnologia para oferecer respostas, mas também geram muita controvérsia quando os algoritmos, tão contestados em redes sociais, entram em cena.

A Matchbox é uma dessas startups. Ela cria campanhas personalizadas de atração, chatbots para agilizar a inscrição e dinâmicas online para identificar habilidades comportamentais.

Cada processo é único e depende do que o cliente busca em seus candidatos. Para avaliar as soft skills, a HR tech aciona tanto ferramentas proprietárias quanto outras de parceiros. “Usamos jogos para analisar o fit cultural dos candidatos, analisamos como a pessoa toma decisões dando alternativas para os jogadores”, explica Kleber Piedade, CEO da Matchbox.

Não há certo ou errado nas dinâmicas. A ideia é entender o processo de cada um e, assim, analisar se o candidato tem as habilidades necessárias, como inovação, liderança, organização ou até mesmo pragmatismo, dependendo da posição e do momento do cliente.

Agora, essa abordagem é escalável e pode ser aplicada para milhares de candidatos? Entre 2020 e 2021, o Magazine Luiza decidiu contratar apenas trainees negros, um programa que causou controvérsia e foi igualmente um sucesso, com milhares de inscri-

ções. A startup Huddle ajudou a vazejista com soluções para medir soft skills, provando que é possível, sim, fazer a seleção em grande escala.

“Foi uma confirmação de nossa tese de propósito”, diz Fernando Bueno, cofundador e CEO da Huddle sobre o programa do Magalu. “Acreditamos que as pessoas são mais do que colocam no currículo e que testes de lógica não conseguem medir as potencialidades de alguém”, completa. Assim como a Matchbox, a Huddle também usa gamificação em suas soluções.

A empresa faz simulações de contextos problemáticos para observar seu comportamento e desenvolveu um algoritmo para avaliar os comportamentos em uma escala. “Um dos grupos de comportamento é sobre a tomada de risco, e tem uma escala de 0 a 5, do conservador ao arrojado. O algoritmo classifica a pessoa com base no histórico, dizendo se ela tem, ou não, comportamento similar a outras que arriscam mais”, explica Bueno.

Ele conta ainda que a empresa nasceu após identificar um gap nos processos seletivos, que falham em identificar as soft skills das pessoas. Dedicada a desenvolver as melhores soluções para essa área, a empresa ainda não oferece alternativas para habilidades técnicas. “Descontinuamos o produto que media hard skills por entendermos que não era nosso diferencial”, explica ele.

Matchbox e Huddle são startups de seleção mais focadas no público jovem, principalmente para programas de estágio e de trainees. Um perfil de candidato que costuma exigir dos recrutadores agilidade dos processos e valorização do lado humano dos profissionais. A lista de clientes das duas é outro sinalizador de mudança das premissas do mercado. Na lista da Matchbox estão Johnson & Johnson, Whirlpool, 99, C6 Bank e Vivo. Além do Magalu, a lista da Huddle inclui Volkswagen, BRF, Fiat, Safra e MRV.

E a adoção de novas práticas pelas grandes corporações pode ter um efeito cascata, inspirando empresas menores a irem no mesmo sentido se quiserem atrair os melhores profissionais.

A ARTE DE ATRAIR TALENTOS

Kleber Piedade, da Matchbox, entende que investir em employer branding “é essencial para ter sucesso em atrair os melhores talentos”. Disciplina recente em RH, o employer branding ganhou força na última década ao incluir estratégias de marketing para gerar a percepção positiva e criar marcas empregadoras. O investimento está, sim, na agenda das organizações, que contam com especialistas no tema.

É o caso de Bell Gama. Sócia-fundadora da primeira agência especializada em employer branding do Brasil, a Air, ela vê um crescimento rápido da área. “Ouvir falar de marca empregadora pela primeira vez em 2014, quando poucas empresas faziam isso no mundo. Hoje, vai além da atração de talentos.”

Gama acredita que as boas estratégias de marca empregadora geram preocupações genuínas com a saúde do ambiente de trabalho e contribuem para reter os colaboradores. Ela orienta as empresas a deixar muito claro para os candidatos cinco elementos sobre o ambiente de trabalho: vulnerabilidades, realidades duras, comportamentos verdadeiros, forças e benefícios. “O erro está quando algum desses pilares não está presente”, comenta Bell Gama.

Estratégias de marca empregadora podem mascarar a realidade, mas não podem ser consideradas genuínas. “É um trabalho de mostrar o que tenho para oferecer e saber o que o candidato tem em troca; está muito mais para um match”, diz Gama.

Montar uma estratégia de employer branding não acontece em menos de quatro meses. “São muitos stakeholders, é preciso ouvir muita gente”, diz. O trabalho inclui também checar pesquisas de clima, observar a concorrência, o processo de contratação e qualquer outro elemento que envolva a entrada de alguém na empresa. Até o “não” para um candidato é importante, pois uma experiência ruim pode afetar a imagem da companhia. E é preciso separar o que é moda do que realmente importa. É contraproducente imitar ações de outras marcas sem identificar

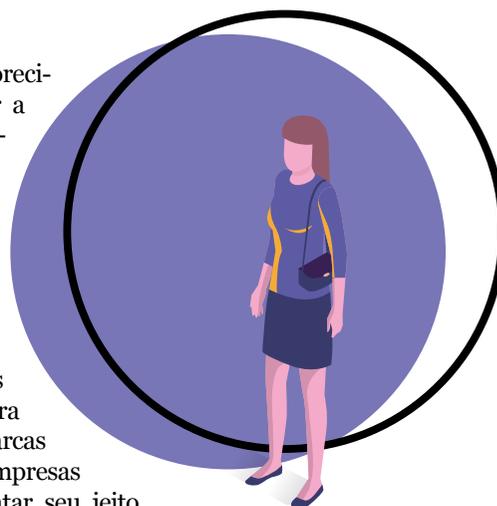
onde sua empresa precisa melhorar. “Surfar a onda de outras marcas sem se investigar profundamente é um grande risco”, afirma ela.

Gama vê nos novos modelos de trabalho – híbrido e home office – os desafios atuais para a construção de marcas empregadoras. “Empresas agora precisam montar seu jeito de ser de formas diferentes.” Para isso, reafirma a importância de investigações profundas, da escuta dos funcionários e de calibrar expectativas antes de criar o posicionamento de marca.

Os novos modelos de trabalho de fato incluíram outro elemento de tensão na relação com os candidatos. Levantamento feito pela PwC no Brasil em 2022 identificou que 71% das pessoas buscam modelos de trabalho mais informais e flexíveis no pós-pandemia, sendo que 40% preferem o modelo híbrido enquanto só 9% desejam o regime presencial integral. “As pessoas estão até declinando propostas de trabalho com regime 100% presencial”, afirma Tatiana Fernandes, sócia da PwC. Para ela, se o modelo de negócio das empresas permite o trabalho híbrido e elas optam pelo presencial, “precisam ter valores muito fortes para manter talentos”.

Portanto, para atrair os melhores profissionais, é preciso incluir tais opções na proposta. “E não é só soltar um comunicado informando a mudança; é preciso pensar em processos, inclusão e revisar políticas, além de criar uma liderança inspiradora”, alerta Fernandes.

A área de recrutamento e seleção ganhou novas camadas de complexidade. O uso de tecnologia ajuda, além da adoção de práticas mais simples e humanizadas, sem olhar para processos seletivos como tapa-buracos. Ganham as empresas que entenderem que as contratações definem o sucesso do negócio e ficam no caminho as que não se adaptarem para atrair e reter quem trará os bons resultados para a companhia. ∞



“SURFAR A ONDA DE OUTRAS MARCAS SEM SE INVESTIGAR PROFUNDAMENTE É UM GRANDE RISCO”



#LIDERANÇA #CULTURA #COLABORADOR #RH

A SELEÇÃO DE SUCESSO

por Leonardo Guimarães

Candidatos preparados, líderes engajados e um departamento de recursos humanos com visão de negócio formam os elos da corrente de um bom processo de recrutamento. Para quem contrata, gestores que participam ativamente da seleção são essenciais. Para quem quer uma vaga, redes sociais podem ajudar a definir um resultado e um currículo bem-feito ainda faz a diferença. Mas é preciso, antes, se perguntar: faz sentido, para você, trabalhar nessa empresa?

Um processo de contratação tem pelo menos três agentes envolvidos: o candidato, o gestor que vai trabalhar com ele (e identificou a necessidade de contratar alguém) e o RH, que vai dar suporte às duas partes nesse processo e garantir que

a empresa contrate o melhor profissional disponível. Para que processos e resultados sejam os melhores possíveis, as três partes precisam estar alinhadas e se preparar para esse momento. Stakeholders em sintonia com as novas práticas que o merca-

do demanda garantem o sucesso de um processo de seleção. Criar esse alinhamento é desafiador, mas quem já adere às novas práticas garante que o esforço vale a pena.

CANDIDATO PREPARADOS

Um candidato bem-preparado sempre vai facilitar o processo de escolha de uma empresa, tanto para receber um “sim” como um “não”. Pesquisa e antecipação jogam a favor de quem está sendo considerado para uma vaga, e é preciso ter compreensão de como as empresas selecionam seus colaboradores para ir bem no processo.

André Souza, CEO da consultoria Futuro S/A, afirma que a preparação começa com autoconhecimento e clareza de objetivos na vida profissional. “É importante saber como você vai contar a sua trajetória profissional de forma objetiva e conectada ao perfil que a empresa deseja”, afirma. Nessa etapa, é preciso refletir sobre suas habilidades técnicas e comportamentais, os objetivos para os próximos anos e quais desafios você pode ajudar a empresa a resolver. Afinal, se os recrutadores terão curiosidades sobre todos esses aspectos, o candidato deve ser o primeiro a saber as respostas.

O currículo continua sendo importante em processos de recrutamento e seleção. Essa ferramenta é tradicional e já foi muito usada no passado, mas há novas maneiras de pensar sobre o resumo profissional que cabe em uma folha de papel. Listar experiências, formação acadêmica e habilidades técnicas continua sendo importante para as empresas. Porém, Souza defende uma visão mais ampla do CV. “Seu novo currículo é sobre o que você está fazendo hoje para criar o seu futuro e o das pessoas e das empresas ao seu redor”, explica. Ele recomenda que os candidatos olhem para tudo o que produzem na internet como parte de seu currículo: “Isso é sobre como você aprende, compartilha conhecimento e se posiciona nas redes. Pense nos seus posts e comentários no Lin-

kedIn e nas pessoas que você segue e o que publica no Instagram”, recomenda. Na visão do CEO da Futuro S/A, as redes sociais são uma ferramenta de construção de marca profissional, e as atividades das pessoas nesses aplicativos podem ajudá-los em processos seletivos. “Assim como candidatos buscam informações sobre a empresa na internet e nas redes sociais, empresas fazem o caminho contrário”, afirma Souza.

Outro diferencial do candidato no espírito do tempo é saber que, durante um processo seletivo, ele deve avaliar a empresa para saber se faz sentido trabalhar lá. É importante que o profissional tente prever quais habilidades pode desenvolver naquela companhia, quais desafios pode ajudar a resolver e se a cultura da empresa valoriza as mesmas coisas que ele.

Essa avaliação começa na pesquisa sobre a companhia, seu ramo de atuação, modelo de negócio, produtos e serviços que oferece e qual seu diferencial competitivo. É importante saber se ela alcançou bons resultados recentemente, se passa por um momento difícil e quais os seus planos para os próximos anos. Se houver pontos em comum entre os objetivos da empresa e do profissional, é um bom sinal.

Pesquisar sobre o ambiente de trabalho da organização também é importante. Afinal, é naquele lugar – físico ou virtual – que o profissional vai investir muitas horas do seu dia. A Air, agência de “employer branding” (estratégias para construir e manter uma imagem positiva da empresa para seus funcionários), em parceria com a agência Smart Comms, ouviu mais de 10 mil profissionais do mercado brasileiro a esse respeito. O estudo descobriu que a principal fonte de informação de candidatos sobre a marca empregadora, antes de aceitar uma eventual proposta, é o boca a boca: pessoas conhecidas que trabalham ou já trabalharam naquela empresa.

Enquanto a competição entre as empresas pela atração de talentos é cada vez mais acirrada, estratégias

REDES SOCIAIS
E TUDO O QUE
VOCÊ PUBLICA
NA INTERNET
PODEM SER
VISTOS COMO
PARTE DO SEU
CURRÍCULO

AQUELE RH
BUROCRÁTICO,
CUMPRIDOR DE
PROCESSOS E
DISTANTE DO
CENTRO DO
NEGÓCIO ESTÁ
CONDENADO



de “employer branding” estão em alta para conquistar bons profissionais. É preciso, porém, se blindar das companhias que usam ferramentas apenas para construir uma imagem sem que a realidade da rotina seja compatível com o que é vendido. “Conversar com quem trabalha na empresa é o melhor canal de informações sobre um ambiente de trabalho”, diz Bell Gama, sócia-fundadora da Air, endossando a opinião da maioria das pessoas ouvidas.

LÍDERES ENGAJADOS

Os gestores são um dos elos importantes da corrente de um processo de contratação. Afinal, são eles que identificam a necessidade de abrir ou preencher uma vaga, definem quais habilidades técnicas o profissional deve ter e quais a empresa pode abrir mão e, no fim, são eles que trabalham diretamente com os novos contratados.

Há, porém, um erro muito comum dos líderes nesses processos: delegar demais e não participar ativamente do processo. Não é função de CEO, headhunter ou líder do RH saber o que é melhor para uma posição liderada pelo diretor jurídico, por exemplo. Todos esses stakeholders podem participar do processo, mas é o gestor direto quem deve se envolver para garantir que a empresa contrate a pessoa ideal para o cargo. “Geralmente a área que está contratando delega essa função para o RH e aí existem falhas de comunicação que fazem, inclusive,

o RH ter de fazer o ‘job description’”, diz Guilherme Malfi, sócio-fundador da Assetz Expert Recruitment, consultoria especializada na contratação de líderes de finanças.

Malfi conta que sua empresa precisa rever as exigências de perfil na maioria dos processos de contratação que as companhias enviam. Isso acontece porque os líderes não participam ativamente dos processos. A desenvolvedora de jogos Fanatee, que tem cerca de 140 colaboradores fixos, se esforça para impedir que os gestores cometam esse erro. Eles se envolvem nas etapas da contratação de um colaborador, têm poder de veto sobre qualquer candidato e ainda trabalham com os aspirantes, como se fosse um test-drive para ver se a pessoa é a ideal para a vaga. “Estagiários não entram na Fanatee sem falar com pelo menos dois sócios. Quase todos os funcionários conversam com o CEO antes de entrar”, diz Carmelo Queiroz, head de pessoas e operações da Fanatee. Para ele, essas pessoas formam a base da cultura da empresa.

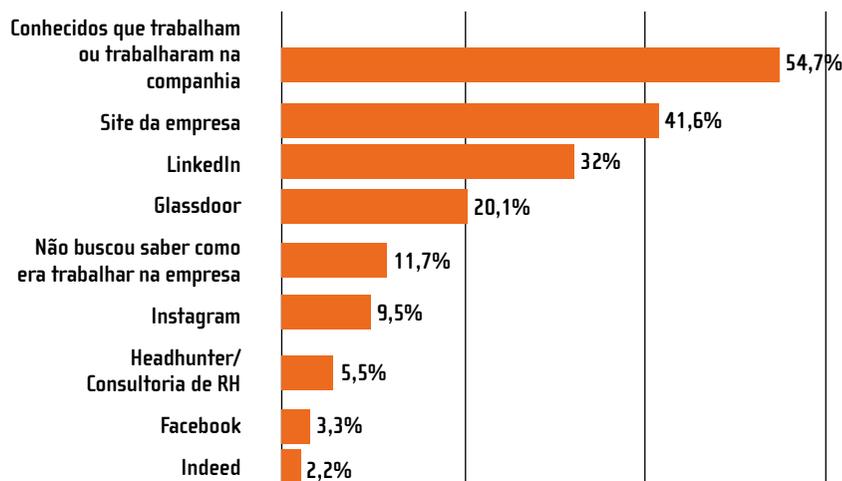
RH COM VISÃO DE NEGÓCIO

Para criar um processo que envolvesse líderes, a Fanatee precisou que toda a empresa entendesse a importância de recrutamento e seleção. Uma área de RH bem estruturada e com visão de negócio foi essencial para a empresa conseguir criar e perpetuar a cultura de valorização dos processos de contratação. “Temos reuniões semanais de negócios, porque o RH não pode ser apenas sobre processos”, afirma Queiroz.

O exemplo mostra como uma área de recursos humanos essencialmente burocrática e cumpridora de processos está com os dias contados. Agora, é preciso que os profissionais da área entendam para onde o negócio precisa ir e passem a atuar como um setor de suporte para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Assim, o departamento terá clareza de quem a empresa precisa contratar – profissionais inovadores para companhias

“VAMOS TOMAR UM CAFÉ?”

ONDE OS CANDIDATOS BUSCAM INFORMAÇÃO SOBRE UMA EMPRESA ANTES DE ACEITAR UMA PROPOSTA DE TRABALHO?



FONTE: AIR BRANDING E SMART COMMS

que precisam se reinventar, colaboradores com experiência em gestão de crise se a empresa não passa por um bom momento ou pessoas que querem estabilidade para minimizar problemas de turnover.

Se os líderes precisam andar na direção do RH, assumindo funções que antes eram delegadas à área e atrapalhavam os processos de seleção, o RH também precisa andar na direção dos gestores. São eles que entendem as atividades da vaga e as especificidades de sua área e podem transmitir seus conhecimentos.

Como a modernidade demanda profundidade do RH, os gestores podem ser uma boa fonte de informação sobre o negócio. “Em uma entrevista, um candidato vai responder a perguntas sobre sua atuação no mercado e objetivos técnicos na empresa, e o profissional de recursos humanos precisa ter algum conhecimento na área para continuar a avaliação, senão é levado por qualquer coisa que o candidato disser”, explica André Souza, da Futuro S/A.

