

# hsm

MANAGEMENT



## COMO DESCASCAR (E FATIAR) SEUS DESAFIOS NO ANO NOVO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
ÊNFASE EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIA



**PLANEJAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL**  
RESILIÊNCIA E ESG PARA ALÉM DA EFICIÊNCIA



**PLANEJAMENTO DE CARREIRA**  
GESTÃO DE CICLOS + PORTFÓLIO DE  
ATIVIDADES + MARCA "VOCÊ"



**PLANEJAMENTO PESSOAL**  
7 ÁREAS PARA FOCAR,  
INCLUINDO FINANÇAS





PRECISANDO DESCOMPLICAR SEUS PROCESSOS DE RH?

**AGILIZA COM A GENTE.**

Otimizar a rotina da gestão de pessoas da sua empresa pode ser um excelente negócio. E, com a Suite Gen.te da LG lugar de gente, todas as atividades de gestão de talentos e de departamento pessoal ficam integradas e reunidas em um só lugar.

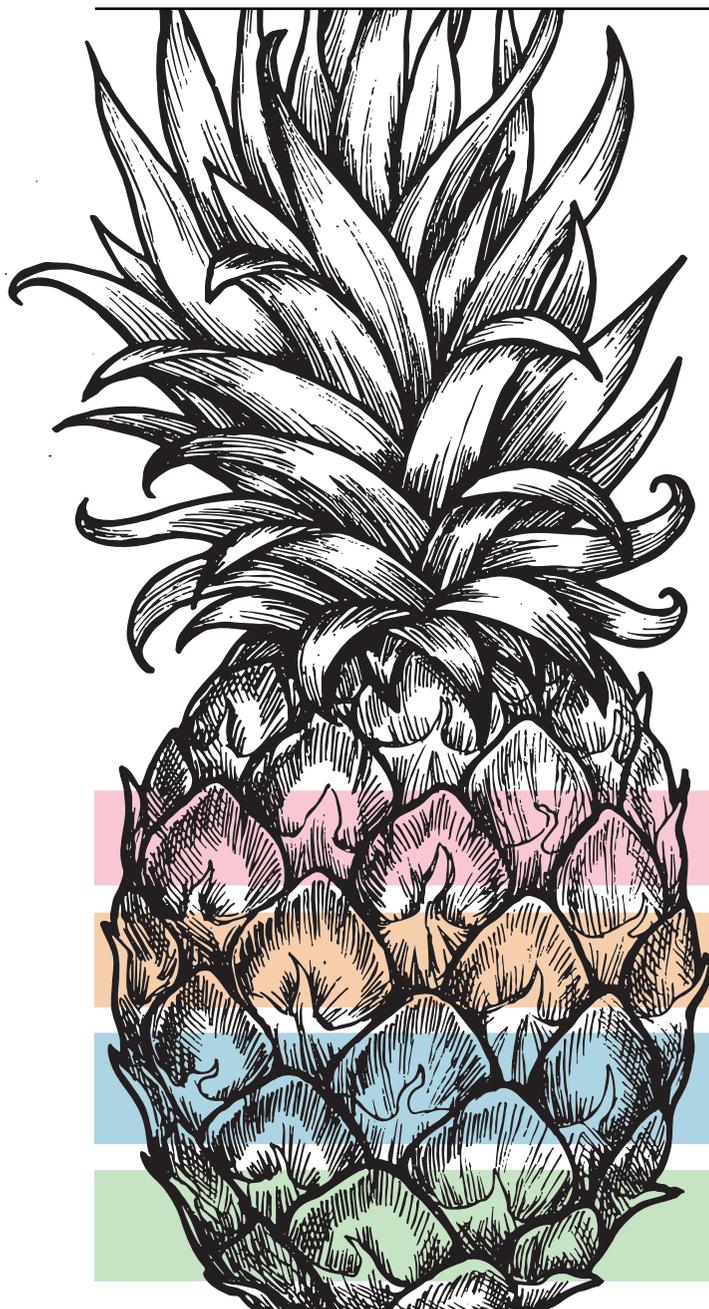
Uma tecnologia inovadora, capaz de evoluir processos de atração, retenção, remuneração e desenvolvimento através de um sistema simples, completo e com possibilidade de personalização.

**Fale com a gente.**



Acesse: [lg.com.br](http://lg.com.br)





5 **SOBRE A QUADRA DE PLANEJAMENTOS**

Entenda por que estamos propondo que, em vez de um planejamento para o ano novo, você faça quatro. Não tem o costume de planejar nada? Asseguramos que vale a pena.

11 **FUTUROS QUE EMOLDURAM**

Entre os desdobramentos da aceleração tecnológica e da ameaça ambiental, surgem oportunidades e desafios. Amy Webb e Jacques Barcia fazem suas listas.

15 **ENSINAMENTOS PAITER SURUÍ**

E se você fizesse benchmarking de planejamento com um povo indígena que habita o Mato Grosso e Rondônia e vem tendo muito sucesso?

19 **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ÊNFASE EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

41 **TÁTICO-OPERACIONAL: RESILIÊNCIA TAMBÉM, NÃO SÓ EFICIÊNCIA**

63 **PLANEJAMENTO DE CARREIRA: GESTÃO DE CICLOS + PORTFÓLIO DE ATIVIDADES + MARCA "VOCÊ"**

75 **PLANEJAMENTO PESSOAL: 7 ÁREAS PARA FOCAR, INCLUINDO A DAS FINANÇAS**

82 **NOSSA EQUIPE (QUE TE DESEJA EM PESO UM FELIZ ANO NOVO!)**



**BLOCO DE NOTAS – O QUE POSSO APLICAR**

*O papel desta edição é um convite para você "rabisçar" a revista à vontade. Sublinhe, ilumine, comente. Em qualquer lugar. E, para os insights mais longos, há espaços como este.*

## QUE NOSSO 2023 SEJA DOCE COMO UM ABACAXI PÉROLA

Toda vez que alguém diz “para que planejar? Tudo vai mudar mesmo”, um urso panda morre na China. O impacto é esse mesmo. Planejar continua muito importante na era das incertezas e complexidades. Nós na HSM temos certeza de que essa atividade de gestão fica mais importante ainda em momentos de pouca clareza, e não menos. O planejado vai ser executado à risca? Não, quase impossível. Mas se você só for reativo em relação ao que acontece, dificilmente vai chegar aonde gostaria. Mesmo para aproveitar uma oportunidade imprevista, a gente precisa de estar preparado.

Aqui na HSM nosso planejamento anda à toda. O ano de 2022 foi um tempo de expansão do nosso ecossistema de negócios, em escala e em escopo. Estamos muito orgulhosos disso – talvez você tenha visto nossa mais recente novidade, a Udemý no Brasil. Posso garantir, sem dar detalhes, claro *[risos]*, que estamos nos planejando muito para 2023 também, e cheios de energia para fazer tudo acontecer.

Esta edição é inteira sobre planejamento. (Nossos leitores nos pedem cada vez mais edições temáticas e estamos ouvindo.) A meu ver, companhia perfeita para virar de 2022 para 2023. Tem um papel diferente para você sublinhar, circular, escrever impressões e consultar isso o ano inteiro. É para ser a mais interativa possível. Aborda planejamento em seus quatro grandes blocos – estratégico (do negócio), tático-operacional (do negócio), de carreira e pessoal. São quatro pratos e nenhum pode cair. Quatro pratos com fatias de abacaxi, para manter a metáfora (*veja o quadro abaixo*), e acrescento que são fatias de abacaxi pérola, o mais doce de todos. Apesar de o grau de dificuldade para descascá-lo seja o mesmo rsrs.

Ainda destaco nesta edição o artigo sobre o planejamento de 50 anos dos suruís, que faz pensar, e os futuros trazidos por Amy Webb e Jacques Barcia, que fornecem base para os nossos planos. Quando chegar para você, no comecinho de 2023, esta revista vai levar nossos votos e vibrações de que 2023 lhe seja o melhor dos anos! ∞

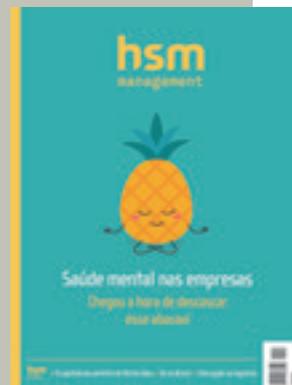
4



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.



Encerrando os festejos dos 25 anos, **HSM Management** apresenta seu mascote: é um abacaxi chamado Quradinho. Ele simboliza os bons desafios de gestão, porque é espinhoso, dá um trabalho danado para descascar, mas, se bem escolhido e trabalhado, nos recompensa com uma vida mais doce. Já havia aparecido por aqui na capa da revista nº 135, de agosto de 2019, sobre o desafio “saúde mental”. Agora volta para os desafios de ano-novo, que o bom planejamento aqui sugerido tornará muito mais fáceis de saborear.





#AUTOGESTÃO #ANONOVO #PRODUTIVIDADE #SUCESSO

## PLANEJAR É TRABALHAR

Por Maria Clara Lopes

Gerar valor vai depender cada vez mais de planejar em quatro frentes, como diz Rubens Pimentel, CEO da Trajeto Desenvolvimento Profissional e conselheiro de HSM Management.

### A METÁFORA DO ABACAXI

É uma fruta fácil de comer? Não. Não é banana nem tangerina. Abacaxi precisa ser descascado e fatiado, o que requer tempo, energia e habilidade, ou pode machucar, por causa da coroa e dos espinhos. Mas pode ser tão doce que compensa o esforço. E um abacaxi adoça a vida de várias pessoas, não só de uma.

Assim é com os bons desafios; precisam ser conhecidos por dentro e divididos em partes para ser vencidos – ou seja, planejados. Mas recompensam muitos.

**P**ablo Neruda (1904-1973) estava sentado em uma poltrona às 10 horas da manhã, olhando para o teto, quando um funcionário o abordou:

- E aí, professor, descansando?
- Não, estou trabalhando.

Ele era poeta e escritor. Estava olhando para o teto, planejando mentalmente o que faria para gerar valor. Planejar o trabalho era parte do trabalho.

Quando deu 18 horas, ele estava podendo o roseiral, todo suado. O mesmo funcionário passou e disse:

- E aí, professor, trabalhando?
- Não, agora estou descansando.

Com essa história, Rubens Pimentel, coach que treinou mais de 32 mil profissionais em produtividade e liderança, diz que distorcemos o que é trabalho. Como se fosse só fazer, não pensar.

No ano que se inicia, **HSM Management** faz um convite para que você inclua o planejamento em sua vida. Em vez de sair enfrentando desafios sem preparo, aqui simbolizados pelos abacaxis [veja texto à esquerda], podemos experimentar um trabalho de planejamento que preceda as ações nas quatro frentes em que potencialmente atuamos: estratégica, tático-operacional, de carreira e pessoal.

Por que, apesar da lição de Neruda, as pessoas continuam a achar que pensar não é trabalhar? Não se sabe. Mas a percepção é antiga e vem se acentuando. “Uma hipótese é que a tecnologia que tudo acelera acentue isso”, diz Pimentel. Deveria ser o oposto. É planejando que as pessoas se diferenciarão da tecnologia e gerarão valor. Esse, de fato, é o trabalho humano.



## PLANEJAMENTO EMPRESARIAL ESTRATÉGICO

EM GERAL, ESSA TAREFA SÓ CABE A QUEM É DO BOARD OU DE UM CARGO C-LEVEL, OU AINDA QUANDO A GESTÃO É PARTICIPATIVA. MAS EXERCITE-SE SE TIVER TEMPO. HOJE, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA ESTÃO SENDO OS GRANDES DIRECIONADORES DA ESTRATÉGIA.

### FATORES DE SUCESSO

1 – Estabelecer uma visão de futuro (o propósito, o porquê) para a empresa: o que este negócio quer ser?

2 – Além do porquê, fazer as escolhas de onde competir, como competir, com que recursos (humanos) e com que sistemas de apoio. Descubra se a empresa tem o que é necessário ou precisará mudar estruturalmente.

3 – Definir ações e o cronograma delas para materializar a visão e as escolhas feitas.

A estratégia, como aprendemos, é sempre a base da mudança. Em tempos de mudanças constantes, para que “perder tempo” fazendo planejamento estratégico? Rubens Pimentel adianta parte da resposta adaptando uma frase atribuída a Peter Drucker: “A estratégia é comida no café da manhã”. A alusão ao momento em que pensamos o que fazer no dia mostra como os fazeres da empresa precisam de planejamento, a começar pelo da estratégia empresarial. Nele se olha para inovações (de produto, mercado etc.), aquisições, se a estratégia vai ser vertical ou horizontal. Todas grandes decisões.

Ao pensar a estratégia empresarial, Pimentel pontua três etapas: a primeira é a visão de futuro; a segunda é o cronograma dessa visão; e a terceira, a estrutura atual. E as peças precisam se encaixar, claro. “Estamos trabalhando [essa lógica] agora em um cliente.

Tem uma visão do planejamento desenhado, mas ia começar o ano com uma estrutura que não atende. As pessoas começariam a trabalhar 20 horas por dia, então precisamos parar e olhar de volta a estrutura.”

Nesses níveis de planejamento, a pressa é inimiga. Um bom exemplo é a Balluff, que avaliou o futuro próximo da companhia e concluiu que queria ter fábricas apenas na China e na Alemanha. A unidade brasileira entrou na lista de corte, pois a empresa queria mais agilidade no comercial, sem precisar lidar com a operação da fábrica e questões logísticas e tributárias. A decisão foi tomada há cinco anos e a transição vem sendo preparada desde então.

Um ponto de alerta são as reuniões de planejamento estratégico não avançarem nos detalhes da operação. Para Pimentel, esses encontros são uma ferramenta de tomada de decisão e de alinhamento.