Ou seja, a figura do RH com visão de negócios passa por dialogar com

outros setores da empresa não apenas com a intenção de resolver desafios práticos, como problemas na marcação de ponto ou com o vale-refeição, mas com o objetivo de aprender sobre como a companhia faz o que faz. Além disso, quem trabalha com gestão de pessoas precisa estar cada vez mais preparado para mudar rapidamente a forma de trabalhar. Um dos exemplos que mostra essa necessidade na prática é a demanda pela identificação de “soft skills”. As empresas querem funcionários que combinem com suas culturas, e identificar isso antes da contratação é uma tarefa difícil.

Startups já criaram soluções para identificar as habilidades comportamentais e podem dar suporte às empresas, mas é preciso que os profissionais de RH busquem conhecimento para lidar com esse tipo de demanda. “É preciso estar atento às formas mais inovadoras de fazer essa identificação”, diz Souza, que também fala sobre a necessidade de adaptação rápida: “O que fez o RH fazer boas entrevistas e contratações no passado não necessariamente é o que vai funcionar daqui para frente”. ∞



Carmelo Queiroz, Fanatee



Bell Gama, Air



Guilherme Malfi, Assetz



#GERAÇÃOZ #LIDERANÇA

É MESMO TÃO DIFÍCIL LIDAR COM A GERAÇÃO Z?

por Karen Rodrigues

66

Recrutar e selecionar jovens nascidos entre 1995 e 2010, para muitos profissionais de recrutamento das organizações, é considerado um desafio. Mas a CEO da Eureca, Carolina Utimura, tem outra visão sobre o tema, desvenda os mistérios dessa geração em relação à carreira e revela como ser um líder ideal para esses novos talentos.

Não é de hoje que há atritos entre gerações nas empresas. Mas, para quem trabalha com recrutamento e seleção (R&S), a geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) se mostra um desafio extra.

De um lado, recrutadores e líderes acham difícil administrar esse jovem devido ao alto nível de exigências que fazem e também à alta rotatividade deles no trabalho. Estudo de 2021, feito pela empresa de análise americana Veris Insights, indicou que quase 33% dos profissionais de recrutamento relataram enfrentar estresse extremo, semanalmente, por conta dos jovens.

Para entender as causas, a *Bloomberg* americana entrevistou recrutadores de diferentes setores que descreveram pedidos que parecem um universo parale-

lo do processo seletivo. Motivo: exigências totalmente fora do padrão, como candidatos entre 20 e 30 anos pedindo remunerações e benefícios (muito) incompatíveis com sua experiência. A disposição dos jovens profissionais de mudarem de ideia e desistirem da vaga ou tentar renegociar condições, aumentando o turnover, é outra tensão.

Mas o que dizem os jovens candidatos? Em busca de respostas, **HSM Management** conversou com Carolina Utimura, que além de especialista no tema é role model da geração Z. Aos 27 anos, a CEO da Eureca, empresa especializada em recrutamento e seleção de jovens para programas de estágio e trainees, galgou vários degraus na carreira e é referência em várias listas de jovens lideranças [veja *quadro ao lado*].

Começamos a entrevista justamente pela reclamação de estresse dos recrutadores. Utimura fez um contraponto ao questionar o perfil dos candidatos que participam dos processos. “Para dar dor de cabeça, quem esses recrutadores com burnout estão selecionando enquanto temos a maior porcentagem de jovens desempregados desde 2012?” Esse senso crítico deve ser ainda maior no Brasil, onde há um “nível de desigualdade socioeconômica tão grande que não tem como colocar todo mundo na mesma ‘raspa do tacho”.

Para ela, a juventude está entre as populações mais afetadas negativamente pela pandemia. Houve grande perda de renda, evasões escolar e universitária, pois muitos jovens deixaram de estudar para buscar um trabalho informal e complementar a renda da família. Sem contar aspectos de saúde mental. “Eles [os recrutadores] falam assim: ‘Mas hoje a geração Z só quer trabalhar com propósito, só quer qualidade de vida e tudo mais’. Mas, quem é essa pessoa? Qual é o CEP dela? Eu acho que isso veio como uma grande provocação para que as empresas repensem o que é talento”, afirma, categórica.

E COMO RETER ESSE TALENTO?

Outro desafio apontado pelos recrutadores é como manter os jovens na empresa. Na visão de Utimura, isso passa por mudar o mindset de empresas e lideranças. Organizações mais tradicionais ainda procuram um candidato que sempre estudou em escolas e faculdades de elite, tem nível avançado a fluente em diferentes idiomas e se encaixa em padrões intelectuais e até físicos da diretoria da empresa. Mas, na prática, buscar esse alto padrão de qualificação faz diferença real no desempenho?

Para responder, ela cita dados divulgados pela *Harvard Business Review* que indicaram que a “grande diferença” de performance entre pessoas que estudaram em faculdades de elite e as que não estudaram é de apenas 1,9%. O que reforça a questão de mudança do mindset. “É um baita chamado para as empresas repensarem o que realmente é talento. Muitas vezes a gente está fechando as portas para talentos excelentes, abrindo mão de outras competências que são muito difíceis de desenvolver internamente: resiliência, persistência, vontade de trabalhar e aprender”, questiona Utimura.

O QUE É TALENTO NO SÉCULO 21?

Estas são as características elencadas por Carolina Utimura para definir um talento:

- Ter habilidade de repensamento e de reaprendizagem.
- Buscar a verdade além do ego.
- Ter compaixão com você mesmo e com o próximo.
- Saber lidar com a tecnologia de forma vantajosa para seu trabalho.
- Inteligência de otimização de processo.
- Ter garra e perseverança.
- Ser resiliente.
- Ter mentalidade de desenvolvimento e crescimento.

GERAÇÃO Z NA MÁXIMA POTÊNCIA

CARREIRA DE CAROLINA UTIMURA MOSTRA O POTENCIAL DA GERAÇÃO Z

Formada em Relações Públicas pela Unesp, Carolina Utimura demonstra, na prática, várias das qualidades e dos comportamentos que ela elencou ao longo de sua entrevista: protagonismo, pensamento crítico e a escolha de carreira orientada por valores. Hoje, aos 27 anos, é CEO da Eureka, foi destaque na lista *Forbes Under 30* de 2021 e foi escolhida a “jovem liderança de destaque” do prêmio *Executivo de Valor* de 2022, promovido pelo jornal *Valor Econômico*. Uma série de conquistas para quem começou sua carreira há menos de dez anos, no movimento de empresas juniores.

Aos 20 anos, na Brasil Júnior, Utimura liderou sua primeira equipe e diversos projetos. Progrediu na estrutura ao longo de quatro anos, até assumir a presidência, em meados de 2017. Ingressou na Eureka em 2018 como executiva de contas. Seis meses depois, assumiu o comando comercial e, na metade de 2020, o papel de CEO. Em paralelo, mantém suas causas e lidera uma agenda forte de ativismo com foco na juventude. Cofundou o Pacto pela Juventude pelos ODS's (objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU), pelo qual lançou o *Atlas da Juventude*, e representou o Brasil no Youth 20.



Carolina Utimura, Eureka

Ao revisar o significado de talento e os critérios para recrutamento, seleção e até engajamento da “Gen Z”, vale levar em conta as diferenças de comportamento dessa geração para as que estão há mais tempo no mercado de trabalho. Pesquisa da McKinsey com a consultoria brasileira Box1824, feito em 2018, apontou algumas dessas características comportamentais [veja os detalhes abaixo]. A tônica principal é a

busca pela verdade, seja de si mesmos, seja na relação com a sociedade.

Conclusões em sintonia com o *Randstad Workmonitor 2022*, que ouviu 35 mil trabalhadores em 34 países para avaliar os impactos dos anos pandêmicos na força de trabalho. Segundo o estudo, passou a vigorar em todas as faixas de idade um senso de autodeterminação, de elevado senso de propósito, especialmente entre os profissionais

UMA GERAÇÃO EM BUSCA DA VERDADE

SÃO QUATRO OS ASPECTOS QUE EXPRESSAM ESSA NECESSIDADE DA GERAÇÃO Z

Se, como recomenda Carolina Utimura, é preciso repensar o mindset de recrutamento e seleção para a geração Z, vale antes entender como pensam e se comportam esses candidatos. O estudo *Generation Z and its Implication for Companies*, realizado com jovens brasileiros em 2018 pela McKinsey e pela consultoria brasileira Box1824, constatou que essa é uma geração ancorada na busca pela verdade. O que, no campo comportamental, gera comportamentos que podem ser agrupados em quatro aspectos diferentes.

A primeira é a identidade indefinida. Pode ser traduzida como um “nomadismo de identidade”, devido à busca de expressar diferentes formas de viver e de moldar sua individualidade ao longo do tempo. Reflete-se na identidade de gênero, mas não só. O segundo aspecto é o que foi chamado de “communaholic”, que reforça a importância para esse grupo de fluir e valorizar comunidades e atuar em causas, potencializada pelo alto nível de conexão e de mobilização proporcionado pela tecnologia.

O terceiro comportamento é a valorização do diálogo, de compreender diferentes verdades além da sua, o que leva à necessidade de mais tolerância e de aprender a ouvir e aceitar (e ter aceitas) as diferenças de opinião. Essa crença no diálogo leva à rejeição de estereótipos e a um grau considerável de pragmatismo. O que nos leva ao último aspecto, o realismo: a geração Z é prática, analítica e objetiva com suas decisões do que as gerações anteriores.



IDENTIDADE INDEFINIDA

Não se define de apenas uma maneira. Expressa sua verdade individual.



COMMUNAHOLIC

É radicalmente inclusivo. Aceita e conecta-se com as verdades dos outros.



DIÁLOGO

Tem menos confrontos e mais diálogo. Busca compreender as verdades diferentes.



REALISTA

Vive a vida de forma pragmática. Busca desvendar a verdade por trás de todas as coisas.

FONTE: MCKINSEYCOMPANY

abaixo dos 35 anos. Para os candidatos, é uma prioridade encontrar a felicidade no trabalho e seus valores refletidos em missão e visão da empresa e nas lideranças. Também esperam flexibilidade e acesso a recursos de desenvolvimento.

Quando as empresas não percebem essa relação, sentem o impacto direto na seleção e na retenção dos talentos. Muitos dos funcionários mais jovens ouvidos pela Randstad deixam de aceitar um emprego que não atenda às suas expectativas e estão dispostos a se afastar de um emprego se ele interferir na forma que querem levar suas vidas. Sinal de alerta: 47% dos jovens da América Latina assumem esse comportamento, versus 29% na América do Norte.

Frente a tudo isso, a permanência do jovem na empresa passa, para Utimura, por uma grande virada de chave em R&S. “Ao invés de a gente eliminar pelo que [a pessoa] não tem, vamos selecionar pelo que [ela] tem”, sugere, referindo-se à lista de requisitos a serem avaliados. “Isso vai exigir que a pessoa [o recrutador] realmente deixe de lado a preguiça, gaste um pouco mais de tempo, mas conheça profundamente o talento. Até porque é muito caro recrutar errado. Vale a pena se aprofundar.”

Utimura, inclusive, não acredita em retenção que, para ela, é a consequência de outros elementos da oferta de trabalho além do job description. “Se a empresa traz uma boa remuneração, se o propósito é legal, se as lideranças são boas, se essa pessoa [o jovem talento] pode crescer, ela vai ficar. Se ela achar que não é aquele lugar, deixa ela ir.”

Para ela, a liderança é um fator importante para o jovem profissional continuar na empresa. A postura ao orientar o jovem é o principal meio de liderar um talento da geração Z – e de conseguir mantê-lo na organização. A liderança deve reforçar positivamente o que espera da pessoa em comportamentos e entregas, e ser transparente nos feedbacks com foco em desenvolvimento.

Por fim, ela toca em um ponto crucial: o da experiência. É importante lembrar que um estagiário, trainee ou jovem aprendiz possivelmente nunca teve contato com uma cultura organiza-

cional antes. Ele está ali para aprender e o líder está ali para ensinar. “É o seu exemplo e o que você traz, o que você reforça e o que deixa de reforçar que vão impactar muito essa pessoa.”

Ainda sobre a alta rotatividade, Utimura questiona os jovens sobre se faz sentido mudar constantemente de trabalho em um cenário econômico como o do Brasil. “Se você está aprendendo, sente que tem qualidade de vida, que é ouvido, que é respeitado: fica. Vai querer trocar por quê? Qual é o motivo? Eu acho que tem um momento de se perceber que é muito menos [perseguir] essa receita de sucesso do LinkedIn e muito mais o que faz sentido para a gente.”

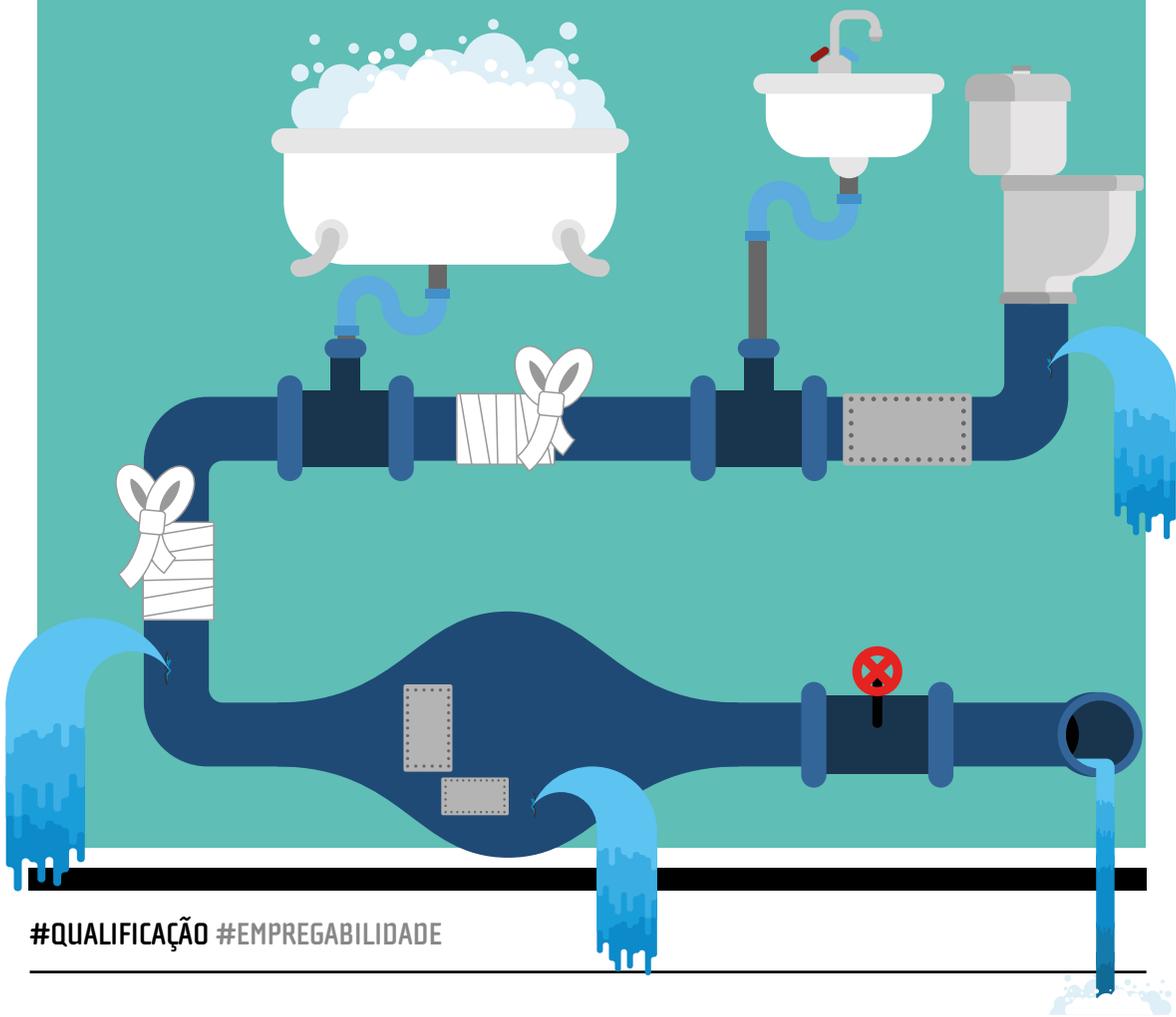
PACIÊNCIA, A HABILIDADE ESSENCIAL

Para lidar com um jovem imediatista e multitarefas, Carolina Utimura recomenda uma boa dose de paciência para os líderes. “É natural [o jovem] ficar ansioso; queremos evoluir, queremos ver as coisas acontecerem, mas nem sempre o tempo da empresa vai ser o nosso tempo. Então, tenha paciência.”

Para os jovens, ela recomenda duas habilidades: escuta e protagonismo. O jovem deve ter abertura para ouvir a liderança e entender como melhorar na sua função. E lembra que encontrar e trabalhar de acordo com o seu propósito não significa trabalhar menos. Pelo contrário. “A gente também tem que desmistificar e abrir a cabeça para ver que as coisas não são tão lindas assim.”

O protagonismo surge ao se assumir as rédeas da carreira, o que significa uma boa dose de pensamento crítico. “Traz menos sofrimento olhar as coisas com realismo e adotar um certo protagonismo”, diz. “A faculdade não vai dar tudo que você precisa, seus pais não vão dar todas as orientações, sua liderança não vai dizer exatamente tudo que você deve aprender. E o RH não vai criar o programa perfeito de desenvolvimento para você. Eles podem até tentar ao máximo trazer as informações e as ferramentas, mas grande parte é sua responsabilidade mesmo”, conclui. Esta repórter, representante da geração Z que já está trabalhando, concorda. ∞

É IMPORTANTE
LEMBRAR QUE
UM ESTAGIÁRIO,
TRAINEE
OU JOVEM
APRENDIZ
POSSIVELMENTE
NUNCA TEVE
CONTATO COM
UMA CULTURA
ORGANIZA-
CIONAL ANTES



70

#QUALIFICAÇÃO #EMPREGABILIDADE

ESTAMOS PREPARANDO OS PROFISSIONAIS QUE DESEJAMOS?

por Sandra Regina da Silva

Da formação escolar às entrevistas de candidatos em empresas, a educação e, conseqüentemente, o mercado de trabalho têm dado sinais claros de que muita coisa precisa mudar. Governos investem mal, empresas selecionam de maneira falha. Conheça novas práticas e modelos que podem reverter essa sina.