6

## SE O TRABALHO FOSSE UM PLANETA, OS SATÉLITES SERIAM...

HOJE A ACELERAÇÃO TECH ACENTUA A PERCEPÇÃO, MAS AMANHÃ PLANEJAR SERÁ O GROSSO DO TRABALHO HUMANO





## PLANEJAMENTO EMPRESARIAL TÁTICO-OPERACIONAL

MATERIALIZAR A ESTRATÉGIA TRADUZINDO-A EM AÇÕES PRÁTICAS SERÁ A DIFERENÇA ENTRE TER UM ANO MAIS OU MENOS FÁCIL. É PRECISO GARANTIR RECURSOS E SISTEMAS DE APOIO – PLANEJAR A SAÚDE ORGANIZACIONAL – E BALANCEAR EFICIÊNCIA E RESILIÊNCIA.

Uma vez que a estratégia está definida, cabe à operação começar a desenhar como se vai trabalhar. Quem vai fazer o quê? Como será o fluxo de trabalho? Como as áreas se conectam? Como concretizar ações ambientais e sociais? Como reforçar a governança? E tudo isso sem esquecer a importância de um bom clima e a segurança psicológica.

A operação é responsabilidade da diretoria. São os diretores do nível tático que têm de se perguntar se o jeito que trabalham é o melhor para entregar resultados. E com atenção para não cuidar apenas da própria área, sem olhar para os pares. “É essa turma que pega a estratégia e traduz para a operação. Ou fazem uma boa tradução, ou botam o time para trabalhar não sei em que direção.”

Motivo pelo qual Pimentel reforça a importância de se comunicar a estratégia para a operação. “Deveria ser uma lição de casa que as empresas têm de checar o tempo inteiro, semanalmente, em modelos síncronos”, diz ele. Ou seja, evitar ao máximo, nessas horas, mensagens por WhatsApp ou até mesmo e-mail. Já ferramentas como Zoom são bem-vindas, porque permitem reuniões frequentes com pessoas separadas geograficamente. Outro conselho de Pimentel é cuidar dos “rituais” desses encontros táticos, estabelecendo regras claras, como “é proibido trazer problemas do dia a dia, pois há outros fóruns para isso”.

Planejar o tempo para tática, estratégia e operação é sempre um desafio. Pimentel sugere uma lógica interessante. No caso de um empreendedor, com uma empresa ainda pequena e que está muito envolvido na operação, ele sugere reservar cerca de metade do dia para operação e imprevistos. Já um diretor

de uma empresa maior pode ter 20% do dia livre, seja para eventuais incêndios, mas principalmente para pensar a tática para a estratégia. “Se um diretor tem de apagar incêndio todo dia, a empresa vai quebrar. Um bom diretor está longe da operação, e um CEO não tem de apagar incêndio.”

É importante também foco para avançar na agenda ESG, já que não só é um diferencial para a empresa, mas também lhe dá resiliência. Apesar de a exigência para que as empresas tenham um posicionamento ESG na estratégia ser crescente, as ações bem executadas na área ainda são raras.

Além desses cuidados, vale olhar com atenção para a própria visão que se tem de trabalho. Um diretor sentado na cadeira com a mão no queixo não está necessariamente à toa. “A agenda dos diretores e do CEO está lotada porque precisamos ser vistos como pessoas que estão fazendo coisas. Se eu não estiver cortando rosas, como Neruda, não estou trabalhando. A primeira coisa é entender que o trabalho, em determinados níveis, é muito mais intelectual do que de execução.”

Nessa linha Pimentel ainda defende que o Brasil precisa, de forma geral, de mais conhecimento em gestão e liderança. “A maior parte de nossos gestores está improvisando. Precisamos parar com isso e começar a aplicar a cartilha. Eu, como CEO, não quero construir teoria de gestão. Até porque a gente já tem o Peter Drucker. Um dia me falaram que ele [Drucker] morreu. Não, é um engano, ainda temos Peter Drucker e tudo o que ele pensou. Pegue a cartilha, aplique-a a sua realidade. Pare de dar complexidade à coisa, pegue a receita e a siga. Depois você troca o chantilly por creme de morango, mas primeiro faça o bolo direito.”

### FATORES DE SUCESSO

1 – Traduzir a estratégia empresarial para a operação. Definir: quem faz o quê? Como?

2 – Realizar reuniões frequentes para acompanhar a operação. Menos mensagens de áudio, mais videoconferências.

3 – Abrir espaço na agenda para pensar estrategicamente; a função do líder não é ficar apagando incêndio.



## PLANEJAMENTO DE CARREIRA

ESQUEÇA QUE VOCÊ ERA UM VENDEDOR DE TEMPO DE TRABALHO. EM VEZ DE OFERECER TEMPO, SUA OFERTA AGORA É A EMPREGABILIDADE. VOCÊ PRECISA PLANEJAR COMO DESENVOLVÊ-LA.

### FATORES DE SUCESSO

1 – Desenvolver conhecimento específico.

2 – Desenvolver relacionamentos.

3 – Desenvolver marca pessoal.

4 – Desenvolver capacidade de engajamento.

5 – Desenvolver capacidade de liderança.

**A**ntes, a empresa comprava seu tempo – e ainda o faz, em muitos casos. Mas a relação mudou. “Quando trabalhamos juntos, para uma relação produtiva, eu preciso entregar minha parte também”, diz Rubens Pimentel. Nas novas relações de trabalho, essa “parte” inclui, cada vez mais, o que se entrega efetivamente: engajamento, conhecimento específico, responsabilidade, relacionamentos, marca pessoal, capacidade de liderança etc.

“É um conjunto inteiro que se ‘compra’, não mais meu tempo.” Tais habilidades são elementos da nova empregabilidade. Nesse cenário, planejar a carreira significa, principalmente, planejar como desenvolver esse pacote de competências. Acesso a condições financeiras não é, para Pimentel, fator determinante. “A condição financeira é uma consequência do que você faz.”

Nessa visão, empregabilidade e planejamento de carreira passam a con-

templar decisões orientadas por valores e pelas necessidades da pessoa na hora de ela escolher um trabalho. Para ter mais segurança, refletir sobre suas preferências – por exemplo, ter liberdade para trabalhar em qualquer lugar versus segurança de benefícios sólidos – faz parte desse olhar para o futuro.

Uma competência ganha força com o achatamento da hierarquia e a redução de cargos de liderança: a responsabilidade. Quanto mais horizontalizada a estrutura, mais as responsabilidades devem estar evidentes. Pimentel lembra o scrum, “um modelo em que não posso tratar as pessoas como crianças”.

Outro ponto é cuidar do lifelong learning, tanto de matérias técnicas quanto de gestão. “Até a gerência média é possível continuar sendo engenheiro, biólogo, jornalista etc. Mas da gerência sênior para cima, você não é mais técnico, é gestor.” E, resalta Pimentel, gestores são especialistas em gestão e estratégia.

## TRABALHE COMO UM HUMANO

### O CUIDADO COM AS PESSOAS, HUMANISTA, DEVE INTEGRAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

No século 21, estamos ressignificando o que é “ser mais humano na gestão”. Como lembra o consultor Rubens Pimentel, há 25 anos era considerado defeito ser um profissional ou gestor humanista, que cuidava das pessoas como prioridade. “Eu cuidava de meu time no trabalho e a gente convivia fora dele. Lembro que meus pares ficavam incomodados e, em vez de fazerem igual, queriam que eu parasse de agir daquele modo”, diz Pimentel.