O psicólogo suíço Jean Piaget afirmou, em 1977, que “o ideal da educação é aprender a aprender”. Faz todo sentido hoje: só mesmo com gana pelo aprendizado constante uma pessoa continua preparada para o mercado de trabalho. Infelizmente, isso está distante da realidade brasileira, em que, segundo especialistas, é mais comum “aprender apenas para garantir o diploma”. Além disso, gestores e recrutadores

tendem a priorizar a instituição em que o candidato se formou. Mas será que isso ainda faz sentido?

“A graduação em escola de primeira linha sempre vai ser critério de escolha, principalmente para a ocupação de cargos na área técnica”, diz Luiz Valente, CEO da Talenses, empresa de recrutamento e seleção. Por outro lado, ele lembra que profissionais formados nas melhores universidades costumam ser mais assediados pelo

mercado, o que vira um desafio de retenção – algo com o qual nem toda empresa quer lidar. Habilidades comportamentais como comunicação, flexibilidade e socialização estão em alta. Aqui, o nome da instituição impresso no diploma importa menos.

Até 2025, segundo o Fórum Econômico Mundial, a automação acabará com 85 milhões de postos de trabalho. Em compensação, surgirão 97 milhões de novas posições. “O saldo é positivo, mas vai esbarrar no problema da qualificação”, reforça Valente. Como conciliar a oferta com a demanda? “A automação e a exclusão de postos avançam muito mais rápido do que a formação de mão de obra. Isso no mundo inteiro, só que no Brasil é mais preocupante.” A saída é o investimento em qualificação e requalificação. “A responsabilidade é de todos os agentes: governo, setor privado, terceiro setor. O desafio é grande, mas vejo uma onda muito crescente”, acredita.

Nessa corrida por mais profissionais preparados, grandes empresas têm entrado no mercado de educação. Se não encontram os candidatos que desejam, elas mesmas estão preparando-os. Entre essas iniciativas, figuram o Instituto de Tecnologia e Liderança (Inteli), do BTG Pactual, Santander Coders, Samsung Ocean e XP Educação. São modelos que se dizem baseados em conteúdo na prática, relevantes diante de um modelo educacional ultrapassado em muitas instituições, na opinião de Valente.

Ele nota que, na hora da seleção, em casos de dúvidas sobre quem contratar, os critérios de desempate estão mudando. Já são muitos os gestores que enveredam pelo candidato de grupos minorizados – isso pode pesar até mais do que a formação em escola de primeira linha. “As empresas devem estar atentas a isso. A geração Z, por exemplo, leva a sério temas como propósito, diversidade e inclusão no trabalho”, diz.

Fabio Gabbay, CEO da Recrutaê, consultoria de recrutamento para empresas de tecnologia, percebe que

o maior peso está na experiência, na carreira do candidato. Para ele, o fator diversidade vem depois, seguido da formação. Isso ocorre porque escolas de primeira linha formam muitos profissionais que até podem ter melhores conhecimentos técnicos, mas nem sempre têm habilidades comportamentais que se encaixam na cultura organizacional. Dar chances para quem não pôde pagar uma faculdade cara nem conseguiu entrar numa universidade pública de renome pode ser a solução para formar equipes diversas e inclusivas, tornando a empresa mais bem-sucedida na atração e na retenção de talentos.

FLEXIBILIZAÇÃO

É por isso que especialistas recomendam que as empresas flexibilizem seus pré-requisitos para encontrar talentos. Gabbay afirma que as companhias podem encontrar pessoas focadas e dispostas em outros lugares além daqueles a que elas sempre recorrem. “Elas precisam se abrir para outras frentes, porque há muitas pessoas fora do mainstream”, explica.

Karla Silva, gerente de RH da Gateway, empresa de inovação e tecnologia, concorda: “Ao se avaliar currículo como antigamente, perdem-se profissionais”. A Gateway, que saltou de 70 funcionários em 2021 para 170 atualmente, tem contratado até mesmo pessoas sem experiência, dependendo da função. “Conferimos os blogs que ela acompanha, os cursos que fez e faz, se a pessoa se mostra bem-disposta. Assim identificamos o perfil potencial dela”, explica Silva. Nas entrevistas, as perguntas são mais voltadas para a pessoa em si do que para as funções técnicas.

Uma vez contratado, o profissional tem acesso a uma série de conteúdos de cursos em vídeo, avaliações, programas de gamificação. No momento, a empresa está implantando a plataforma Universidade Gateway,



Karla Silva, Gateaway



Lucas Rocha, Fundação Lemann



Luiz Valente, Talenses

**PARA FORMAR
TIMES
INCLUSIVOS
E DIVERSOS,
PROCURAR ALÉM
DOS LUGARES
DE SEMPRE É
O PRIMEIRO
PASSO**



Adriana Carvalho,
Generation Brasil



Ana Inoue, Itaú Educação
e Trabalho



Fabio Gabbay, Recrutaê



Helena Singer, Ashoka

COMO REVERTER O GARGALO EM TECNOLOGIA

SOBRAM VAGAS E FALTAM PROFISSIONAIS EM UM SETOR SUPERAQUECIDO E ESTRATÉGICO

Hoje, um dos maiores desafios dos recrutadores é encontrar candidatos na área de tecnologia. Baixa performance e alta rotatividade são uma constante. Há mais vagas sendo criadas do que pessoas se formando, então a urgência abriu espaço para cursos curtos e imersivos.

Em 2014, a consultoria McKinsey lançou a Generation, ONG dedicada a inserir jovens no mercado de trabalho. A iniciativa está presente em 16 países e, desde 2019, atua no Brasil, onde oferece cursos compactos técnicos de tecnologia. Segundo Adriana Carvalho, CEO da Generation, a ONG já formou 2,3 mil pessoas, e o índice de empregabilidade é superior a 80%. Para ela, a formação de profissionais é uma abordagem com mais benefícios para as empresas ao longo do tempo. “A estratégia de ‘rouba-monte’, em que uma empresa tira o profissional da concorrência, é de curto prazo e não resolve os problemas estruturais”, explica.

A falta de pessoas qualificadas em TI é tanta que a lógica do mercado se reverteu. “São os talentos que escolhem a empresa. A área de recrutamento e seleção agora tem de desempenhar um papel comercial, de vendedor, para atrair os profissionais”, diz Karla Silva, da Gateware. Não está nada fácil. As empresas brasileiras têm de concorrer com as internacionais, que oferecem salários em dólar. Fabio Gabbay, da Recrutaê, diz que nem adianta brigar quando entra proposta de fora: “É uma pesca predatória”. A disputa por talentos, segundo ele, vem até da vizinha Argentina. Por outro lado, ele também vê empresas brasileiras criando hubs no exterior, por exemplo, em Portugal.

Uma alternativa adicional para atrair talentos na área de tecnologia, que poderiam passar batidos pelo radar das organizações, como sugere Gabbay, é a organização de hackathons. “Neles, é possível descobrir pérolas que não se encontram nos meios tradicionais”, afirma.

que servirá para captar interesses individuais e dar novas oportunidades aos funcionários. “Talvez haja até um investimento posterior nos colaboradores em destaque, oferecendo uma faculdade ou uma pós, olhando assim para o futuro”, diz a gerente.

Toda a gestão de processo é feita com uma ferramenta de inteligência artificial da Selecty, empresa de recrutamento e seleção digital. “A IA mapeia o perfil comportamental de cada candidato e o mantém num banco de dados. Quando abre uma nova vaga, ela traz todos aqueles que dão ‘match’”, explica Silva. Essa ferramenta também apresenta indicadores para a alta gestão da empresa, como funis e dificuldades que ela pode enfrentar.

A Recrutaê também usa IA, além de aprendizado de máquina, para analisar e peneirar candidatos em uma interface 100% digital. “Para a empresa cliente, fica a parte nobre, que é a análise comportamental das pessoas”, diz Gabbay.

COMO MUDAR A EDUCAÇÃO

Pouco adianta atualizar as formas de seleção se a educação – básica e superior – ficar na mesma. Uma alternativa é copiar modelos de quem tem inovado no assunto. Lucas Rocha, diretor de projetos na Fundação Lemann, cita a Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa, movimento que promove práticas mais “mão na massa”, criativas e inclusivas. “A

ideia é que os alunos desenvolvam soluções, sistemas ou protótipos, com incentivo para pesquisar, entender os contextos, testar soluções, ver o que deu errado e, depois, fazer de novo”, explica.

Para Rocha, as escolas deveriam dialogar com a realidade dos alunos, seu cotidiano, sua etnia, sua história. Isso seria um ponto de partida para o reforço da autoestima, do autoconhecimento e do trabalho em grupo.

Helena Singer, líder de estratégia de juventude para América Latina na ONG Ashoka, que trabalha na identificação e apoio a empreendedores sociais no mundo inteiro, sonha com escolas incubadoras de projetos locais e produtoras de tecnologia. Para isso ser possível, acredita, elas teriam de fazer parcerias com empresas e receber recursos públicos.

Segundo o IBGE, em 2021, 31% dos jovens entre 18 e 24 anos estavam desempregados. Valorizar a educação profissional e tecnológica (EPT), seja no ensino técnico de nível médio ou na graduação tecnológica, derrubaria essa taxa, superior à da população geral (hoje em 9,3%). “O itinerário de formação técnica e profissional representa para os jovens uma inserção qualificada, e não precarizada, no mundo do trabalho”, diz Ana Inoue, superintendente do Itaú Educação e Trabalho (IET).

A EPT tem potencial de transformação socioeconômica, mas ela precisa de políticas públicas consistentes e da participação do setor produtivo para se consolidar, diz Inoue. A pedido do IET, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) realizou um estudo sobre a EPT. “Nos países membros da OCDE, a média é de 42% de jovens em cursos técnicos, enquanto no Brasil é de 11%. Há muito a ser explorado”, analisa. O Plano Nacional de Educação (PNE) prevê triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio até 2024. Mas, até 2021, só 40% da meta foi atingida.

Essa expansão requer comprometimento de todos os estados e uma

política nacional de educação profissional e tecnológica, do que o Brasil não dispõe, lembra Inoue. A participação do setor produtivo na construção dos currículos dos cursos, para que estejam alinhados ao potencial econômico local, também ajudaria.

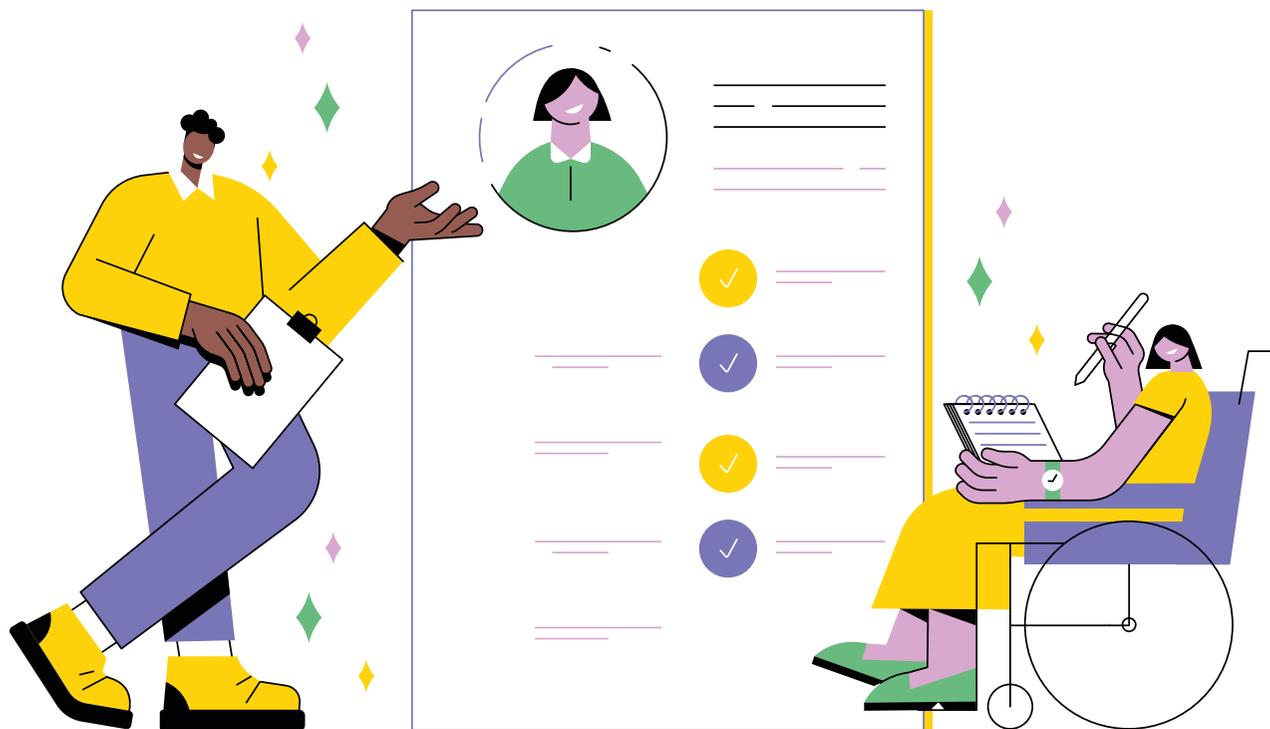
O acesso à escola se democratizou no Brasil. Na primeira infância, quase todas as crianças vão à escola. Mas o gargalo vem depois: 40% não concluem o ensino médio. “Servir toda a população na educação básica é um enorme ganho e um enorme sucesso para a sociedade”, afirma Rocha, da Fundação Lemann. Mas falta atingir bons níveis de qualidade na educação. Um caminho seria a escola concentrar esforços no ideal de Piaget: aprender a aprender.

Singer diz que as escolas pararam no tempo, o que ajuda a explicar a situação. O modelo defasado causa desmotivação de alunos e professores. Além disso, o conteúdo repassado não responde mais às necessidades ambientais, sociais e econômicas do mundo. Para ela, empresas compostas de equipes fluidas, integradas e dinâmicas deveriam servir de exemplo para as escolas buscarem novas formas de organização.

O trabalho da Ashoka busca desenvolver empatia, empreendedorismo, criatividade e colaboração. “Isso deve envolver família, escola e comunidade”, explica Singer, que também integra o Movimento de Inovação na Educação. A iniciativa lista bons exemplos praticados no País. Uma delas é o Serviço de Tecnologia Alternativa (Serta), de Pernambuco, que forma os alunos em tecnologia rural.

Rocha lembra também da questão da equidade racial. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), em 2019, no início do ensino fundamental, 31% dos alunos negros tiveram aprendizado adequado em matemática. Entre brancos, a taxa foi de 56%. “O Brasil tem de reverter uma tendência negativa de ampliação de desigualdade”, diz. Os desafios são muitos, e se sobrepõem. ∞

UM DE CADA TRÊS JOVENS BRASILEIROS NÃO TEM EMPREGO. REFLEXO DE UM PAÍS QUE INVESTE POUCO NO ENSINO TÉCNICO



DIVERSIDADE ALÉM DO DISCURSO

por Leonardo Guimarães

É inegável que houve a pressão por ampliar processos de recrutamento e seleção com foco em diversidade, equidade e inclusão, mas a superficialidade ainda é inimiga de ações afirmativas. Sair do discurso e enfrentar vieses para construir times realmente diversos nas organizações, no entanto, garantem um forte diferencial competitivo.

O que lhe vem à mente quando o tema é diversidade? Para algumas empresas, o termo vem acompanhado da palavra “obrigação”. Outras nem sequer tratam do assunto em suas rotinas. Porém, em uma época em que o mercado começa a compreender a importância da humanização dos processos, as estratégias para promover diversidade e inclusão, além de ferramenta social, se tornam um diferencial competitivo.

As empresas podem e devem pensar em diversidade para dar oportunidades a minorias e ajudar grupos sub-representados e injustiçados a atingir seus objetivos pelo trabalho. “A empregabilidade é uma ferramenta excepcional de inclusão. É muito poderoso quando uma organização dá acesso a pessoas que não tiveram muitas oportunidades”, afirma Kleber Piedade, CEO da Matchbox, startup de recrutamento e seleção.

Mas além de obrigação e ferramenta social, a contratação de pessoas diversas tem um lado ainda pouco explorado pelo mercado: pessoas diferentes, com trajetórias e lutas diferentes, trarão jeitos de pensar e agir diferentes, o que dá às empresas uma vantagem competitiva em qualquer setor da economia.

“Promover diversidade com a motivação de correção histórica já deveria bastar, mas como parece não ser o suficiente, temos estudos que mostram que a performance de empresas diversas é melhor”, explica Djalma Scartezini, sócio da Egalitê, empresa especializada em projetos para empregabilidade de pessoas com deficiência. Uma dessas pesquisas já ficou famosa. Divulgada pela consultoria McKinsey em 2018, ela mostrou que empresas

mais avançadas em diversidade de gênero eram 21% mais propensas a ter lucro acima da média.

O foco da Egalitê é ajudar outras companhias na inclusão de pessoas com deficiência. A empresa tem uma base com mais de 35 mil candidatos e desenvolveu um sistema para analisar o perfil comportamental das pessoas e ligá-las a posições que as contratantes precisam preencher.

A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE COGNITIVA

A formação de equipes diversas tem, além dos entraves sociais, barreiras comportamentais de líderes que tocam os processos de recrutamento e seleção. “É comum que a pessoa contrate alguém que se pare-

PESSOAS DIFERENTES TRARÃO JEITOS DE PENSAR E AGIR DIFERENTES, O QUE DÁ ÀS EMPRESAS UMA VANTAGEM COMPETITIVA EM QUALQUER SETOR DA ECONOMIA

DIVERSIDADE SEGURA EM QUATRO PASSOS

CONSTRUA UM PROGRAMA DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO EFICAZ, SEGUNDO A PWC

1 ENTENDER A SITUAÇÃO ATUAL

Isso deve ser feito com base em dados. É preciso coletar e analisar informações demográficas, dados de desempenho, remuneração e feedback de clientes. Compartilhar as informações com os colaboradores vai fazer com que todos saibam em que pé a empresa está em diversidade e inclusão.

2

CONSTRUIR UMA ESTRATÉGIA INSPIRADORA

Ela deve partir da realidade atual para não criar objetivos inalcançáveis. As tarefas envolvem colocar diversidade e inclusão como prioridade da empresa para impulsionar resultados do negócio e divulgar publicamente o progresso no cumprimento de metas.

3

ENGAJAR A LIDERANÇA

Responsabilizar líderes pelos resultados, atribuir a supervisão das estratégias a executivos e membros do conselho de administração e encarregar a liderança de fazer comunicações regulares sobre diversidade e inclusão para as equipes. Essas atitudes vão mostrar que diversidade é realmente valorizada pela empresa.

4

CRIAR UM MOVIMENTO SUSTENTÁVEL

Pensar em diversidade não pode ser algo pontual. O tema deve estar presente na gestão e no treinamento dos talentos e na cadeia de fornecimento. Além disso, todas as diferenças precisam estar incluídas nas estratégias.

NÃO É POSSÍVEL
DERRUBAR
VIESES SEM
ESFORÇO.
PERDER A
CAPACIDADE
DE OUVIR O
OUTRO, O
DIFERENTE,
É PERDER A
CAPACIDADE
DE INOVAR

76

ça com ela, é um lugar de segurança”, afirma Scartezini. William Cerantola, sócio da Plexus Consultoria e professor da Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap), explica que o viés cognitivo é importante no momento da contratação, já que molda preferências – conscientes ou não – de cada um. “Não temos uma observação isenta da realidade, cada um enxerga a partir de uma perspectiva, influenciada pela família, vivência religiosa, experiência acadêmica e outros fatores”, diz.

O viés cognitivo pode ser observado em várias situações cotidianas: uma pessoa que comprou um carro novo, por exemplo, pode achar que há muitos modelos como o seu rodando nas ruas porque tem um olhar treinado para identificar esses veículos. Enquanto outras, que não se importam com isso, acham que o número de unidades está dentro da média. A realidade é a mesma, mas os jeitos de observá-la são diferentes.

Além de fatores sociais como racismo, machismo e capacitismo, o viés cognitivo pode diminuir a diversidade nas empresas, já que líderes tendem a contratar pessoas parecidas com eles mesmos. “Nosso cérebro tem de 4% a 5% da massa corporal, mas consome

cerca de 25% de nossa energia, então ele foi treinado a identificar padrões para economizar energia, como uma solução evolutiva para a tomada de decisões. Quando usamos padrões, chegamos a conclusões parecidas em diferentes situações”, diz Cerantola, que é formado em ciências biológicas e estuda neurociência.

Esses padrões entram em cena em qualquer situação de nossas vidas – incluindo processos de recrutamento e seleção. “Se, durante uma conversa, vamos percebendo que temos coisas em comum com a outra pessoa, vamos nos abrindo e nos sentindo mais seguros”, explica Scartezini, da Egalitê.

Porém as empresas que não se esforçam para se livrar desses vieses em seus processos de seleção sofrem as consequências disso. “Não vai ter ninguém para desafiar o status quo, perde-se a capacidade de divergir. Quando paro de ouvir o que o outro tem a dizer, perco a capacidade de inovar e ter criatividade”, diz Scartezini.

É preciso esforço para criar aberturas para a diversidade cognitiva. Vieses são naturais, e aqueles que se tornaram dominantes são uma construção social, então eles não serão desconstruídos sem que haja empenho. Nos processos seletivos, Ceran-



RECRUTAMENTO ÀS CEGAS FUNCIONA?

PRÁTICA VEM GANHANDO ADEPTOS, MAS TEM SEUS CRÍTICOS

Diante do esforço de empresas para contratar diversidade, uma solução se apresentou como forma de reduzir o preconceito no momento da contratação. O recrutamento às cegas, ou recrutamento oculto, não é novo – em 1952, a Orquestra Sinfônica de Boston (EUA) tentou aumentar a diversidade de gênero em seu time com essa prática.

A ideia é eliminar do processo seletivo tudo o que possa causar discriminação de candidatos. As empresas focam apenas o que é necessário para a vaga e para a cultura da companhia, como as habilidades comportamentais dos profissionais. Informações como nome, gênero, idade e até instituições de ensino podem ser descartadas nesses processos.

A Huddle, uma startup de recrutamento e seleção que usa o recurso em seus processos seletivos, tem produtos para apoiar empresas que querem fazer recrutamento oculto. Para o CEO da empresa, Fernando Bueno, esse modelo funciona e é capaz de reduzir vieses que recrutadores carregam. “Quando você diminui isso, avalia as pessoas com base em suas capacidades, em seu comportamento”, afirma.

Para ele, além de benefícios para a empresa, esse modelo traz percepções positivas para os candidatos. “Quando uma pessoa se interessa por uma vaga, mas encontra no processo as mesmas etapas que a eliminaram em outras seleções, ela não vai se engajar. Com filtros diferentes, as pessoas têm a sensação de que a experiência nessa empresa pode ser diferente”, diz.

Porém esse tipo de processo não é unanimidade. Há quem critique o recrutamento oculto, afirmando que a retenção dos profissionais contratados nesses processos é um dos grandes problemas. Reinaldo Bulgarelli, secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, diz que “num segundo momento”, após os processos seletivos, “a diversidade que apareceu retrocede e a discriminação volta”. Aqui, ele fala sobre empresas que não têm uma cultura que valoriza a diversidade. Nesses casos, pessoas que fazem parte de grupos minoritários podem se sentir excluídas ou até mesmo ser discriminadas no ambiente de trabalho, o que aumenta a chance de deixarem a companhia.

“Empresas que agem bem nesse tema (de diversidade) querem ir ao encontro das características das pessoas, e não sumir com elas”, afirma Bulgarelli. Para ele, a contratação via recrutamento oculto ainda traz efeitos colaterais: “Passa a mensagem de que não confio em minha liderança, que são todos preconceituosos. Para a pessoa candidata, passa a mensagem de que ela precisa se esconder”.

Bueno, da Huddle, diz que, além do processo oculto, é preciso ter iniciativas de comunicação inclusiva e representatividade na liderança para a retenção dos profissionais. Bulgarelli concorda. Para ele, o recrutamento oculto não é a solução de todos os problemas relacionados à diversidade. As empresas que quiserem adotar esse modelo devem continuar fazendo o dever de casa, criando um ambiente plural e acolhedor, cuidando da maneira como comunicam suas vagas e punindo ações desrespeitosas e preconceituosas. “É uma opção de solução, mas não podemos perder os problemas de viés nas seleções e avaliações injustas de vista”, conclui Bueno.



AS ESPECIFICIDADES DA DIVERSIDADE

VEJA AS RECOMENDAÇÕES DAS LIDERANÇAS DE TRÊS GRUPOS MINORIZADOS

“Chega a ser ofensivo para candidatas LGBTI+ o entrevistador perguntar se é casado, se tem esposa. Já mostra que a empresa não sabe lidar com diversidade.” Quem diz isso é Reinaldo Bulgarelli, secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, já dando uma ideia dos desafios da área de recrutamento e seleção para realmente incluir a diversidade. Esta entrevista tripla, com Bulgarelli, Margareth Goldenberg, gestora-executiva do Movimento Mulher 360, e Vítor Del Rey, presidente do Instituto Guetto, traz orientações desses líderes para a área de recrutamento e seleção lidar melhor com profissionais LGBTI+, mulheres e negros.

A maneira de comunicar uma vaga importa? Por quê?

Margareth Goldenberg: É preciso mostrar que a empresa acredita e investe em diversidade de gênero, qual seu posicionamento e quais medidas toma para alcançar a equidade de gênero. Mulheres talentosas procuram organizações que, de fato, tenham cultura com diversidade genuína. É preciso descrever as vagas pensando nelas; muitos termos são masculinos e até desencorajam a inscrição de mulheres.

Reinaldo Bulgarelli: É necessário rever a estratégia, desde o cuidado com o anúncio da vaga, com a imagem escolhida e texto. Isso pode mostrar que a empresa está comprometida, senão as pessoas não se identificam. Não é prometer um paraíso e fingir que está tudo pronto na empresa, é atrair quem vai construir esse compromisso com a diversidade.

Qual a postura desejada dos recrutadores em entrevistas?

Goldenberg: Estruturar os processos e excluir perguntas profundas sobre filhos, como “Quem vai cuidar?” – isso já afeta o desempenho das mulheres. Não se deve perguntar sobre expectativa salarial, porque pesquisas mostram que mulheres dizem que esperam menos que os homens, e a diferença salarial começa aí. Em vez disso, tem de dizer qual o salário da posição e perguntar se atende ou não.

Bulgarelli: Chega a ser ofensivo para candidatas LGBTI+ o entrevistador impor uma visão cis-heteronormativa, perguntando se é casado, se tem esposa. Já mostra que a empresa não sabe lidar com diversidade. O candidato também avalia a empresa numa entrevista. Também não é legal “fazer gracinha” porque a pessoa se apresenta como gay.

Vítor Del Rey: É de bom tom prestar atenção a trajetórias, costumes e cultura. As pessoas negras são pessoas com hábitos que estão totalmente relacionados a seus históricos de vida e de mobilidade social. Prestar atenção e respeitar as individualidades é positivo na criação de um ambiente harmonioso. Perguntas do tipo “Como você lava seu cabelo?” ou “Posso tocar em seu cabelo?” não cabem.

Identificar diversidade na equipe de recrutamento faz diferença?

Goldenberg: As empresas podem montar painéis de recrutamento com grupos minorizados para que a escolha não dependa apenas de uma pessoa. Além disso, é preciso que os recrutadores tenham treinamentos para reduzir os vieses inconscientes.

Del Rey: O modo de pensar racista de quem recruta é intangível e não aparece tão facilmente, mas em alguns casos é explícito. Ser analisado por competência e currículo é o grande sonho de uma pessoa negra nesse processo. Como a cor chega primeiro, há um desconforto quando negros são analisados somente por pessoas brancas – isso é um convite para que empresas introduzam mais pessoas negras em seus RHs.



tola afirma que é preciso criar situações que valorizem pensamentos e soluções diversas, como “dinâmicas sem resposta correta para criar espaços em que a solução não precise seguir o que os recrutadores definiram como certo”. O especialista afirma que podemos aprender com a natureza da raça humana. “A evolução não traz uma resposta definitiva, e sim um ajuste a mudanças de ecossistema. É um processo de tentativa e erro que precisamos trazer para as organizações”, diz.

GENUINIDADE E PROFUNDIDADE

Os processos de tentativa e erro, porém, precisam ser genuínos. Consumidores e profissionais estão cada vez mais atentos às motivações por trás das iniciativas. “Estratégias de diversidade podem ser maravilhosas ou ser só ‘diversity washing’ (engajamento presente no discurso, mas ausente na prática). Não podemos apenas mostrar que somos algo, é preciso entregar”, diz Scartezini.

Antes de mostrar para o mercado qualquer iniciativa, a Matchbox tratou de fazer o dever de casa: colocou em suas soluções gamificadas de recrutamento e seleção ferramentas de acessibilidade para auxiliar pessoas com deficiências auditivas e visuais. A Air, agência especializada em comunicação corporativa, criou, há três anos, um núcleo de diversidade. “Já recusamos propostas de empresas que queriam trabalhar programas de diversidade, mas que eram diversas só da porta para fora”, diz Bell Gama, sócia-fundadora da Air.

Além de genuínas, as estratégias de diversidade e inclusão devem ser profundas e permear todos os níveis das organizações para que a sociedade esteja, de fato, representada em sua estrutura. “Muitas empresas pensam que contratar pessoas pretas, com deficiência e membros da comunidade LGBTI+ resolve o problema, mas não é bem assim”, afirma Scartezini.

Casos assim podem se enquadrar na prática de “tokenismo”, ou seja, o es-

forço simbólico que uma empresa faz ao contratar um número pequeno de pessoas de grupos minoritários para gerar uma aparente representatividade na organização. “Devemos espelhar o que a sociedade é nas empresas”, completa o sócio da Egalitê.

Um estudo global da consultoria PwC de 2020 aponta que 76% das empresas participantes listaram programas de diversidade e inclusão como temas prioritários para elas. Porém um outro relatório, também global, mas dessa vez feito pela Great Place to Work (GPTW), mostrou que 24% das empresas tinham diversidade e inclusão como um aspecto prioritário em 2019. O que era pouco diminuiu ainda mais: em 2021, apenas 17,9% mantiveram a afirmação. Os números mostram que a diversidade está presente no discurso das empresas, mas não na prática. A superficialidade é inimiga de ações afirmativas, e quem perde é a sociedade.

Se os espaços para as minorias não vão se abrir naturalmente, é preciso que as estratégias sejam bem definidas e seguidas à risca, como a PwC mostrou em um relatório [veja quadro na pág. 51]. Além disso, a reflexão sobre os vieses cognitivos mostra que nossa tendência é manter o status quo – ou seja, o futuro só toma outra direção se houver muito esforço. Um esforço que precisa ser profundo e genuíno e que, de quebra, vai gerar ótimos resultados. ∞

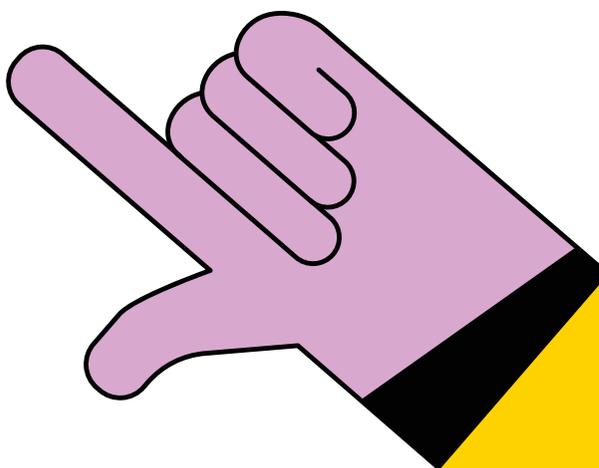


Djalma Scartezini, Egalitê



William Cerantola,
Plexus/Fiap

ESTUDOS
GLOBAIS
MOSTRAM QUE
DIVERSIDADE
AINDA APARECE
MAIS NO
DISCURSO DO
QUE NA PRÁTICA



The logo for hsm, with the letters 'h', 's', and 'm' in a lowercase, sans-serif font. The 'h' is blue, the 's' is purple, and the 'm' is pink. The background of the entire advertisement is a photograph of a vast desert landscape with rolling sand dunes under a clear sky at sunset or sunrise.

THE POWER
OF KNOWLEDGE

PARA QUEM QUER

AMPLIAR HORIZONTES • TRANSFORMAR
UMA ORGANIZAÇÃO • DESENVOLVER PESSOAS

hsm.com.br

A woman with long blonde hair, wearing a dark, long-sleeved jumpsuit, is walking away from the camera on a vast, golden sand dune. The dunes are rolling and stretch towards the horizon. In the distance, a calm blue ocean meets a clear, light-colored sky. The lighting is soft and warm, suggesting the golden hour of sunset or sunrise. The woman's shadow is cast long and dark on the sand in front of her.

Não importa o objetivo,
sua jornada de **lifelong learning**
é com a HSM!

Soluções em educação
para você e para empresas!

CONHEÇA >





REINVENTANDO O SINDICATO NO MUNDO EM DISRUPÇÃO

Por Viviane Stadler

Enquanto as empresas se adaptam mais rapidamente ao espírito do tempo que afeta fortemente a estrutura de trabalho, o mesmo não pode ser dito das entidades sindicais, principalmente aquelas que representam os empregados. Afetados por mudanças de legislação, pela transformação digital e pela aceleração de uma realidade everywhere office, enquanto permanecem presos a paradigmas da primeira metade do século 20, os sindicatos têm um longo caminho para virar o jogo. Mas não é uma tarefa impossível.

Quando escrevi este artigo, o site do Ministério do Trabalho e Emprego contabilizava exatamente 17.631 sindicatos registrados. Desses, 12.224 eram de empregados e 5.406 de empregadores. Sim, há no Brasil um sindicato para cada 17 mil pessoas. Para comparação, os Estados Unidos têm 130 sindicatos para 329 milhões de habitantes.

Esse número de entidades, somado ao fato de a reforma trabalhista ter reduzido o financiamento obrigatório dos sindicatos, gerou a expectativa do surgimento de uma nova visão sindical. Afinal, seria necessário que aquelas pessoas que antes eram obrigadas a contribuir fossem substituídas por contribuintes voluntários, os associados.

O futuro dessas entidades era claro: para convencer os não associados, seria necessário ofertar algo. No entanto, após cinco anos da reforma trabalhista, esse novo sindicato ainda não se fez presente.

Para uma nova visão sindical, as entidades precisam se reinventar. Por sua longevidade, espera-se que, no futuro, sejam entidades representativas, mas só isso não basta. Seus associados precisam ver vantagens para quererem se associar e manter esse vínculo. E uma entidade sindical deveria ter muitos outros benefícios além de estruturas de lazer (o que poucos possuem). Imagine um sindicato que pudesse oferecer aos associados a real preocupação com as pessoas que representam. Esse é o caminho que precisam percorrer.

CRIANDO VALOR ALÉM DO BÁSICO

Eis alguns exemplos. Como o futuro exige o estudo contínuo, então seria desejável estimular o lifelong learning voltado para as novidades da atividade econômica que a entidade representa (o que não é nada difícil de se fazer). Outra alternativa pode ser o suporte no período de desemprego, com banco de vagas e atualização do associado para o futuro por meio de cursos. E, reconhecendo que o período de desemprego é realmente desafiador, quem sabe incluir uma assessoria de carreira, coaching e acompanhamento psicológico?

A oferta não precisava parar por aí: plano de saúde, ou quem sabe um centro de especialidades médicas e odontológicas, para se desejar o mínimo. Ainda no plano do bem-estar, uma academia bem estruturada também poderia vir no pacote.

Educação não precisa ser exclusiva para adultos: filhos dos associados também poderiam se beneficiar e, de quebra, mães e pais poderiam ter o alívio e a segurança de contar com a oferta de escolas e creches de boa qualidade, convênios com universidades, e quem sabe até preparar e iniciar as novas gerações em uma profissão. As entidades podem ainda incentivar a pesquisa em seus setores, fazendo parte de hubs de

pesquisa e inovação nos polos tecnológicos que surgem diariamente pelo Brasil. Por fim (pelo menos aqui), ofertas de crédito também seriam bem-vindas. Algumas entidades sindicais mais estruturadas e fortes no Brasil até dispõem de algumas das opções acima, mas quem as conhece?