O humanismo – especificamente, o cuidado com as pessoas – deve estar presente nos planejamentos. Não só por retomar a ideia de que um gestor é como o maestro de uma orquestra, que faz pessoas tocarem bem e juntas. Pessoas malcuidadas não tendem a tocar bem, e muito menos tocam bem juntas. Além disso, diferenciar o trabalho humano do trabalho das máquinas é uma agenda cada vez mais imperativa. Máquinas não pensam ou planejam; humanos sim.

Sabe o slogan que diz “lute como uma menina”? Comece a se dizer “Trabalhe como um humano”. Isso inclui cuidar das pessoas e planejar.



## PLANEJAMENTO PESSOAL

DENTRO DE UM PLANO DE VIDA, ALGUMAS ÁREAS ACABAM PERMEANDO OUTRAS. UM PLANO DE LONGO PRAZO IMPLICA DECISÕES TÃO IMPORTANTES QUANTO CASAR OU NÃO, TER UM OU DOIS FILHOS, OU ATÉ NENHUM – E COMO PAGAR ESSA CONTA.

**T**odo mundo deveria saber fazer planejamento familiar, advoga Rubens Pimentel. Ter ou não filhos e quando, casar ou morar junto, juntar o patrimônio ou não, tudo isso é importante.

Todo mundo deveria fazer planejamento financeiro também, segundo ele. “Entendi bem isso quando nasceu meu primeiro filho. Começamos a pensar em seguro de vida, o que exige planejamento financeiro.”

Trata-se de planejar o desenvolvimento familiar e o desenvolvimento financeiro. Alguns especialistas sugerem que há sete áreas de desenvolvimento pessoal para planejar: familiar, financeira, mental, física, social,

espiritual e emocional. O que tem mais restrições costuma ser o planejamento financeiro; nem todo mundo gosta de fazer. Mas a boa notícia é que pode ser parcialmente terceirizado.

“Apesar de ter feito carreira no mercado financeiro, eu não gosto disso. Então, pago todo mês um life planner para pensar nos investimentos por mim”, diz Pimentel. Um bom life planner pode ajudar você a lidar com dinheiro para projetar uma tranquilidade no futuro e vale a pena inclusive para quem está no começo da carreira sem filhos no horizonte.

O planejamento de vida é a soma do planejamento de carreira com o planejamento pessoal, como diz Pimentel.

### FATORES DE SUCESSO

1 – Fazer planejamento familiar.

2 – Fazer planejamento financeiro.

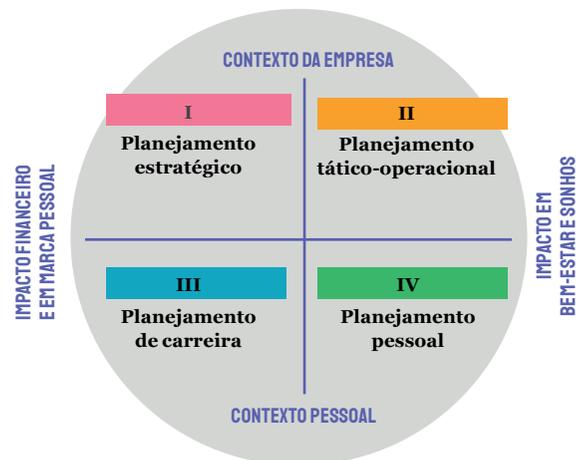
3 – Planejar o desenvolvimento de seu “sistema operacional pessoal”: o bem-estar mental, físico, social, emocional, espiritual.



## COORDENAÇÃO E O EQUILÍBRIO DINÂMICO

**A**s coisas vão sair exatamente como você planejou? Não, a probabilidade de isso acontecer é mínima. A regra são as intempéries. Mas ter um plano, acredite, é o que lhe permite ser flexível e ter prontidão de resposta nas intempéries, sem perder o objetivo de vista ou, quando tiver de trocar de rumo, poder fazê-lo sem trair o propósito maior. Planejar maximiza tempo e energia, e minimiza desgastes emocionais e nas relações.

O planejamento coordenado das quatro frentes expostas facilita manter um equilíbrio – dinâmico – entre progresso profissional e bem-estar pessoal [veja ao lado]. Por fim, quando você não planeja, alguém o faz por você, até sem querer: rivais, funcionários, o empregador, familiares. Planeje. ∞



# Prepare sua empresa para dominar o poder das tecnologias exponenciais

e alavancar seus resultados.



Treine times e equipes  
para novas oportunidades  
e cenários complexos.

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

> **SAIBA MAIS!**  
subrazil.com



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

A SingularityU Brazil faz parte do



e tem sede no





#AMYWEBB #JACQUESBARCIA #TECNOLOGIA #MEIOAMBIENTE

## FUTUROS: O QUE ELA DIZ, O QUE ELE DIZ

Autoria: Amy Webb e Jacques Barcia

Edição: *Rotman Management Magazine* (Webb) e Maria Clara Lopes/Karen Rodrigues (Barcia)

**Amy Webb e Jacques Barcia têm uma certeza em comum sobre o futuro: será preciso inovar – muito. Porém ela vê as tecnologias digitais como fio condutor desse movimento, enquanto ele acredita que a necessidade de regeneração ambiental é que vai direcionar as iniciativas.**

**E**mbasamento fundamental para qualquer planejamento – estratégico, tático-operacional, de carreira ou pessoal – é uma visão do futuro. Mesmo que você só esteja se preparando para o próximo ano. Fazer algo que logo precisará ser refeito é pouco eficiente, além de frustrante.

A seguir, **HSM Management** elenca as ideias de dois futuristas, Amy Webb e Jacques Barcia. Os dois atuam em polos de inovação – ela no Vale do Silício, EUA; ele em Recife, Brasil –, mas vivem contextos diferentes: ela tem uma visão do centro global; ele traz o olhar de periferia do planeta. Com os dois, analisamos as duas grandes forças impulsionadoras dos próximos tempos: a mudança tecnológica e a urgência ambiental e climática cada vez maior.

### O QUE É PRECISO ENTENDER

**Amy Webb** - A realidade não é mais o que costumava ser. Todo dia surge um novo conjunto de sinais para desafiar nossos modelos mentais.

Só em 2021/22, o DeepMind resolveu um problema de 50 anos na área de biologia, abrindo caminhos para descobrir medicamentos; os sistemas de IA provaram que são capazes de gerar imagens e texto tão bem quanto um humano; Facebook (Meta) e Square (Block) começaram a se apropriar do território digital na emergente web3; e os maiores streamers, como Netflix e Disney+, descobriram que redes de comércio social como Shein podem ser grandes rivais.