SINDICATOS DIGITAIS

O futuro também direciona as entidades para a digitalização de informações e serviços disponíveis. Pouca informação está disponível online e a comunicação ainda é muito deficitária, sem o uso de ferramentas gratuitas disponíveis nas redes sociais ou em grupos nos aplicativos de conversa.

Digitalizar poderia inclusive melhorar e facilitar a participação do associado nas atividades sindicais. Imagine a atualização das assembleias, feitas por videoconferência, com acesso e voto online, ou mesmo na modalidade híbrida (opções não faltam para viabilizar essa migração). As decisões deixariam de ser tomadas por poucos participantes (outra reclamação recorrente).

Iniciativas simples como essas poderiam fazer nascer entidades representativas e úteis, uma sensação pouco existente hoje na mente dos possíveis associados, algo que percebo nas interações que tenho com empregados durante aulas e palestras. A mudança é necessária, pois os números de associados estão em queda. Segundo o IBGE, em 2019 apenas 11,2% de empregados eram efetivamente associados aos sindicatos, índice que diminui ano a ano.

TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO

Contribuindo com esse cenário, temos ainda a crescente modificação do próprio modelo de trabalho, o que dificulta a sindicalização. O empregado não está mais concentrado em um único local.

Os modelos de trabalho home office e híbrido, antes adotados com certa resistência pelas empresas, foram inseridos forçosamente pela pandemia e agora, depois de com-

PARA UMA NOVA VISÃO SINDICAL, AS ENTIDADES PRECISAM SE REINVENTAR. POR SUA LONGEVIDADE, ESPERA-SE QUE, NO FUTURO, SEJAM ENTIDADES REPRESENTATIVAS, MAS SÓ ISSO NÃO BASTA

provada sua eficiência, foram incorporados por elas e principalmente pelos empregados.

Se trabalhar à distância é possível, então também é possível morar em locais mais agradáveis, longe dos grandes centros e, às vezes, mais próximo da família. Essa distância pode inclusive ser internacional ou intercontinental, com empregados sendo recrutados, em algumas áreas do País, por empresas estrangeiras. Nesse caso, o empregado nem será sindicalizado no Brasil; poderá se filiar a sindicatos estrangeiros (efetivos e atuantes) e receber em moedas estrangeiras mais valorizadas frente ao real.

Tal opção está disponível também para as empresas brasileiras, que podem contratar empregados em outros países, trabalhando em home office. Boa sorte aos sindicatos brasileiros se a moda pegar, porque se já é difícil conseguir afiliados no Brasil, imagine se precisarem buscar afiliados estrangeiros.

Essa realidade só não é mais presente nas empresas brasileiras pelo receio da burocracia, que foi muito reduzida nos últimos anos pelos avanços da legislação do trabalhador imigrante. Melhorias nos serviços governamentais também facilitaram esse tipo de contratação. Há um portal específico para isso, o MigranteWeb, que permite regularizar a oferta de trabalho ao estrangeiro em poucos cliques, enquanto o eSocial (portal de registro das relações de trabalho) já está totalmente adaptado para essa possibilidade.

Mais trabalho terá o próprio empregado estrangeiro que precisará repatriar o salário pago pela empresa brasileira para seu país. Ou não, afinal as criptomoedas são utilizadas já há alguns anos para esse tipo de transação pelo mundo. Há também a possibilidade de transferências, facilmente efetuadas pelas próprias instituições financeiras. Alguns bancos brasileiros permitem o saque em outros países no caixa eletrônico.

Outro efeito da transformação que afeta o trabalho é o empreendedorismo, que também alterou o dia a dia das entidades sindicais. Muitas pessoas não querem mais um vínculo formal, uma

carreira longa fazendo as mesmas atividades. Preferem ser nômades digitais, prestar serviços por meio de pequenas empresas nas quais façam o próprio horário, ter vários clientes em muitos lugares. Esse modelo de profissional tem um vasto campo de trabalho e, diante de tais características, não vai se afiliar a uma entidade sindical que tem base territorial de um município.

Os desafios para as entidades não acabam. A longevidade do profissional tem levado a muitas transições de carreiras; ninguém mais precisa nascer engenheiro e se aposentar nessa função. Tal elasticidade profissional, junto com a consolidação da tendência das carreiras múltiplas, também afeta as entidades que, de acordo com a legislação brasileira, precisam estar vinculadas a uma única atividade econômica.

A própria atividade econômica, em constante transformação, afeta as regras das entidades sindicais. O Uber é transporte ou tecnologia? O Airbnb é hotelaria, tecnologia ou imobiliária? O Mercado Livre é tecnologia, intermediário, varejo ou logística? As atividades econômicas se transformam em atividades múltiplas, mudando toda a lógica das entidades sindicais, construída em 1946.

Discussões e embates sobre capital e trabalho travados pelos pensadores dos séculos passados – e que foram embriões das entidades sindicais – insistem em ressurgir, porém não fazem nenhum sentido nesse novo formato de mundo e não auxiliam a necessária transformação das entidades. Perde-se tempo com teorias ultrapassadas e não se busca compreender esses novos movimentos, irrefreáveis e inevitáveis.

A MODERNIDADE É LÍQUIDA, JÁ AFIRMOU ZYGMUNT BAUMAN, levando à necessidade de incorporar a tecnologia, assim como de atualizar as relações entre entidades e representados. Vivemos tempos de compartilhamento, cocriação, colaboração, transformação, e toda a transição vivenciada pela humanidade nos últimos anos fatalmente se refletirá na representatividade exigida dessas entidades. ∞

**AS ATIVIDADES
ECONÔMICAS SE
TRANSFORMAM
EM ATIVIDADES
MÚLTIPLAS,
MUDANDO TODA
A LÓGICA DAS
ENTIDADES
SINDICAIS,
CONSTRUÍDA EM
1946**

IMAGEM: ACERVO PESSOAL

VIVIANE STADLER é advogada, com MBA em gestão do direito empresarial pela FAE Business School. Atuando desde 1999, é especialista em direito do trabalho pela USP, atua como conselheira independente e professora na Inova Business School.



PRESENÇA NA CHINA COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS GLOBAIS

Abandonar visões distorcidas sobre o ecossistema de negócios chinês levou multinacionais a valorizarem a presença no país como parte da estratégia de negócios globais

Todo mundo sabe: a China é grande, cresce rápido e é cada vez mais crucial para muitas empresas no mundo. Desde a histórica “visita ao sul” de Deng Xiaoping, há três décadas, as multinacionais investem maciçamente no país, estratégia que evoluiu *pari passu* com o avanço do seu papel global.

A crença inicial foi de que outros modelos de negócio poderiam ser replicados na China; esperava-se que “copiar e colar” funcionasse. Empresas locais não eram vistas como concorrentes. Esse papel era de outras corporações que operavam com parceiras locais para reduzir custos.

De lá para cá, o desempenho das multinacionais na China variou muito. Algumas não obtiveram o resultado esperado, outras optaram por reduzir sua presença e outras simplesmente recuaram. Houve quem descobrisse na China um de seus maiores mercados e também o epicentro das suas cadeias de fornecimento globais.

Hoje, as multinacionais notam que a China é mais do que um “país estrangeiro”. Reconhecem velocidade, agilidade e motivação para aprender e se adaptar. Muitas, no entanto, sentem que poderiam ter mais resultados, e ficam perplexas por não capturarem o potencial legítimo oferecido pelo país. Há, porém, uma visão equivocada sobre como se faz negócios na China, fruto de notícias de um ambiente injusto e difícil para as multinacionais e de conselhos simplórios dados por diferentes profissionais que, longe de captar a real importância do país, apenas deram aos ocidentais uma ideia de estranheza.

Há muito tempo acredito que as multinacionais que desejam atuar na China precisam superar desafios, como a falta de um framework estratégico adequado para caracterizar o país; a subavaliação da capacidade e intensidade de inovação do país e de seu impacto nos negócios. E falta compreender adequadamente o modelo de governança chinês, sem ser contaminado pela retórica política. As multinacionais com melhor desempenho reconheceram esses fatores e mudaram seu mindset ao longo do tempo. Estabeleceram equipes locais, transferiram parte de P&D para a China e prestaram mais atenção aos concorrentes locais. Aprofundar a compreensão do papel da China no mundo, contemplando a geopolítica como pré-requisito para desenvolver estratégias no país, colabora para a evolução.

Para os pessimistas, a geopolítica ficará insustentável. Já os verdadeiros estrategistas terão uma visão objetiva e procurarão formas de criar valor mesmo reconhecendo os riscos. Ao emergir como plataforma para o melhor pensamento estratégico, a China influenciará negócios no resto do mundo. Acompanhar seu desenvolvimento em um ambiente de rápida mudança exige dos estrategistas uma mentalidade não linear, multidimensional e descontínua, que aceite ambiguidades, identificando benefícios e riscos envolvidos.

Com grandes oportunidades para multinacionais, ter presença forte na China significa também fortalecer sua posição global. Capturar o potencial legítimo que o país oferece, porém, exige excelente mentalidade estratégica. ∞



EDWARD TSE é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, uma empresa de consultoria de estratégia e gestão com raízes na China.



#AUTOMAÇÃO #IA #EMPREGABILIDADE #FUTURODOTRABALHO

IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO TRABALHO

por Alexandre Nascimento

86 Os avanços exponenciais da tecnologia, representados nos avanços de inteligência artificial e de automatização inteligente, têm gerado um paradoxo com relação à empregabilidade dos profissionais das áreas mais automatizadas dos negócios. À medida que as tarefas que demandam hard skills vão sendo transferidas para robôs e sistemas, as atividades passam a exigir dos profissionais cada vez mais soft skills. Algo que, devido ao modelo de educação e formação de profissionais inspirados em modelos mecanicistas, está em falta.

Há algum tempo a inteligência artificial (IA) vem ganhando espaço em nossas vidas. Há poucos anos, começou a evoluir exponencialmente, em um ritmo tal que a previsão de superar a inteligência humana está entre 2030 e 2051. Quanto mais inteligente a IA fica, mais encontramos possibilidades para seu uso. Não é de hoje que atividades repetitivas foram automatizadas; a nova onda da automação com IA está nas atividades mais complexas, como o diagnóstico de doenças.

Tal evolução começa a preocupar executivos e profissionais liberais quanto à sua empregabilidade, um receio antes restrito a trabalhadores de

atividades mais braçais. Caso sejam adotadas tecnologias existentes hoje, pelo menos 50% das tarefas realizadas em diferentes ocupações já podem ser automatizadas.

Sem contar que, em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, é uma questão de tempo para as empresas entrarem na nova onda da automação inteligente. Ao combinar a capacidade cognitiva da IA de compreender situações e tomar decisões à capacidade de execução automatizada de tarefas operacionais dos robôs, a automação inteligente tem o potencial de um tsunami para o futuro do trabalho.

Muitos desses robôs, os chamados RPA (sigla em inglês para automação robótica de processos), conseguem emular humanos e interagir com outros sistemas para executar tarefas operacionais, têm uma capacidade de memória e velocidade de processamento muito superiores à humana. Assim, tarefas que demandam interação com o mundo digital podem ser automatizadas por esses softwares.

Paradoxalmente, o progresso da tecnologia está levando a uma dificuldade de preencher postos de trabalho especializados. Há ocupações que ficaram desatualizadas e têm menos ofertas de vagas. Há demanda crescente para profissionais que dominam novas tecnologias, em um volume maior do que pessoas capacitadas. Apenas em 2021, a busca por especialistas em ciência de dados/IA e em desenvolvimento de software para celulares cresceu, respectivamente, em torno de 500% e 600%. A Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) estima que o setor de tecnologia deve gerar cerca de 800 mil vagas até 2025.

E SURGE UM PARADOXO

A mudança na natureza do trabalho, no entanto, está criando um paradoxo na preparação dos profissionais.

Em qualquer ocupação, uma pessoa executará diferentes tarefas. Algumas são mais técnicas e precisam de hard skills; outras, de natureza mais humana, demandam soft skills. Por serem mais repetitivas e com fundamentação técnica, com a ajuda de algoritmos é mais fácil reproduzir tarefas que demandam hard skills, o que as torna os principais alvos da automação inteligente.

Não se engane: essa dinâmica afeta inclusive as posições baseadas em hard skills como ciência de dados e IA. Muitas começam a ser automatizadas, há ferramentas que criam automaticamente modelos de IA e outras desenvolvem aplicativos sem a necessidade de aprender linguagens de programação. Mas a demanda por esses profissionais continuará alta por um bom tempo.

E quanto às tarefas que demandam soft skills? Pouco repetitivas e com grande variabilidade na sua execução, na geração e no uso de informações, suas sutilezas geram resultados muito distintos. E isso torna muito difícil reproduzi-las com IA – pelo menos no estágio atual – e são menos suscetíveis à automação.

O que vemos é que, à medida que a empresa avança tecnologicamente, a natureza do trabalho se desloca para atividades que exigem mais habilidades humanas. Ou seja, a transformação digital e a automação inteligente estão aumentando a demanda por profissionais com soft skills bem desenvolvidas. Só que a falta de pessoas com tais habilidades tende a ser ainda maior nas áreas mais automatizadas de um negócio. Não faltam relatos dos RHs sobre a dificuldade de encontrar candidatos com as soft skills necessárias.

Faz sentido. Uma ênfase mais mecanicista acabou permeando e moldando o nosso modelo educacional e a cultura profissional até os dias atuais. E isso levou a uma lacuna no desenvolvimento e aperfeiçoamento de soft skills fundamentais, como a criatividade, a inovação e o pensamento crítico. Exemplos de diferenciais infelizmente escassos em um momento em que organizações e sociedade mais precisam deles.

Ou seja, é preciso um reboot geral. Atualizar sistema de ensino, formação profissional, estruturas organizacionais e de carreiras e modelos de gestão para desenvolver todo o potencial dos diferenciais humanos. Só assim será possível maximizar resultados que podem ser obtidos ao se combinar soft skills com a automação inteligente.

COMO MUDANÇAS ESTRUTURAIS são em geral mais lentas do que os avanços tecnológicos, quem não está no final da carreira não pode se dar ao luxo de esperar. A profunda mudança atual na natureza do trabalho exige desenvolver o quanto antes soft skills e hard skills que envolvam IA e automação inteligente para garantir a empregabilidade no médio e longo prazos e aumentar suas chances de sucesso. ∞

ALEXANDRE NASCIMENTO é um engenheiro empreendedor e professor da Singularity University, apaixonado por inovação desde a infância. Dedicou-se à pesquisa científica aplicada e ao desenvolvimento de novos produtos. Tem passagem por prestigiadas universidades e empresas no Brasil, Ásia, Europa e EUA, com dezenas de publicações e patentes.



LIDERANÇA EM TRANSIÇÃO

Assim como empresas passam por transição de paradigmas, lideranças também vivem uma transformação da sua consciência e se mostram mais vulneráveis e inspiradoras

Estamos em um momento de transição, com pessoas que desejam ou estão de fato transicionando para outro patamar. O mundo, com suas urgências e demandas, pede cada vez mais atenção, e um ser humano capaz de olhar atentamente para esse cenário é também aquele disposto a transitar entre opiniões e argumentos.

Empresas que transicionam da velha para a nova economia precisam se alinhar com novas métricas de sustentabilidade, perceber seu poder de impacto, reconhecer seu espaço e sua importância na vida das pessoas. São muitas mudanças, e todas ao mesmo tempo. Mas essa nova era é apenas um novo ponto de vista humano, mais amplo, amoroso e cuidadoso para consigo e para com seus semelhantes. Um novo olhar também para o sistema que nos rodeia, especialmente para o meio ambiente e para quem sente a injustiça social.

Nesse cenário, as pessoas à frente das organizações devem olhar para a transição como um desafio e como uma jornada de aprendizado. Afinal, líderes conscientes de seu papel (e principalmente do impacto que geram no dia a dia) são líderes que aprendem e se questionam, diariamente, o que mais é preciso saber. É nesse incômodo que mora o crescimento.

Aliás, cargos de liderança são sempre incômodos. Líderes precisam se posicionar sobre pontos nem sempre claros, precisam decidir sobre o que nem sempre está pronto e organizar o que nem sempre está finalizado. É neste momento que ser um bom líder depende de inúmeros fatores, inclusive de coragem.

Para Simon Sinek, especialista em gestão e autor de *Líderes se Servem por Último*, o que leva profissionais a serem vistos como excelentes líderes é a capacidade de proteger as equipes e a ousadia para arriscar. É a coragem de fazer o que precisa ser feito, mesmo que ninguém tenha feito antes.

Resiliência, humildade, amor, força, empatia e muita curiosidade são insumos para a jornada de aprendizado e ferramentas para combater o incômodo. Líderes conscientes equilibram características femininas e masculinas oferecendo confiança, cuidado e inspiração para quem está perto deles.

Para exercer a liderança corajosa, além de um ambiente de trabalho e de uma cultura que gerem segurança, o líder precisa prestar atenção ao emocional da equipe. Assim pode criar espaço para que se fale de medos, sentimentos, expectativas e desejos. O que demanda curiosidade e traz à tona suas experiências emocionais.

Pessoas seguem pessoas, e se inspiram nelas. Aproximam-se por afinidades, mas se mantêm juntas por valores. O mesmo ocorre nas empresas: são agrupamentos de pessoas que se aproximam por objetivos similares, mas se mantêm parceiras por propósito.

Na transição para a nova economia, os líderes devem se preparar e estar abertos a se tornarem seres humanos mais integrados e conscientes do seu papel. A vontade e o desejo de transformar, mais do que as qualidades de um bom líder, são, sem dúvida, o que impulsiona muita gente para o degrau de cima, puxando a fila da transição. ∞

DANIELA GARCIA é CEO do Instituto Capitalismo Consciente, entusiasta do terceiro setor e dos negócios de impacto social e articula parcerias com o mundo corporativo.



CINTHIA GHERARDI é diretora de relacionamento e marketing do Sistema B Brasil e é movida pela transformação em busca de relações mais humanizadas e de uma sociedade mais justa.