Como primeiro passo para se envolver nesta nova realidade, eu diria que



Amy Webb



Jacques Barcia

os líderes têm de se familiarizar com o metaverso, assim como distinguir entre os diversos formatos mediados digitalmente abarcados no espectro da “realidade-virtualidade”. Devem-se entender as definições interligadas de realidade aumentada (RA), virtual (RV), mista (RM), estendida (RE) e realidade diminuída (RD). [Veja texto lateral na página 13]

**Jacques Barcia** - A primeira coisa a entender é que os contextos dos países centrais e periféricos são bem diferentes. Os países centrais, onde o capitalismo está mais avançado, depletaram seus recursos naturais, e isso lhes deu condições para criar infraestruturas de conservação, o que confere “certo” equilíbrio a como a questão é tratada lá. Já nos países periféricos, a pauta ambiental está em disputa com o imaginário de capitalismo que temos. No Brasil, por exemplo, alguns acreditam ser possível conciliar a ideia de ser o celeiro do mundo – falaciosa a meu ver, mas que habita nosso imaginário desde os anos 1960 ou antes e é cada vez mais forte – com a crença de ser possível conciliar o crescimento do agronegócio e a conservação ambiental. Eu não creio nisso: se de um lado há intenção de expandir a produção – com maior exploração do solo –, e do outro, há necessidade de manter o meio ambiente como está (e, mais ainda, de regenerá-lo), isso poderia ser quase uma corrida armamentista.

O que deve acontecer é que, conforme se agravarem as emergências climáticas, haverá mais e mais pressões externas e internas para o Brasil ser a reserva ambiental do mundo, com narrativas como a de a Amazônia ser o pulmão do planeta. E isso pode direcionar o que vai acontecer no País. Aí é que entrarão as novas tecnologias. Falo de tecnologias digitais, é claro, mas também de tecnologias humanas – sociais e políticas.

**Ela** - Há o metaverso. Alguns optam por enxergá-lo como a evolução da internet: evoluiríamos de uma coleção de páginas, plataformas e aplicativos para um mundo de interfaces renderizadas em 3D que são visualizadas por meio

de “óculos inteligentes”. Pode ser. Eu o vejo como um reino virtual abrangente, que incorpora vários aspectos de novas realidades em um ecossistema digital amplo e dinâmico. Tem duas características principais: (1) a rede coletiva de elementos e espaços virtuais renderizados em 3D do metaverso não pode ser ligada ou desligada; e (2) um vasto número de usuários pode acessá-lo simultaneamente e interagir lá dentro.

O metaverso não é uma única tecnologia nem controlável por uma única empresa ou entidade central. Representa a união gradual de elementos novos e em constante evolução: tecnologia, sensores, dispositivos e infraestrutura de rede sem fio de grande largura de banda, proporcionando aos usuários um novo modo de interagir entre si e com os mundos físico e digital ao redor.

**Ele** - A disputa [entre meio ambiente e capitalismo] vai ser mais intensa nos próximos dois ou três anos, causando rupturas importantes e transições dolorosas para um sistema de produção e consumo mais adequado à emergência climática. Mas, ao menos no melhor dos quatro cenários com que trabalho, esta próxima década pode ser marcada pela regeneração. A boa notícia é que nosso déficit de infraestrutura no Brasil pode nos ajudar a dar um salto para o novo sistema com menos dificuldade, como aconteceu com os países da África Central, que, como não tinham rede de telefonia fixa, adotaram mais rapidamente a telefonia móvel.

Alguns autores acreditam que vamos precisar tornar metade do planeta Terra selvagem novamente, o que vai requerer decréscimo econômico e, portanto, que a economia passe a ser muito planejada, para uma distribuição de recursos justa. Com esse “rewilding” (volta à vida selvagem), será preciso decidir o que é para ser humano e o que é para ser selvagem. Tecnologias digitais, inteligência artificial, big data serão fundamentais nesse planejamento.

Um conceito cada vez mais discutido é o das “pessoas ambientais”. É a ideia de que rio, florestas, árvores, ambientes naturais quaisquer sejam pessoas reco-

nhecidas pela lei, do mesmo jeito que são as pessoas físicas e jurídicas, com direitos. E a provocação que eu sempre faço é: o que acontece quando a natureza passa de recurso a stakeholder?

## OPORTUNIDADES E DESAFIOS

**Ela** - Vale olhar para o que tem surgido em torno das tecnologias de identidade e interfaces homem-máquina, como os óculos inteligentes.

À medida que os avatares se popularizam, os usuários buscarão ter portabilidade de avatar – a capacidade de mover um avatar entre plataformas construídas em diferentes softwares ou por diferentes empresas –, assim como personas digitais mais realistas.

Quando nossos comportamentos online fizerem a transição de aplicativos e sites para experiências de RE mais imersivas no metaverso, os avatares passarão a agir como nossos emissários virtuais para tudo, de compras à socialização e trabalho. Uma empresa que está explorando essas oportunidades é a Khronos, que criou o formato VRM de avatar para transferência entre plataformas de RV compatíveis. Outra é a Unreal Engine, conhecida por seus visuais para games 3D, que lançou o app MetHuman Creator, que promete criar personas digitais de alta fidelidade.

Falando no campo das interfaces homem-máquina, os óculos inteligentes serão nossa principal porta de acesso a um metaverso. Há no mercado muitos exemplos de óculos inteligentes de primeira geração. Echo Frames (Amazon) e Stories (da RayBan), ambos feitos em colaboração com a Meta, destinam-se a familiarizar o público com esses dispositivos. Mas a perspectiva de longo prazo deve ser outra: envolverá lentes inteligentes na forma de wearables para as pessoas viverem a realidade estendida e o metaverso sem atritos.

A Meta começou a desenvolver o que chama de “tecnologia de passagem reversa”, que projeta os olhos do usuário para o lado de fora, permitindo que esse usuário se conecte com quem está fora do mundo virtual imersivo sem se desconectar dele.

Há também lentes de contato inteligentes, com sensores e componentes eletrônicos embutidos, que podem exibir texto e imagens. Já há segmentações de mercado. A Mojo Vision desenvolveu uma tela HUD (heads-up display) como wearable, específica para atletas fazerem medições de desempenho, e está fazendo parcerias com empresas como Adidas, 18Birdies (golfe) e Wearable X (ioga). Corredores, por exemplo, em breve poderão ver métricas como passos e distância percorrida em seu campo de visão sem ter de olhar para um relógio; golfistas verão o ângulo de seu taco e a provável trajetória da bola.

Há uma ampla gama de aplicações da RA para organizações, que vai do chão de fábrica às salas de reuniões virtuais. O HoloLens 2, da Microsoft, foi projetado especificamente para soluções de negócios, incorporando funcionalidades de nuvem e IA, interoperabilidade com parceiros do setor e um conjunto de ferramentas para o desenvolvedor. Já foi adaptado para o Exército dos EUA, permitindo módulos de treinamento holográfico e projeção de mapas de terreno 3D dentro do campo de visão do usuário. A Nreal, fabricante de óculos inteligentes e HMDs (head-mounted displays), anunciou novas edições empresariais de seus dispositivos de realidade mista para uso industrial, de varejo, turismo, educação, logística. Os usuários podem operar seus headsets com um anel controlador wearable e controlar os movimentos no mundo virtual por meio de gestos.

**Ele** - Tecnologias digitais, e as mecânicas apoiadas pelas digitais, podem ajudar muito no esforço de regeneração. Estão sendo testadas formas diversas de captura de carbono e de geoengenharia, por exemplo. Uma delas suga o carbono da atmosfera e o enterra no fundo da Terra. É verdade que pode re-

## AS VÁRIAS REALIDADES

Realidade estendida é o termo guarda-chuva para o continuum realidade-virtualidade, que incorpora as realidades virtual, aumentada e mista.

**RA x RV.** As duas são “vividas” com óculos inteligentes, mas são diferentes. A realidade aumentada faz adições ao ambiente existente, mas você permanece orientado por seu ambiente físico; a realidade virtual faz você mergulhar em um ambiente virtual. Embora possam compartilhar hardware, RA e RV têm aplicações exclusivas e, hoje, os casos de uso de RA superam os de RV.

**RD.** A realidade diminuída é RA, mas o contrário não acontece. A RD não é totalmente imersiva; ela deixa o usuário ancorado em seu ambiente físico, mas com certas imagens, sons ou outros elementos sensoriais suprimidos.

**RM.** A realidade mista ancora elementos virtuais aos elementos físicos correspondentes em seu ambiente. Dentro dela, ainda é possível interagir fisicamente com objetos e superfícies, mas a aparência e a relação deles uns com os outros podem ser virtualmente alteradas. Ou seja, as experiências de RM não ocorrem nem no mundo físico nem no mundo virtual, mas num híbrido dos dois.

Fonte: Amy Webb, *Ratman Management Magazine*.



querer uma quantidade de energia tão grande que pode ser questionável, mas possivelmente não será algo dispensável. Serão bem importantes para a regeneração também as tecnologias digitais de simulação, como os digital twins e o próprio metaverso. Singapura é uma cidade que está se transpondo para o metaverso – inclusive no aspecto legal. Na frente digital, um dos desafios será fazer com que a inteligência seja descentralizada, distribuída. Como vemos no ChatGPT, essa inteligência artificial geradora de textos e conversas.

**Ela** - A área de supply chain ilustra o impacto tecnológico por vir. O aumento da inflação e os desafios trabalhistas estão acelerando a adoção da automação para incrementar produtividade e reduzir custos. A Tyson Foods [maior rival da brasileira JBS] anunciou em 2021 que gastaria US\$ 1,3 bilhão ao longo de três anos para automatizar suas linhas de produção. E espera recuperar US\$ 450 milhões em economia de custos até 2024. A Nike adicionou, em seus centros de distribuição, mais de mil robôs colaborativos que classificam, embalam e movem os estoques.

Além da automação crescente, as frota de drones começam a ganhar escala. A Domino's, com a Skydrop, vem avançando nos testes de drones de entrega na Nova Zelândia. A 7-Eleven fez parceria com a All Nippon Airways para expandir o conceito de conveniência com entregas de drones. A Wing, serviço de frota de drones da Alphabet, atingiu um novo marco com a conclusão de mais de 100 mil entregas, operando nos EUA, na Austrália e na Finlândia. O Walmart fez acordo com a startup israelense Flytrex para drones atenderem seus consumidores nos subúrbios americanos. O mercado global de drones deve crescer de US\$ 15 bilhões em 2020 para mais de US\$ 90 bilhões em 2030.

Por fim, há indícios de que os navios autônomos, movidos a IA, estão virando realidade. Duas empresas diferentes concluíram viagens marítimas bem-sucedidas com tecnologias autônomas. Uma foi a companhia de navegação japonesa Mitsui O.S.K Lines. Outra, a

Yara, fabricante de fertilizantes norueguesa. O navio porta-contêineres elétrico da Yara foi de Horten a Oslo sem condutor, e agora a empresa planeja colocá-lo em operação regular, estimulando a redução de mil toneladas na emissão de CO<sub>2</sub> na atmosfera.

**Ele** - As tecnologias político-sociais podem ser ainda mais importantes que as digitais nesse futuro. Temos vários exemplos delas. Em termos de iniciativa civil, há um projeto de rewilding na Inglaterra [WildEast, em East Anglia] para a comunidade reservar 20% de seu espaço – e a natureza ocupá-lo.

Em termos de governos, Santiago, no Chile, planeja plantar 7 milhões de árvores e é uma das seis cidades do mundo que tem um chief heat officer, executivo responsável por calor. As outras são três americanas (Miami, Phoenix, Los Angeles); Atenas, na Grécia; e a capital de Serra Leoa. E uma cidadezinha [Curridabat, Costa Rica] foi além: incorporou árvores, pássaros e polinizadores em seu rol de cidadãos.

Nesse contexto, as empresas terão de mudar suas práticas ESG, indo da governança da sustentabilidade para a governança da regeneração. E isso muito rapidamente, porque as coisas vão ficar bem urgentes. Em compensação, empresas que tiverem estratégias de regeneração e de trato climático e pessoas ambientais em seus boards deverão ser as mais competitivas das próximas décadas. Já há representantes de grupos de animais sendo incorporados ao processo de planejamento de empresas.

Há muita gente preocupada com a superpopulação do planeta. Digo que a quantidade de pessoas no planeta não é o problema, e sim a superpopulação urbana. Em 2050, teremos umas 20 megacidades com 30 milhões a 40 milhões de pessoas, que farão a São Paulo atual parecer minúscula – e isso criará uma série de novos problemas. Para resolvê-los, vamos ter de testar ideias malucas e inovar, como novos tipos de arquitetura para regeneração.

A grande missão das organizações para a próxima década será inovar o sistema – não mais para o sistema. ∞



EXEMPLOS DE INOVAÇÃO DEVEM VIR DE NOVOS TIPOS DE ARQUITETURA PARA REGENERAR. AS EMPRESAS PRECISARÃO SE PERGUNTAR: COMO ERGUER UMA FÁBRICA, OU ESCRITÓRIO, COM ESPAÇO PARA PLANTAS, POLINIZADORES, ESPÉCIES SELVAGENS?



#ESTRATÉGIA #DIVERSIDADE #MEIOAMBIENTE #STAKEHOLDERS

15

## A ESTRATÉGIA DE 50 ANOS DO POVO PAITER SURUÍ

por Heloisa Rios

Toda estratégia tem de estar a serviço de encontrar a real vantagem competitiva das organizações, um processo que pede respostas a perguntas como “quem eu sou”, “onde estou”, “para onde vou”, “como chegarei lá” e “como saber se cheguei lá”. A complexidade dos desafios e do ambiente, os stakeholders, a necessidade de engajamento e o tamanho da ambição são o que distingue os processos de planejamento estratégico, assim como o horizonte temporal, um dos maiores diferenciais. E o tempo dos suruís, povos originários que habitam um território situado entre MT e RO, pode nos ensinar muito sobre como planejar.

**M**eus interesses e experiências plurais me permitem conviver atualmente com pelo menos três mundos de planejamento estratégico. Um mundo veloz, onde as startups de sucesso formulam suas estratégias em horizontes de 3, 6 e 12 meses. Um mundo do futebol, que se vê diante de

uma oportunidade única de transformação a partir de uma estratégia de país levada a cabo de modo disciplinado nas próximas décadas. E o mundo do povo Paiter Suruí, que tem um horizonte estratégico de 50 anos.

O primeiro é o mais fácil de entender e aceitar, embora extremamente desa-



fiador. O segundo exige uma mudança radical, mas acabamos de encerrar uma Copa do Mundo de Futebol e sabemos o quanto isso vale a pena. E o terceiro é uma grande interrogação para a maioria das pessoas de negócios. O terceiro é o meu tema neste artigo.