**todo desafio
de negócio
é um desafio
de GENTE**

Sabe qual a melhor dinâmica,
prática, artefatos ou workshop?
Aquele que funciona.

Desenvolver pessoas e lideranças
pressupõe engajamento para, de
fato, haver transformação.

Saiba como alinhar pessoas aos
desafios de negócio, de forma leve,
lúdica e profunda.

Venha conhecer como trabalhar
os seus desafios de gente.

triboconsultoria.com.br
[@tribo.consultoria](https://www.instagram.com/tribo.consultoria)



JOGOS ORGANIZACIONAIS;
EXPERIÊNCIAS DE CULTURA;
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS E TIMES;
DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO.



Assinante HSM Management não perde
os novos lançamentos da gestão

CHAPTER2U

(Dois capítulos na íntegra + entrevista
exclusiva com a autora)



MARTHA
GABRIEL



**INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL**
DO ZERO AO METAVERSO

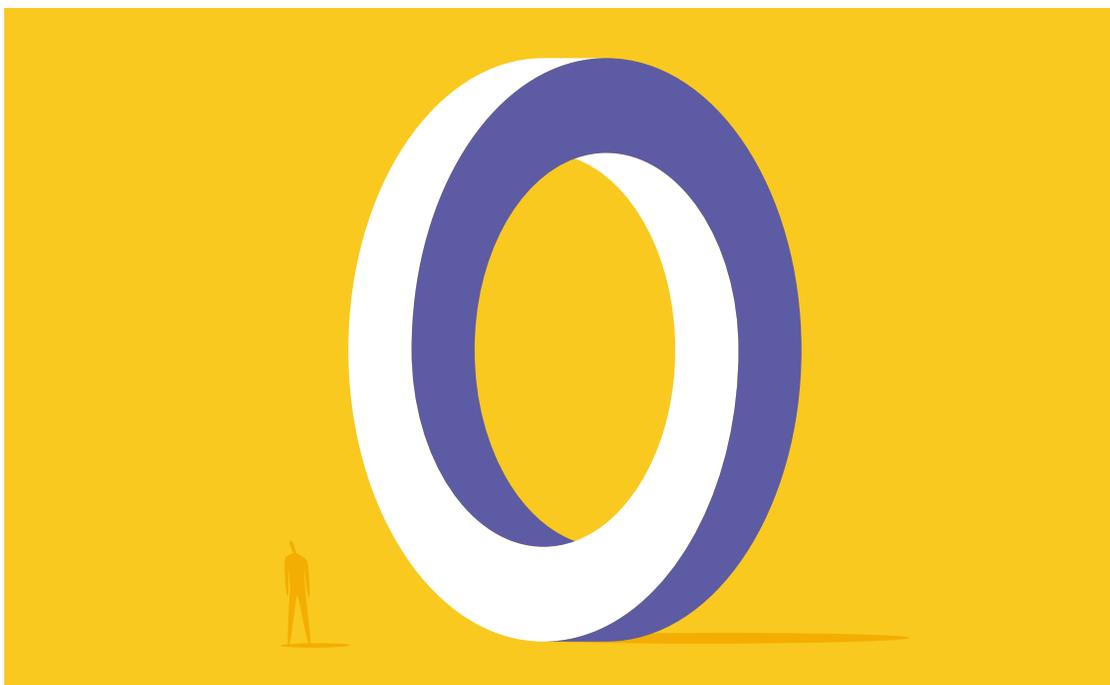


hsm
management

ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

91 **PENSAR CANSA** Cinco modos de evitar 92 **POR QUE PENSAR CANSA** A culpa é de uma molécula do cérebro 94 **UMA MULHER, QUATRO PIVOTAGENS** Beatriz Cesar muda a carreira para empreender 95 **PEDALAR 4.0** O mundo incentiva 96 **UMA SOLUÇÃO PARA AS REUNIÕES** E para a produtividade de modo geral 98 **LIFELONG LEARNING** por Poliana Reis Abreu 105 **INTELIGÊNCIA COLETIVA** por Rodrigo Vergara



91

SEU PENSAMENTO PODE CANSAR – E PARALISAR – VOCÊ

Paradoxos de pensamento nos levam a um estado de exaustão. Veja cinco paradoxos comuns que podem estar sugando sua energia num ciclo vicioso | por Flávia Lippi

É normal termos dias em que o cansaço toma conta, segundo os pesquisadores Dittner, Wesley e Brown, do King's College London e da St. Thomas' School of Medicine. Mas ficar exausto o tempo todo é um sinal de alerta. Muitas vezes, não é possível reconhecer por conta própria esse fenômeno, o que torna a situação ainda mais complexa. Acontece quando a tecnologia domina o dia a dia sem pausas, a agenda é ocupada por todos menos por você mesmo e há um descompasso entre o que

o corpo pede e a cabeça manda. O sinal mais evidente são os ciclos de pensamento que constituem paradoxos sem fim, capturando a atenção e paralisando-o quando você deveria agir.

Para ajudar você a reconhecer esses sinais e agir a respeito, listo cinco paradoxos comuns:

PARADOXO DA ATIVIDADE FÍSICA. Após um longo dia de trabalho, muitas vezes com cansaço e estresse, é comum abandonar a rotina de exercícios físicos planejada (malhar na academia ou caminhada e



FLÁVIA LIPPI é cofundadora da IDHL – Instituto de Desenvolvimento Humano Lippi – e especialista em neuroeconomia.

o alongamento). A verdade é que, por mais que seja contraintuitivo, queimar energia reenergiza o corpo e prepara você para as atividades mais cansativas. Reflita: corpo e saúde são prioridades?

PARADOXO DO AUTOCUIDADO. Cuidar de si mesmo pode se transformar em pressão constante para atingir o padrão de beleza considerado ideal pela sociedade. Particularmente na era da superexposição da mídia. Quando o cuidado deixa de ser rotina de bem-estar e se torna obrigação de estar perfeito, vale uma reflexão. Você vive para quem?

PARADOXO DO AUTODESENVOLVIMENTO. Cobrar-se aprender pode cansar muito. E não conseguir alcançar os objetivos o frustrará. Há caminho melhor? As pesquisadoras Breines e Chen, da University of California em Berkeley, fizeram um experimento e descobriram um: ter mais autocompaixão e autoaceitação. Quanto mais as pessoas têm isso, mais motivadas a se desenvolver elas ficam. Então, reflita: o investimento em si mesmo é alinhado com seus valores pessoais e vem de um profundo desejo de se autoconhecer ou é só fruto de autocobranças excessivas e exigências sociais?

PARADOXO DA ESCOLHA. É comum acreditar que infinitas possibilidades tra-

zem liberdade de escolha. Mas ter 1.001 oportunidades pode transformar o senso de liberdade em sensação de estar à deriva, agonia e culpa pelo peso da responsabilidade das escolhas. É como ver a foto de alguém na praia e pensar que está desperdiçando seus finais de semana estudando. O filósofo Jean-Paul Sartre resume esse paradoxo: “viver é ficar equilibrando o tempo todo escolhas e consequências”. Reflita: suas escolhas são fruto desse paradoxo ou do desejo de alcançar algo que você sonhou?

PARADOXO DA PRODUTIVIDADE. Você acha que, quanto mais tarefas uma pessoa cumpre, maior produtividade ela tem? Não. O nome disso é produção. Para Steve Uzzell, autor de *The One Thing*, “cumprir várias tarefas de uma vez só é a oportunidade de estragar várias coisas ao mesmo tempo”. A verdadeira produtividade diz respeito à qualidade e ao valor das tarefas completadas. Olhe para a agenda que lota seu dia. Tem produção ou produtividade?

CONVIDO VOCÊ a analisar esses paradoxos sob três pilares: planos, objetivos, ações. Sempre que houver desalinhamento entre os três, o foco está onde não deveria. E vem o cansaço. ∞

PENSAR CANSAS MESMO. MAIS UM CIENTISTA CONFIRMA

A fadiga do trabalho sedentário é culpa das moléculas de glutamato no cérebro

Maria se joga no sofá exausta depois de um dia sentada na frente do computador fazendo trabalho mental. E ela se sente culpada – se estivesse carregando tijolo, ainda vá lá. Mas se cansar sentada? Ela sente culpa.

Não devia. Estudo publicado em agosto último na *Current Biology*, liderado por Antonius Wiehler e outros pesquisadores do Institute du Cerveau, de Paris, relaciona pela primeira vez essa fadiga com o neurometabolismo. Foi feito um experimento em que os participantes que ficavam seis horas ou mais sentados na cadeira apresentavam níveis mais altos de glutamato, uma importante molécula sinalizadora do cérebro.

Não é apenas isso. No final de seu dia de trabalho, esses participantes também eram mais propensos a optar por recompensas financeiras de curto prazo e de menor valor, facilmente conquistadas, em vez de recompensas maiores que vêm após uma espera mais longa ou que envolvem mais esforço.

Estudos anteriores já haviam mostrado que o trabalho mental provocava variação perceptível dos batimentos cardíacos e do fluxo sanguíneo, o que também cansa. Não é como o exercício físico, mas é um tipo de exercício. Agora, Wiehler quer se dedicar a maneiras de equilibrar o glutamato mais facilmente, como o sono e outras. ∞

PRECISA DESCOMPLICAR SUA GESTÃO DE TALENTOS?

● AGILIZA COM A GENTE.

Com a plataforma completa e integrada da LG lugar de gente, você otimiza toda a trajetória do colaborador dentro da organização e conta com as melhores ferramentas para engajar e desenvolver pessoas, de uma maneira mais prática e assertiva.



Recrutamento
& Seleção



Onboarding



Treinamento



Metas e
Desempenho



Sucessão



Gen.te Desafia



Feedback
Gen.te



Calibragem



Competências
e PDI



Se você quer inovar seu RH, fale com a gente.
Acesse: lg.com.br/gestao-talentos



NUNCA É TARDE PARA A PESSOA SE PIVOTAR

Conheça Beatriz Cesar, que está montando uma startup aos 61 anos | por Sandra Regina da Silva

94

Tem algo faltando em sua vida? Não sabe o que é? A curitibana Beatriz Cesar também sentiu isso e não soube o que era – em nenhum dos momentos que precederam suas quatro pivotagens de carreira. Por isso, há muito o que aprender com sua história.

Bióloga de formação, com mestrado e doutorado em biologia celular e molecular, Beatriz Cesar passou parte significativa de sua vida profissional dando aulas nos três níveis de licenciatura (ensino fundamental, médio e superior), incluindo seis anos na PUC do Paraná. E também passou fazendo pesquisa acadêmica e publicando artigos em revistas científicas – seu artigo de doutorado, inclusive, é um dos mais lidos do *ResearchGate*. Até que, um dia, ela sentiu que faltava algo e foi procurar.

1ª PIVOTAGEM. A busca do que faltava levou Beatriz Cesar a atuar no Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar). Lá ela se encontrou. “Passei a colocar em prática meu conhecimento para o setor industrial, coordenando vários

projetos na área de biotecnologia.” Mas, em 2015, sua mãe adoeceu, e “Bia”, como filha única, precisava cuidar dela em tempo integral e assumir o trabalho da mãe como tutora do legado de seu pai, o artista plástico Jefferson Cesar, falecido aos 49 anos em 1981. Ela não sabia como seria essa vida, mas procurou aprender.

2ª PIVOTAGEM. Embora fossem trabalhos não remunerados, os cuidados com a mãe e com a manutenção de um acervo de 73 obras de arte – dor comum dos herdeiros de artistas – não deixaram de ser atividades profissionais. Ela teve de lidar com obstáculos como os que encontramos num emprego – “eu detestava acumular coisas e não sabia o que fazer com aquelas obras”. Era 2015, e ela foi procurar soluções na academia. “Sempre é meu ponto de prumo quando quero buscar referencial e tecnologia sobre algo.”

O professor Marcos Wachowicz, coordenador do Grupo de Estudos em Direito Autoral e Industrial da Universidade

Federal do Paraná, sugeriu que as obras fossem digitalizadas. “Ele foi um visionário quando quase não se falava disso na época.” O professor lhe recomendou ainda entrar com pedido na Biblioteca Nacional para ter direito de uso de imagem. “Em 2017, obtive enfim o direito. Minha mãe faleceu, e recomecei.”

Primeiro, Beatriz Cesar contratou um fotógrafo para digitalizar as imagens – fotógrafo esse que, com primor, removeu todas as manchas dos desenhos. Então, elaborou projetos para conseguir um financiamento por meio de editais de mecenato municipais e federais. Só que veio a pandemia e tudo parou. (Quase tudo: ela começou a escrever livros.) De novo, ela foi procurar algo.

3ª PIVOTAGEM. Beatriz Cesar se dedicou a estudar a tecnologia blockchain e os NFTs (tokens não fungíveis). “Três meses depois, coloquei os desenhos do Jefferson na OpenSea (plataforma aberta, sem curadoria), disponibilizando-os em NFT”, detalha ela. E, nesse ínterim, ela conheceu a plataforma de NFTs InspireIP. “Em comparação a mim, que sou uma idosa, a CEO da plataforma, a

Caroline Nunes, é uma menina. Ela me incentivou e me inspirou, porque conseguiu juntar duas coisas que eu amei estudar: a propriedade intelectual e a disrupção do blockchain e dos NFTs.”

A bióloga subiu na InspireIP as obras de arte paternas e dois dos quatro livros que havia escrito. O primeiro foi *A Arte de Reunir os Amigos* (não ficção disponível como e-book na Amazon e com possibilidade de versão impressa), uma produção independente que resultou dos encontros online que tinha com um grupo de amigos no período de distanciamento social. Ainda faltava algo? Sim, mas ela não sabia.

4ª PIVOTAGEM. Por meio de um amigo de longa data, que sabia de sua experiência com NFTs, Cesar conheceu Gustavo Henrique dos Santos, CEO da Devel Blockchain, que lhe propôs parceria em uma startup. O projeto foi inscrito em um edital com o nome provisório de NFT Blockchain Art e com foco no letramento tecnológico do público.

Aos 61 anos, Beatriz Cesar ensina: sempre é tempo de aprender, sempre é tempo de pivotar. ∞

INCENTIVANDO AS E-BIKES

Daqui a pouco, executivo pode ir trabalhar de terno, tênis e bicicleta

A micromobilidade está em alta no mundo. Think tanks como o Center for Future Mobility da McKinsey a anunciam faz tempo, mas agora prefeituras mundo afora dão o empurrão que faltava, criando incentivos para as pessoas usarem e-bikes em vez de carros. Nos EUA, o centro de pesquisas da Portland State University já registra mais de 80 programas de incentivo municipais a bicicletas elétricas. Denver oferece descontos de até US\$ 1.700 para residentes de determinados níveis de renda; Oakland está montando um sistema de empréstimos em bairros de baixa renda; Worcester (Massachusetts) doou 100 e-bikes. Na Europa vê-se o mesmo movimento. Países como Portugal, Áustria, Bélgica e Alemanha vêm oferecendo até € 500 para que as pessoas priorizem esse meio de transporte e a França, € 4 mil.

Em nosso País, a página “Micromobilidade Brasil” já tem dados a respeito, porém ainda são mais as empresas que se mexem. Como a Engie, que comprou um lote de bicicletas elétricas para os funcionários de Florianópolis. Ou o Santander, que criou uma linha de crédito para e-bikes. Uma custa em torno de R\$ 8 mil mesmo com a redução de IPI este ano. ∞





MENOS REUNIÕES, MODELOS OPERACIONAIS MAIS SIMPLES

Saiba como usar tempo, talento e energia a serviço da produtividade | por Luiza Mattos

Executivos em todo o mundo aprenderam que a chave para construção de vantagem competitiva era uma alocação de capital diferenciada. Hoje isso não é mais verdade – capital é abundante e barato. O que faz a diferença é como são alocados três recursos verdadeiramente escassos: tempo, talento e energia. Quanto do tempo da organização está investido em atividades que criam valor para a organização? Como a organização atrai e distribui talentos por missões essenciais à performance? Quanta energia cada colaborador investe em nome do cliente aumentando seu nível de produtividade?

Em estudo apresentado no livro *Tempo, Talento e Energia*, Michael Mankins e Eric Garton mostram que as empresas que melhor gerenciam tempo, talento e energia apresentam 40% mais produtividade que as demais. E a covid-19 afetou, sim, essas três alavan-

cas de produtividade, mas as empresas que melhor gerenciavam tempo, talento e energia antes da pandemia foram menos afetadas.

Um eterno exemplo de como tempo, talento e energia costumam ser desperdiçados são as reuniões. Esse já era um desafio imenso e se agravou em muitos casos. Se antes os profissionais já se queixavam de ficar presos a infinitas e improdutivas reuniões, neste período de trabalho remoto ou híbrido, com as conferências online crescendo exponencialmente, o problema deu um salto. O fato é que o excesso de interação diminui o tempo que cada funcionário dedica ao trabalho produtivo – desperdiçando talento e energia também.

CORREÇÕES ESTRUTURAIS

A gestão do tempo é uma responsabilidade de cada indivíduo? Geral-

mente essa é a crença. Porém as organizações podem, e devem, atacar estruturalmente a escassez ampliada de tempo, talento e energia sob dois ângulos: revisão dos modelos de reuniões e – principalmente – revisão dos modelos operacionais, buscando uma redução da complexidade.

Revisar modelos de reuniões.

Para alcançar bons resultados, um bom começo é realizar um levantamento do tempo médio gasto em reuniões e do volume de e-mails trocados entre os colaboradores para entender os fatores de maior impacto e, assim, estabelecer metas. Há soluções mais radicais, como a restrição de quais colaboradores podem criar reuniões, o quanto elas podem durar ou mesmo quanto tempo cada profissional pode passar em reuniões semanalmente.

Não defendemos o fim das reuniões. Elas têm sua função e, muitas vezes, são imprescindíveis. Mas, para ser efetivas, é importante todos saberem seu papel nelas. A Bain criou há alguns anos o Rapid, uma ferramenta para esclarecer a responsabilidade das decisões, definindo cinco papéis-chave para qualquer decisão (recomendar, concordar, realizar, obter inputs e decidir). O conceito pode ser utilizado para melhorar o desempenho das reuniões; quando os papéis envolvidos nas decisões são bem delineados, os times e a organização fazem as escolhas certas – e rápidas.

Adicionalmente à reestruturação do modelo de reuniões para aumentar a produtividade, as organizações podem treinar as equipes para que aprendam a identificar e selecionar suas prioridades, e criar um protocolo específico para as comunicações digitais. (Nós nos referimos a regras para troca de e-mails e outros tipos de mensagens eletrônicas, como limites ao número de e-mails trocados diariamente ou restrição ao número de pessoas copiadas num e-mail.)

Revisar modelos operacionais.

Simplificar o modelo operacional é uma iniciativa que pode realmente turbinar tempo, talentos e energia e, assim, a produtividade. O tempo é prejudicado pela complexidade que aflora com o crescimento de novos produtos

e negócios, segmentos e geografias – que só faz trazer mais camadas de interação para as pessoas. O ideal é iniciar com um mapeamento dos processos de tomada de decisão, estudando a estrutura organizacional, responsabilidades e tipos de atividades. Dessa forma, será possível identificar componentes que podem ser eliminados ou simplificados.

Para cuidar dos talentos, as organizações devem saber alocá-los de modo a extrair o melhor de seus times. Entre os movimentos que podem apoiar isso estão proporcionar um bom ambiente de trabalho, promover o senso de equipe, incentivar lideranças inspiradoras, apresentar metas bem definidas e oferecer os incentivos certos para cada um.

Completando esse quadro, entra a energia, ou seja, a disposição de cada colaborador em se dedicar ao sucesso da empresa e de seus clientes. Ela é, provavelmente, um dos recursos mais intangíveis e está totalmente conectada à cultura de cada empresa. Quanto mais alta a energia, maior o engajamento dos times e, conseqüentemente, cresce a produtividade.

Para energizar pessoas, a ação dos gestores também é fundamental, seja promovendo autonomia ou com tarefas interessantes, objetivos factíveis e espaço para aprender e crescer. Isso contribui para os times tenderem a ampliar suas ambições, trabalhando com propósito e com pensamento de dono. Os gestores ainda podem redefinir o jeito de trabalhar e ajudar as equipes a mudar de comportamento e a aproximar-se da cultura corporativa.

REESTRUTURAR REUNIÕES E MODELOS OPERACIONAIS para otimizar tempo, talento e energia exige disciplina e dedicação dos gestores – ou as mudanças não serão absorvidas e replicadas em toda a empresa. Mas o resultado compensa. Segundo um estudo da Bain, profissional engajado é 45% mais produtivo que aquele simplesmente satisfeito com a empresa. E o inspirado produz até 55% mais que um colaborador engajado, além de ser duas vezes mais produtivo que o satisfeito. ∞



LUIZA MATTOS
é sócia da Bain
& Company.

CEO E APRENDIZ, MUITO PRAZER

A atual geração de líderes valoriza o lifelong learning como parte essencial da sua posição e pode adotar algumas práticas para sustentar essa competência tão desejável

Recentemente, um CEO se apresentou para mim como “CEO e aprendiz voraz”. Noto que há uma geração de líderes que começa a ter orgulho de assumir que está sempre aprendendo. A evolução para a “gestão pós-moderna”, com estruturas menos hierárquicas, mais ágeis, diversas e colaborativas também reforça o aprendizado constante no C-level.

Não faz muito tempo que um CEO se assumir aprendiz causaria estranheza. Afinal, ser CEO era ser um herói inquestionável, sem humildade. Algo mudou: nunca se falou tanto sobre a importância da alta liderança se mostrar vulnerável. Se colocar como aprendiz diz muito sobre essa vulnerabilidade. Vemos a humanização da gestão começar pela principal referência da organização, dando espaço para uma figura, antes solitária, poder compartilhar e evoluir.

É indiscutível que o(a) CEO lidera em um ambiente complexo e volátil, ditado por tecnologias disruptivas, pressionado(a) a tomar decisão assertivas e sem precedentes. Além do forte desejo de realização pessoal e de equilíbrio emocional. Tudo isso exige aprendizado contínuo e em múltiplas dimensões. Para colaborar com sua jornada, elenquei três grupos de ações práticas que dão bom resultado no lifelong learning:

1. ESTEJA ABERTO(A) E COMPARTILHE CONHECIMENTO Aprender entre pares e se tornar um mentor(a) são formas eficazes de se manter atualizado(a) e de praticar novas habilidades. Invista tempo para trocar conhecimento com outros líderes. Há iniciativas interessantes

no mercado que oferecem círculos de relacionamento e de confiança para o C-level. Já ser mentor desenvolve novas conexões e permite praticar a habilidade de ensinar, de dar significado, clareza e contexto ao conhecimento. É clichê, mas quanto mais se ensina, mais se aprende.

2. APRENDA SOBRE AS NOVAS TECNOLOGIAS E TENHA CURIOSIDADE SOBRE O FUTURO É fundamental entender sobre como as novas tecnologias moldam os negócios e o que a convergência das tecnologias exponenciais é capaz de criar em prol das organizações e da sociedade. Invista em imersões que deem um overview sobre para onde o mundo está indo e as possibilidades de aplicabilidade prática. Não tema a tecnologia; conheça e aprenda.

3. CUIDE DO SEU REPERTÓRIO Seja crítico com suas fontes e abasteça-se do melhor: é preciso curadoria cuidadosa e diversa do que ler e ouvir para criar seu próprio repertório – autoral, consistente e coerente com seu contexto de atuação. Vale ter referências que o inspirem, mas não se prenda a elas. Esteja aberto(a) a opções diferentes que possam lhe garantir mais originalidade.

Tudo começa, porém, pela consciência. É um bom começo entender que ser aprendiz é algo para a vida inteira. A maioria das habilidades hoje tem validade de cinco anos, e cabe aos líderes renovar suas perspectivas para garantir a relevância de suas organizações e de suas carreiras. Quantos CEOs você conhece que se apresentariam assim: “CEO e aprendiz, muito prazer”? ∞

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.



ISO DE INOVAÇÃO: UMA NOVA BUSINESS SCHOOL

Aceleração tecnológica mudou completamente o ambiente de negócios. Práticas que eram úteis até bem pouco tempo já não surtem mais o mesmo resultado – e as companhias entenderam: precisam mudar. É preciso inovar o tempo todo. Mas como? Apesar de toda a informação disponível, ainda é difícil gerar valor.

É nesse contexto que surge a ISO de inovação, que é mais bem entendida como uma business school, um modelo internacional de governança para a inovação, que promove a integração dos processos e a aceleração dos resultados. Essa diretriz ajuda as empresas a criar metodologias, ferramentas e indicadores que garantam um estado de inovação permanente e, com isso, que se tornem mais competitivas tanto no cenário local quanto internacional.

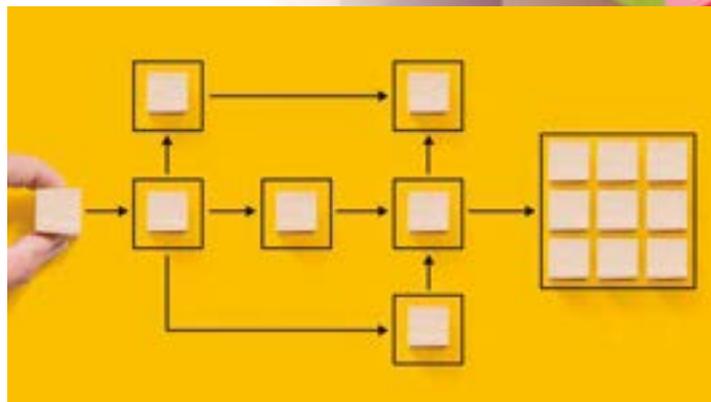
Neste especial, você vai aprender mais sobre esse modelo de gestão por meio de uma abordagem prática, pautada em quatro desafios comuns nas empresas: (1) não conseguir tirar as ideias dos post-its; (2) ter de decidir em meio às incertezas e aos riscos; (3) não ter cultura para a inovação; e (4) não inovar de forma integrada e contínua. Também abordamos as oportunidades de fomentar a inovação por meio da restituição fiscal, via Lei do Bem.

Para ilustrar como a ISO de inovação funciona, trazemos casos reais de empresas brasileiras. Elas entenderam que esse framework internacional não é apenas para grandes companhias e que a implementação pode ser muito mais simples do que se imagina, sem nenhum risco de engessar ou burocratizar os processos. Essas empresas apostaram em um projeto de inovação baseado no tripé pessoas, processos e tecnologia – e já estão colhendo grandes resultados. A próxima pode ser a sua! Seja bem-vindo(a) à business school da inovação!



Alexandre Pierro

É engenheiro mecânico, bacharel em física e mestrando em engenharia e gestão da inovação pela UFABC. É sócio-fundador da PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação no Brasil, e um dos únicos brasileiros que participou do processo de formatação desse modelo de gestão junto ao comitê internacional ISO TC/279.



SUMÁRIO

PÁG 100 NÃO CONSEGUIR TIRAR AS IDEIAS DOS POST-ITS

PÁG 101 TER DE DECIDIR EM MEIO ÀS INCERTEZAS E AOS RISCOS

PÁG 102 NÃO TER CULTURA PARA A INOVAÇÃO

PÁG 103 NÃO INOVAR DE FORMA INTEGRADA E CONTÍNUA

PÁG 103 SAIBA MAIS SOBRE A ISO DE INOVAÇÃO

PÁG 104 AS OPORTUNIDADES DA LEI DO BEM

Uma produção

PALAS
INOVAÇÃO E GESTÃO

MZF4: INOVAÇÃO EM PRODUTOS DE ALTO VALOR AGREGADO

NÃO CONSEGUIR TIRAR AS IDEIAS DOS POST-ITS

Horas de reuniões, ideias fantásticas e muitos post-its coloridos espalhados pela sala. Passam dias, semanas, meses, e nada de os papezinhos saírem da parede. Até que um dia eles vão para o lixo e todo o trabalho é perdido. Se as ideias eram tão boas e a equipe estava tão empolgada, por que não saíram do papel? Simples! Não havia processos para transformar ideias em resultados. Pois foi exatamente essa mudança que a MZF4, uma spin-off do Grupo Mazzaferro, indústria de transformação do ramo de nylon, vivenciou ao adotar a ISO de inovação.

A partir da implementação desse modelo internacional de governança, a empresa, que tem cerca de 250 colaboradores e gestão familiar, viu a taxa de representatividade de novos produtos no faturamento mais que triplicar. Só no primeiro ano a partir da adoção desse modelo, a empresa criou 133 novos produtos, que representaram 9% do faturamento. Antes, o recorde tinha sido 2,5%. Hoje, essa taxa já está em 12,5% e não para de crescer.

A empresa foi a primeira certificada na ISO de inovação na América Latina e a terceira no mundo, em 2019. Com cinco unidades de negócios, a MZF4 está dedicada a desenvolver produtos de maior valor agregado a partir do nylon. São produzidos itens como suturas cirúrgicas, fios para escovas dentais, linhas de costuras industriais, cartelas de mechas de coloração capilar, cordas musicais e vassouras, que são fornecidos para cerca de cem cadeias produtivas no Brasil e exportados para 60 países.

A motivação para obter a ISO de inovação foi aprimorar o desenvolvimento de produtos e, principalmente, organizar métodos e processos. “Quando a PALAS nos apresentou esse modelo, ele ainda estava sendo formatado. Fizemos a implementação na versão draft, o que nos trouxe muitos desafios, mas também muitos aprendizados”, lembra Fabricio Saad, conselheiro do Grupo Mazzaferro, que conduziu o processo de certificação quando atuava como CMO da MZF4.

Dentro desse modelo de inovação, a empresa estruturou alguns pilares, como o programa Eureka, no qual os colaboradores são estimulados a contribuir com ideias e recebem premiações quando elas são

aprovadas. “Notamos uma melhora significativa no clima organizacional, inclusive, com redução no turnover, já que as pessoas se sentem muito mais motivadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da companhia”, destaca Saad, que também é professor de inovação da ESPM e da Universidade de Salamanca, na Espanha.

Três anos depois da certificação, a MZF4 colhe muitos resultados positivos, como a melhora nos índices de satisfação dos clientes, no relacionamento com parceiros, no engajamento e na retenção da equipe, e também no aumento do valor da marca. A empresa registrou ainda crescimento nas exportações (já que a ISO é um padrão de negócios mundialmente aceito), além de otimização de processos, redução de desperdícios e até queda nos juros bancários – visto que oferece um risco menor às instituições financeiras porque está preparada para lidar com constantes transformações. Outro diferencial foi a criação de um programa de inovação aberta, no qual foram firmados convênios com universidades a fim de aproveitar a estrutura dos laboratórios e as pesquisas que estão sendo desenvolvidas por mestrandos e doutorandos para criar novos produtos a partir do nylon. Uma das iniciativas é um tecido em nanotecnologia.

De olho no futuro, a empresa acompanha pesquisas em diversas áreas, mirando a adoção de novos materiais e tecnologias para otimizar a produção, gerar valor agregado e contemplar a sustentabilidade. São estudos com grafeno (material com propriedades que possibilitam criar fios e tecidos inteligentes), pesquisas para monitorar o nível de bactérias em cerdas usadas na área da saúde, suturas que transmitem informação via IoT, entre tantos outros. Com um processo bem estabelecido, a MZF4 garante que a inovação veio para ficar.



Fabricio Saad



PORTO DO ITAQUI: UMA ESTATAL NA DIANTEIRA DA INOVAÇÃO

TER DE DECIDIR EM MEIO ÀS INCERTEZAS E AOS RISCOS

Engana-se quem pensa que tudo permanece estático na área pública. Além das mudanças que acontecem de fora para dentro, essas empresas também passam pelas constantes trocas de gestão, visto que praticamente tudo muda a cada quatro anos, com as eleições. Nesse cenário, o grande desafio é construir e deixar um legado para a população.

Foi diante de tamanho desafio que o Porto do Itaqui, em São Luís, administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária (Emap), decidiu que era preciso colocar o tema dentro da estratégia do negócio. A questão latente era como garantir que a inovação continuasse a ser prioridade, independentemente de quem estivesse na administração nos próximos governos.

A empresa já tinha ações de inovação diluídas entre as áreas, mas faltava um processo integrado, que garantisse a continuidade permanente das ações. Foi aí que a companhia optou pela implementação da ISO, se tornando a primeira empresa pública do Brasil a adotar essa metodologia. “Um modelo como o da ISO traz um padrão a ser seguido. E mesmo que, diante da alternância de poder a que estamos sujeitos, esse tema não seja prioridade na nova agenda, haverá mais chance de ele se perpetuar, pois já foi firmado um compromisso público”, afirma Deborah Baesse, gerente de comunicação e inovação do Porto do Itaqui.

Diante do conhecimento adquirido, foi criado o Porto do Itaqui Labs, programa que se propõe a construir respostas inovadoras para atuar na melhoria de processos.

Para isso, foram formadas equipes com representantes da comunidade portuária, que, com o apoio de mentores, participam de uma jornada de inovação com o intuito de desenvolver prototipagens e MVPs (produto mínimo viável). Entre as orientações, está a criação de inovação multimodal, incluindo o transporte rodoviário, ferroviário e hidroviário.

Já para apoiar a pesquisa acadêmica na área portuária, foi criado o programa Porto do Futuro. A iniciativa visa atrair talentos e formar mão de obra especializada. “Nosso complexo portuário é um dos maiores em movimentação de cargas do País, e o Itaqui é considerado um hub em economia e logística. Precisamos ver refletidos, na comunidade acadêmica local, o interesse e a produção de conhecimentos sobre o setor marítimo e portuário”, afirma o presidente do Porto do Itaqui, Ted Lago.

A fim de centralizar todas essas iniciativas e garantir o acompanhamento das ideias até a inovação, a empresa conta com o CRIARE.net, software desenvolvido pela PALAS. Com ele, é possível centralizar as ações, fazendo um acompanhamento preciso de cada etapa do funil de inovação, além de permitir melhores decisões, pautadas num algoritmo inteligente que cruza os recursos disponíveis para inovar (seja tempo, conhecimento, pessoas, infraestrutura ou budget) com as ideias em desenvolvimento. “O sistema nos permite visualizar os processos em tempo real, o que garante muito mais assertividade na inovação”, enfatiza Baesse. Essa é a forma mais precisa de garantir a perpetuidade das ações no longo prazo.

TMG: INOVAÇÃO DE PONTA PARA O AGRONEGÓCIO

NÃO TER CULTURA PARA A INOVAÇÃO

Um dos maiores desafios da inovação é desenvolver uma cultura onde todos se sintam estimulados e seguros para apresentar suas ideias. Mudar a mentalidade dos colaboradores, fazendo-os enxergar os benefícios em criar processos para a inovação, foi o primeiro desafio enfrentado pela TMG, empresa do agronegócio que desenvolve pesquisas para melhoria genética de sementes.

Embora o ímpeto de inovar sempre tenha feito parte do DNA da companhia, a implementação da ISO de inovação foi determinante para obter resultados que fossem além do laboratório. “A inovação passa naturalmente todo o nosso negócio, mas, ainda assim, sentimos a necessidade de estruturar essa atividade e começar a definir padrões para a gestão da inovação”, conta Veridiana Vicentini, gerente de operações da TMG.

Mais de 50% do quadro de colaboradores é formado por pesquisadores, sendo mestres, doutores e pós-doutores. O objetivo era que, por meio da abordagem da ISO, fosse possível transformar as várias ideias em oportunidades de negócios.

Foi preciso realizar um trabalho de aculturação, que contou com dinâmicas multidisciplinares em grupo, eventos e encontros para canalizar as ideias de maneira profissionalizada, criando processos para saber quais priorizar e saber como tratá-las dentro de um funil de inovação.

Na jornada rumo à ISO, a intenção era implantar boas práticas e consolidá-las em uma nova rotina de inovação. “Isso vai muito além do selo. Passa por inse-

rir os protocolos estabelecidos para obtermos ganhos reais por meio da inovação”, diz ela. Após formatar uma governança de inovação patrocinada pelo conselho, definiu-se um comitê intersetorial, políticas de atuação e *templates* para análise de oportunidades.