Fui pega de surpresa quando, em julho de 2022, visitei a floresta dos suruí com os colegas de conselho de administração do World Wide Fund for Nature (WWF). Apresentaram-nos uma série de iniciativas e disseram: “Tudo isso é parte da nossa estratégia de 50 anos, iniciada em 1994”. Eu me surpreendi. Não te surpreende?

Daquele momento em diante não parei até entender, o mais profundamente possível, o que poderia ter motivado uma estratégia de 50 anos – as razões, a história, o processo, as expectativas.

Tudo começou com Marimop Suruí, o então cacique do povo Paiter Suruí, pai do atual cacique e líder Almir Suruí. (Paiter significa “gente de verdade”.) Começou quando ele viu 400 caminhões de madeira clandestinos saindo de dentro da floresta, chamou seu filho e disse: “Temos de dar um basta nesse ciclo de destruição da floresta”.

Os dois sabiam que a solução não seria apenas tentar impedir o desmatamento. “Temos de achar uma solução de mudança, porque ninguém está tirando esse volume de madeira sozinho. Certamente tem muita gente envolvida, inclusive do nosso próprio povo”, disseram um ao outro. Mais que acabar com o desmatamento da floresta, eles precisavam buscar perenidade e autonomia para seu povo.

Logo me lembrei dos três Ds que aprendi com Pavan Sukdev como sendo os impulsionadores de uma transformação. Mudanças acontecem por DESIGN, quando antecipamos o futuro formulando estratégias, fazendo escolhas e alocando recursos para realizar o que foi planejado. Mudamos por DECRETO, quando somos obrigados por alguma norma ou lei. E mudamos quando acontece uma DESGRAÇA, porque ela aconteceu.

Os suruí utilizaram todos esses Ds: houve uma desgraça (400 caminhões

de madeiras!), o cacique determinou uma nova norma e foi desenhada uma estratégia, assim como o sistema de governança que daria suporte a ela. Eles viram que o único modo de fortalecer seu povo seria mudar e fazer a gestão do próprio território. E começaram isso com a busca de alternativas econômicas melhores, baseadas em conhecimento e sabedoria. Algo grandioso estava nascendo. Algo para acontecer em 50 anos.

## DO CONTEXTO À ESTRATÉGIA

Antes de detalhar a estratégia desse povo, preciso compartilhar dois aprendizados que contextualizam o que foi feito. O primeiro é que, para os suruí, não existem o povo e a floresta como entes separados; o povo se considera a própria floresta. Foi Txai Suruí, filha de Almir e hoje voz ativa global no combate às mudanças climáticas, além de minha colega de conselho do WWF, quem me ensinou.

O segundo, me explicaram outros indígenas, é que aquela estratégia não era algo para o mandato de um líder. Não serviria como resposta aos concorrentes, por exemplo, se é que os madeireiros ilegais podem ser definidos assim. Eles queriam formular uma estratégia para 50 anos, ou seja, buscar diretrizes e ações de transformação de todo o povo ao longo de várias gerações.

A estruturação do processo estratégico dos suruí começou com as cinco perguntas canônicas da estratégia. Para responder a “quem sou eu?” e “onde estou”, foi feito um trabalho de diagnóstico, em 1994, que envolveu mais de 2 mil pessoas, indígenas e não indígenas, finalizado somente no ano 2000. Com stakeholders diversos engajados no processo, eles levantaram suas forças e fraquezas, as potencialidades e as ameaças que identificavam até aquele momento.

As respostas para “aonde quero chegar e “como fazer isso”, mais as métricas que confirmariam a chegada, também foram cocriadas. Durante esse processo, questionaram-se sobre como seria a melhor forma de lidar com a floresta, resgatar e engajar seu

povo, sim, mas também se perguntaram como poderiam influenciar a sociedade consumidora a adotar um comportamento mais sustentável. Além disso, investigaram os potenciais econômicos que a floresta tinha e chegaram ao maior deles: o combate às mudanças climáticas.

Desse processo coletivo saíram 12 eixos de ação, que incluíram, entre outras, frentes como economia, mercado consumidor, reflorestamento, saúde e educação (do mundo, inclusive).

Em 2021, Txai Suruí, filha de Almir, ficou conhecida internacionalmente

ao discursar na abertura da COP26, em Glasgow, na Escócia, e destacar o papel das mulheres e dos jovens na estratégia de 50 anos dos suruí. O documento intitulado “Plano de Estratégia de 50 anos do Povo Paiter Suruí” circulou no planeta e virou referência para desenvolvimento econômico comprometido com a preservação de recursos naturais e vivências dos povos da floresta.

## ENTENDENDO O QUE É ÚNICO

Então, o que há de tão especial nessa estratégia? Muita coisa. O primei-



## O DIA EM QUE ALMIR SURUÍ FALOU NO CONGRESSO DO IBGC

### ELE DIVIDIU OS RESULTADOS DO “PLANO 50” EM PRESERVAÇÃO DA FLORESTA E DESENVOLVIMENTO DE SEU POVO

Em novembro último, um dos destaques do 23º Congresso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foi o líder indígena Almir Narayamoga Suruí, coordenador da Associação Metareilá e cacique do povo Paiter Suruí, uma ideia da conselheira do IBGC Heloisa Rios. Almir apresentou a conferência “Inspiração para manter a floresta em pé – Plano de 50 anos”, na qual discorreu sobre a estratégia delineada para garantir a sustentabilidade e perenidade dos suruí e da floresta que habitam.

A uma plateia formada por especialistas em governança corporativa, empresários e executivos de empresas do Brasil e da América Latina, ele explicou como a Terra Indígena Sete de Setembro, que ocupa uma área de 249 mil hectares entre Rondônia e Mato Grosso, é preservada de maneira eficaz, com produção sustentável de café, cacau, banana, castanha, artesanatos e peixes.

Na região, que reúne 30 aldeias de seu povo, iniciam-se serviços de ecoturismo, por enquanto limitados aos pesquisadores e cientistas que contribuem com a Universidade Paiter, a primeira universidade indígena do Brasil. Tudo isso foi criado a partir de uma estratégia feita para 50 anos, batizada de Plano 50. “Estamos usando o nosso conhecimento ancestral para construir um novo caminho para o futuro, utilizando com responsabilidade os recursos naturais”, disse o líder à plateia do Congresso do IBGC.

Seguindo as metas de reflorestamento do plano, os suruí plantaram mais de 1 milhão de mudas de plantas nativas do território. E isso serviu de base para a montagem do projeto de geração de créditos de carbono pelo mecanismo de Redução de Emissões Provenientes de Desmatamento e Degradação Florestal (REDD), para o qual Almir Suruí procura captar recursos públicos e privados, de maneira a tornar a venda comercialmente viável.

Almir destacou o papel das mulheres e dos jovens na elaboração e execução do Plano 50” e em funções de liderança em todas as áreas na terra suruí. Exemplo disso é sua própria filha, a estudante de direito Txai Suruí, que ficou conhecida internacionalmente ao discursar na abertura da COP 26, em Glasgow, na Escócia, em 2021, e também levou as questões do povo suruí à COP 27, no Egito, em 2022.