Nesse aspecto, a TMG contou ainda com o desenvolvimento de um estudo de tendências realizado pela PALAS em parceria com a LaraiaTech, startup que usa algoritmos de inteligência artificial para transformar dados em decisões estratégicas. “Fizemos um amplo estudo a fim de identificar possíveis oportunidades e ameaças no agronegócio, buscando entender prioritariamente os efeitos das mudanças climáticas e pragas agrícolas”, destaca Lilian Laraia, pesquisadora responsável pelas análises.

Por ser uma empresa que investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento em inovação (PD&I), a TMG tem acesso aos benefícios fiscais advindos da Lei do Bem, que atua como importante viabilizador de projetos de inovação. Com os processos mais integrados a partir do modelo da ISO, a empresa potencializou o benefício, aumentando o valor da restituição. Com o recurso, realizou a revitalização de seu laboratório de biotecnologia e comprou novos equipamentos que irão suportar a demanda pelos próximos dez anos.

Ao longo deste período, a empresa estima um investimento em pesquisa na ordem de R\$ 2 bilhões. “Com novos equipamentos somados a toda estrutura e à padronização que criamos para fomentar a inovação, certamente teremos muito mais produtividade e melhorias de processos. Essa dupla irá nos proporcionar resultados ainda mais promissores”, diz Vicentini.

**“ISSO VAI MUITO ALÉM DO SELO. PASSA POR
INSERIR OS PROTOCOLOS DA ISO PARA OBTERMOS
GANHOS REAIS POR MEIO DA INOVAÇÃO”**

ATENÇÃO: INOVAÇÃO QUE MELHORA A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

NÃO INOVAR DE FORMA INTEGRADA E CONTÍNUA

Da mesma forma que a gestão voltada à inovação traz uma série de oportunidades, também gera muitos desafios. Há casos em que, depois de conseguir iniciar projetos inovadores, a liderança sai e as ações simplesmente não têm continuidade.

Em segmentos em que a rotatividade de colaboradores costuma ser acima da média, isso pode ser ainda mais desafiador. Esse é o caso da Atento, companhia de contact center que viu esse cenário mudar com implantação da ISO de inovação. Com o apoio da PALAS, a empresa foi a primeira do setor a receber a certificação. De olho na evolução de seu modelo de atendimento, criou uma área voltada a criar e executar soluções inovadoras – necessidade que foi potencializada com a pandemia.

Ao adotar a metodologia, seu objetivo era garantir um processo de inovação estruturado e orgânico, a fim de sempre melhorar a experiência do cliente. O diagnóstico inicial e a análise de gaps ajudaram a entender os detalhes da ISO e a estruturar as ações. Essa etapa, chamada de assessment, avalia o nível de maturidade da inovação. E, independentemente de o resultado ser positivo, as empresas que seguem com a implementação têm a oportunidade de iniciar ações que ainda não tinham ou mesmo melhorar aquelas que estavam subaproveitadas.

Terminada a fase de formatação do modelo de governança, que pode durar de quatro a seis meses, a empresa está pronta para receber uma audito-

ria interna, que faz a validação final do processo e, estando tudo adequado, fica liberada para a auditoria de certificação, que é realizada por um organismo certificador que emite o atestado de conformidade. “O papel da certificadora é avaliar e, principalmente, zelar pela manutenção dos processos, visto que fazemos uma nova auditoria na empresa a cada 12 meses, a fim de identificar continuamente as oportunidades de melhoria”, ressalta Neifer França, diretor da QMS, certificadora com mais casos de ISO de inovação no Brasil.

Os resultados apareceram rapidamente. A Atento reestruturou a área de inovação e criou uma plataforma digital para fazer a gestão das duas principais iniciativas da área: um programa para estimular a geração de ideias entre os colaboradores e um de open innovation. “Essas ações derrubaram o mito de que a inovação vem apenas das lideranças, criando uma cultura que perpassa a companhia como um todo, independentemente do turnover”, revela Bruno Pavani, superintendente de inovação da empresa, que destaca ainda que a certificação foi bem vista por clientes, acionistas e analistas de mercado.

Com as ações implementadas, a Atento conseguiu construir um pipeline de inovações operacionais, projetos transformacionais (como a iniciativa para se tornar data driven com machine learning), iniciativas que envolvem tecnologias exponenciais (IA conversacional, metaverso), entre outras. “A ISO veio padronizar e medir a inovação dentro da empresa, estruturou os processos e nos deu maturidade. Nosso caso comprova que a metodologia não engessa nem burocratiza a inovação. Pelo contrário: aumenta a fluidez”, pontua Pavani.



Bruno Pavani

SAIBA MAIS SOBRE A ISO DE INOVAÇÃO

O que é: uma metodologia que oferece orientações para a implantação de um modelo internacional de governança para a inovação.

Quando surgiu: foi publicada em julho de 2019.

Quem pode adotar: qualquer empresa, independentemente do porte ou segmento em que atua.

Quem já adotou: mais de 400 empresas em todo o mundo, sendo mais de dez só no Brasil.

Em que setores já foi aplicada: energia, siderurgia, petroquímica, aeroespacial, agronegócio, educação, saúde, tecnologia, transportes, entre outros.

Resultados obtidos: criação de um modelo customizado de governança para inovação, processos e indicadores bem definidos, melhoria da gestão do

conhecimento, da cultura organizacional, dos resultados financeiros, do engajamento dos colaboradores, da capacidade de lidar com incertezas e riscos, da reputação da empresa no mercado, entre outros.

Quanto tempo para implementar: entre quatro e seis meses.

Quanto custa: depende da complexidade da empresa e do setor. Parte do investimento pode ser recuperado pela Lei do Bem.

Por que importa ainda mais no Brasil: proporciona às empresas um modelo internacional de governança de inovação, com processos, metodologias e ferramentas para tornar o País mais competitivo no exterior.



Baixe o e-book sobre a ISO de inovação apontando seu celular para cá.

OS RECURSOS JÁ ESTÃO DENTRO DE SUA EMPRESA. E TALVEZ VOCÊ NÃO SAIBA

AS OPORTUNIDADES DA LEI DO BEM

Sua empresa já utiliza a Lei 11.196/2005, também conhecida como Lei do Bem? Se não, deve considerar essa possibilidade. “Esse é o mecanismo mais abrangente que existe hoje no Brasil para o fomento de inovação em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia. E é o mais abrangente porque, independentemente do setor em que a empresa atua – se desenvolve inovações em produtos, processos ou serviços – ela pode obter os benefícios”, alerta Rafael Costa, diretor de novos negócios do FI Group, maior consultoria em fomento à inovação do Brasil.

Segundo um relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil tem a quarta maior tributação de empresas entre 109 países pesquisados. Nesse contexto, é compreensível que o empresário brasileiro busque oportunidades para reduzir sua alta carga tributária. “Com a Lei do Bem, é possível obter uma dedução adicional de até 80% dos dispêndios classificados com inovação tecnológica para fins do resultado tributável da companhia”, explica Costa.

Várias ações podem ser deduzidas pela Lei, como pesquisas para adquirir conhecimentos sobre novos fenômenos ou novos conhecimentos sobre os já existentes; trabalhos visando a comprovação da viabilidade de novos produtos e processos; pesquisas na área de tecnologia industrial básica (desenvolvimento e melhorias em máquinas, equipamentos e instrumentos de medição); e até serviços de apoio técnico para implantação de instalações ou equipamentos destinados à inovação e pesquisa tecnológica.

Com tantos benefícios, é surpreendente que a adoção à Lei do Bem não seja tão grande quanto poderia ser, apesar de todas as vantagens. “Requisitos de dados e documentação desanimam alguns gestores, pois acrescentam complexidade ao processo. Contudo, as empresas que implementam a ISO de inovação rastreiam mais facilmente as informações necessárias e estão mais preparadas para se beneficiar da Lei”, garante o diretor. “A ISO fornece às empresas todas as metodologias necessárias para organizar e implementar efetivamente a inovação de forma a otimizar a recuperação fiscal. Sem dúvida, é um investimento muito eficaz e com retorno rápido”, completa.

SOLUÇÃO TECNOLÓGICA POTENCIALIZA A RESTITUIÇÃO FISCAL

Se uma das maiores barreiras para adoção à Lei do Bem é a gestão documental, a PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação, e o FI Group, maior consultoria em fomento à inovação do Brasil, se uniram para eliminar esse problema. As empresas desenvolveram uma conexão entre suas plataformas tecnológicas – o CRIARE.net, que possui algoritmos de inteligência que apoiam os líderes na tomada de decisão dentro do funil de inovação, e o Solução Digital Lei do Bem, que gerencia todos os projetos elegíveis ao benefício –, a fim de otimizar e potencializar o processo de restituição fiscal.

De acordo com Rafael Costa, do FI Group, a parceria promove um grande benefício. “Durante o processo de validação, várias ideias são descartadas, e as empresas perdem grandes oportunidades de restituição fiscal por não enxergarem o processo como um todo. Com a união entre esses dois softwares, conseguiremos aumentar os valores recuperados, permitindo investimentos cada vez maiores para a inovação”, destaca. “Esta é nossa oportunidade de colocar o Brasil entre os maiores players de inovação do mundo. Com uma cultura madura, processos bem estabelecidos e tecnologias eficazes, certamente teremos todas as ferramentas necessárias para elevar nosso País a um novo patamar de inovação e competitividade”, finaliza Alexandre Pierro, da PALAS.

DESCONEXÃO, UMA DESVANTAGEM COMPETITIVA

Ao deixar de nutrir a curiosidade, a capacidade de ouvir o outro e desafiar suas certezas, o indivíduo acaba criando um contexto em que é o maior prejudicado

E stávamos chegando ao final de um dia cheio de vivências e discussões. O grupo era formado por 20 lideranças de uma mesma organização, reunidas com a intenção de aprender a construir relações de confiança em suas diferentes equipes. No papel de facilitador, abri espaço para quem quisesse falar.

Depois de alguns depoimentos, uma participante (vou chamá-la de Carmen) pediu a palavra e, em um tom emocionado, se disse comovida pelo que fizemos juntos. Disse que, a certa altura, sentiu-se completamente à vontade para se expressar. “Naquele momento, senti que eu podia fazer o que quisesse, foi uma libertação. Acho que nunca me senti tão livre junto a outras pessoas da empresa.” Algumas pessoas sorriam, ouvindo seu depoimento.

Agradei e disse que esse era mesmo o propósito do dia: propiciar a experiência concreta de habitar um ambiente seguro. E afirmei que, para mim, relações de confiança significam exatamente aquilo que ela tinha relatado: sentir-se à vontade para contribuir e não se omitir por medo do julgamento dos outros.

Seguiram-se mais alguns depoimentos, e uma outra pessoa (vou chamá-lo de Luiz) pediu a palavra. Começou dizendo que não entendeu para que serviam aquelas atividades que havíamos feito e concluiu afirmando que, para ele, tudo aquilo foi um desperdício de tempo. Vi algumas cabeças se movendo, em concordância. Pelo jeito, outros compartilhavam sua opinião.

Vejo essa dinâmica acontecer com muita frequência em grupos. E enxergo nela mais do que uma simples divergência de opinião. Ao chamar a experiência de “desperdício de tempo”, Luiz simplesmente negou o relato de Carmen, cujo conteúdo não era nada banal: ela havia acabado de se dizer tocada profundamente, como nunca antes, junto àquelas pessoas com quem convive todos os dias.

Centrado em sua própria percepção, Luiz perdeu Carmen de vista. E ignorou o possível valor que aquele espírito de abertura, relatado por ela, poderia trazer para o grupo e para os resultados. Afinal, nosso propósito ali era aprender a construir relações de confiança.

Luiz tomou sua experiência como a única verdade. E com isso desligou sua curiosidade para a experiência alheia, traço fundamental para aprender e construir valor em um ambiente de negócios em permanente transformação.

Os problemas e desafios que o presente e o futuro nos reservam raramente terão soluções cabais, daquelas que eliminam todas as outras hipóteses. A zona cinzenta, cheia de incertezas e ambiguidades, só faz aumentar.

A cada encruzilhada, será bom desviar nossos olhos e ouvidos do próprio umbigo, da própria mente, da própria opinião, para direcioná-los ao outro, a fim de capturar o valor que eu não enxergo. E os perigos que eu não vejo. Em relação a muitos de seus pares naquela sala, Luiz tinha uma desvantagem competitiva. ∞



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.

cursos online

para início

imediatO

CURSO HSM MERCADO FINANCEIRO



CURSO HSM ESTRATÉGIA COMERCIAL



NOSSA EXPO EVOLUIU. INSCREVA-SE!

<https://hsmmais.com.br>



Informações:



hsm.com.br



(11) 4689-6600

ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO

99.....	56	Inst. de Tecnologia do Paraná (Tecpar).....	91
Air.....	56, 62, 74	Inst. de Tecnologia e Liderança (Inteli).....	70
Airbnb.....	13, 82	Instituto Guetto.....	74
Aperam BioEnergia.....	18	Inep.....	70
ArcelorMittal Inox.....	18	Itaú Educação e Trabalho (IET).....	70
Ashoka.....	70	Johnson & Johnson.....	56
Assetz Expert Recruitment.....	56, 62	King's College London.....	91
Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom).....	86	LinkedIn.....	56
Bain&Company.....	91	Magazine Luiza.....	56
Bloomberg.....	66	Matchbox.....	56, 74
Box1824.....	66	Max Plack Society.....	13
Brasil Júnior.....	66	McKinsey.....	66
BRF.....	56	McKinsey.....	70, 74
Bridgewater.....	13	Mercado Livre.....	82
BTG Pactual.....	70	Movimento de Inovação na Educação.....	70
C6 Bank.....	56	Movimento Mulher 360.....	74
Challenger, Gray & Christmas.....	13	MRV.....	56
CSD BR.....	56	OpenSea.....	91
Cubo.....	13	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).....	70
Deloitte.....	13	Orquestra Sinfônica de Boston.....	74
Devel Blockchain.....	91	Patagonia.....	13
Dexco.....	8	Plexus Consultoria.....	74
EcoSocial.....	18	Portland State University.....	91
Egalité.....	74	PwC.....	56, 74
Engie.....	91	Randstad.....	66
Eureca.....	66	Recrutaê.....	70
Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap).....	74	Rede Brasileira de Aprendizagem Criativa.....	70
Fanatee.....	56, 62	Revvo.....	56
Fiat.....	56	Safera.....	56
Fórum de Empresas e Direitos LGBTQI+.....	74	Samsung Ocean.....	70
Fórum Econômico Mundial.....	56, 70	Santander.....	91
Fundação Lemann.....	70	Santander Coders.....	70
Futuro S/A.....	56, 62	Selecty.....	70
Gallup.....	13	Serviço de Tecnologia Alternativa (Serta).....	70
Gateway.....	70	Smart Comms.....	62
Generation.....	70	St. Thomas' School of Medicine.....	91
Gol.....	8	Talenses Group.....	70
Google.....	24	TalenTrust.....	13
Great Place to Work (GPTW).....	74	Uber.....	82
Grupo Gaia.....	13	Venü Insights.....	66
Huddle.....	56, 74	Vivo.....	56
IBGE.....	70	Volkswagen.....	56
ICF Brasil.....	18	Whirpool.....	56
IMR-Ericksson.....	18	XP Educação.....	70
Inspier.....	18		
InspireIP.....	91		
Institute du Cerveau.....	91		

As empresas relacionadas no especial *CEO do Brasil - edição 2022* estão relacionadas na própria reportagem 39

CONVERSE COM A GENTE SEMANALMENTE

Aponte sua câmera para este
QR code e assine nossas
newsletters *The Update*
e *Management in Flow*.



ASSINANTE HSM MANAGEMENT TEM A FACILIDADE DE RECEBER CONTEÚDO DIRETO NO SEU WHATSAPP

Use o QR code abaixo para receber
esse serviço



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) • Caroline Verre (HSM) • Vania Neves (Vale) • Viviane Mansi (Toyota)

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama
Diretora de conteúdo: Poliana Reis Abreu
Gerente de conteúdo: Caroline Verre

QURA EDITORA

CEO: Gabrielle Teco gabrielle@qura.com.br
[/in/gabrielleteco/](https://in/gabrielleteco/)
Diretora editorial: Adriana Salles Gomes adriana@qura.com.br
[/in/drisalles/](https://in/drisalles/)
Publicidade: negociosB2B@qura.com.br
Atendimento ao cliente: revistahsm.com.br/faq
Assine HSM Management: revistahsm.com.br/assinatura

revistahsm.com.br

Editora-executiva: Maria Clara Tavares Lopes
mariaclara@revistahsm.com.br
[/in/maria-clara-lobes/](https://in/maria-clara-lobes/)
Subeditor:
Felipe Van Deursen felipe.vandeursen@revistahsm.com.br
Diretora de arte: Débora Bianchi debora@revistahsm.com.br
Colaboraram nesta edição: Karen Rodrigues, Leonardo Guimaraes, 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 de artigos e colunas é de responsabilidade dos autores, e não representa, necessariamente, a opinião de HSM Management

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 WhatsApp +55 84 9682-7695 ou pelo e-mail atendimento@revistahsm.com.br.

carro inteligente

é o que já vem com um clube de benefícios

Tudo Meoo

Assinar um carro zero com planos fixos mensais, deixar o seu dinheiro livre para investir no que quiser e ainda ter um clube de vantagens com benefícios exclusivos.

Isso é: Tudo Meoo.

- ✓ 10% de desconto na Estapar.
- ✓ 15% de desconto no aluguel com a Localiza.
- ✓ 15% de desconto na Bagaggio.
- ✓ ConectCar com mensalidade grátis por 18 meses e 30% de desconto após esse período. Cashback de R\$ 25,00 na taxa de adesão.



re—
invente
seu jeito
de ter carro



Acesse e conheça
Localiza Meoo

Localiza meoo

Assinei, é Meoo.

localizameoo.com

A gente cuida da saúde para você cuidar das pessoas.

→ **Atendimento humanizado** com os nossos profissionais de saúde.

→ **Tecnologia e dados** para o melhor cuidado.

→ **Gestão de benefícios.** Tudo em um só lugar. Sem complicação.

Saúde a gente cuida o/

Saiba mais em piposaude.com.br ↘