“O Brasil tem condições de ser o país exemplo para os países amazônicos, em equilíbrio ambiental para enfrentar as mudanças climáticas”, declarou o líder indígena. “Temos esperança num futuro melhor e precisamos participar ativamente do novo governo para que, em nosso País, tenhamos governança e, em todo o mundo, voltemos a ser respeitados”, finalizou.

(Reportagem de Lúcia Camargo)



**HELOISA RIOS** é especialista em estratégia e transformação de negócios. É membro da Comissão de Estratégia do IBGC, conselheira de empresas e ONGs, consultora e CEO da Universidade do Futebol, edtech fundada em 2003 voltada a aprendizagem e soluções de negócio para o esporte. É coordenadora acadêmica da formação de líderes no futebol na CBF Academy e Federação Paulista de Futebol e coautora do livro *Muito Além da Bola: O futebol que transforma*.

ro ponto é que eles decidiram fazer um processo realmente coletivo e de escuta ativa. Foram ouvidas mais de 2 mil pessoas, na aldeia e fora dela, durante um período de seis anos, e elas foram questionadas sobre temas muito importantes e complexos.

Com esse processo, os suruí construíram a base de sua sustentabilidade (do povo e da floresta), definindo em que cadeias produtivas poderiam apostar – e planejaram como seria o manejo sustentável dessas produções sem agredir a natureza. A voz do coletivo norteou, de fato, a constituição das cadeias produtivas de café, cacau, banana, castanha, peixes e artesanatos, e também o desenvolvimento do ecoturismo. A partir da estratégia cocriada, eles também resolveram fundar a primeira universidade indígena do Brasil, a Universidade Paiter, que recebe pesquisadores e cientistas de toda parte.

Outro elemento especial foram as conexões e parcerias geradas. Eles resolveram juntar forças com organizações do conhecimento para facilitar a execução de suas metas de futuro. Em 2007, por exemplo, Almir foi à Califórnia para propor uma parceria inédita com o Google com vistas à produção de um mapa multimídia sobre sua tribo por meio da plataforma Google Earth. Hoje o Mapa Cultural Suruí reúne fotos, vídeos, animações em 3D, além de depoimentos publicados pelos próprios indígenas como forma de apoiar a preservação da região.

Essa estratégia é especial também pela capacidade de inovação – talvez inesperada para nós quando vindas de povos originários, nos quais tradição é regra. A tribo foi pioneira na venda de crédito de carbono e em uso do mecanismo hedge, ambos feitos com a finalidade de reduzir as emissões por desmatamento e degradação.

Por fim, ficou muito claro que a liderança foi – e é – um dos elementos mais fundamentais desse processo. Se não houvesse gente como Almir e seus familiares, não teríamos esses resultados. A visão de longo prazo que

o pai dele estabeleceu não é trivial para implementar: é preciso “não querer ganhar no curto prazo” e “esforçar-se por algo que se concretizará quando não estivermos mais aqui”. Como ocorre com o restamento que eles vêm fazendo.

Essa liderança firme viabilizou que esse povo desse um passo para trás e conseguisse pensar em como atacar a destruição da floresta e a corrupção sistêmica garantindo sua sobrevivência e perenidade.

**CRIAR E FAZER NEGÓCIOS COM RESPONSABILIDADE** é um desafio para todas as organizações, não importam suas características. O legado dos Paiter Suruí nos ensina sobre a importância do envolvimento coletivo, da diversidade convocada a participar, da liderança com visão de futuro e desprendimento, da abertura a campos de conhecimento diversos, da importância de decidir como crescer, do aprimoramento constante e, principalmente, da cultura da paciência que os povos ancestrais carregam com seus ritos e conexão com a floresta.

Eu já incorporei esse aprendizado transformador à minha visão de mundo e convido o leitor a fazer o mesmo. Assim como mais pessoas poderiam adotar uma mentalidade digital, mais pessoas poderiam incorporar uma mentalidade ESG inspiradas pela estratégia de 50 anos do povo Paiter Suruí. ESG não deveria ser apenas uma sigla da moda; deveria ser a base das estratégias que nos levarão, coletivamente, a um Brasil e a um mundo melhores para todos.

Será que, mesmo em tempos velozes como os atuais, deveríamos investir em desenhar um futuro à moda do povo Paiter Suruí? Talvez não com um horizonte de tempo tão longo, mas realmente acredito que sim. Lembre-se de que, antes da coroa, já havia o cocar. As necessidades, os desejos e a sabedoria de organizações ligadas a povos longevos deveriam fazer parte da nossa educação em estratégia e gestão. ∞



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DEVEM SER AS PRIORIDADES



## ESTRATÉGIA SE TORNA INNOVATION-FIRST, TECHNOLOGY-FIRST

por Leonardo Guimarães

É preciso, primeiro, entender que o planejamento estratégico evoluiu para uma abordagem adaptativa, que além das metas de longo prazo, incorpora as necessidades de resultados no curto prazo. Segundo, deve-se lembrar que estratégia continua sendo as escolhas de por que – ou onde, como, com o que – competir, mas o foco muda de vencer os rivais para torná-los menos importantes. Aí entram, como prioridades, inovação e transformação digital.

O cotidiano de uma empresa, de qualquer setor, tem uma linguagem específica. Os termos mais usuais foram tomados emprestados do inglês – call, deadline, approach, budget –, porém os mais atentos já perceberam que a linguagem corporativa também bebe em outra fonte: a guerra. Subordinados, linha de frente e companhia são expressões comuns no dicionário do management e sinal do quanto as organizações tradicionais se basearam na lógica militar para desenhar modelos de negócio e planos de ação. A regra era vencer os concorrentes, apenas.

Marcelo Veras, presidente do Grupo Unità Educacional e sócio do Ecossistema Inova, lembra que “o modelo clássico de planejamento estratégico foi dominante de 1950 a 2010”. Resumindo, é um modelo que prega: “Crie uma empresa, faça-a crescer e durar para sempre, e atropela quem estiver na frente”. O problema? Com a internet, os smartphones e o empoderamento dos consumidores, esse modelo já não funciona mais.

No atual contexto competitivo, as empresas adotam novas formas de pensar e planejar o futuro com um planejamento estratégico mais leve, desenhado para torná-las mais ágeis e adaptativas. Ficar de olho na concorrência, é claro, continua a ser muito importante, mas, em paralelo, os mer-

cados cada vez mais complexos tornam impossível sobreviver sem ficar de olho no próprio umbigo.

Luis Lobão, professor de estratégia e governança da HSM Educação Corporativa e membro de vários conselhos de administração, explica que a principal diferença do novo modelo de estratégia em relação ao tradicional é ter a ideia de tornar a concorrência irrelevante, com inovação e proposta de valor que deixaria para trás qualquer desafiante. (O tradicional foca a competição, em como guerrear com outras empresas pelo mesmo cliente e vencê-las.) Por isso, a nova orientação do planejamento estratégico é olhar para si e para o cliente – seus desejos e necessidades.

### COMO A ESTRATÉGIA EVOLUIU

O pensamento moderno promove a ambidestria – endereçar presente e futuro ao mesmo tempo –, transformação digital, inovação e, de quebra, autonomia dos colaboradores.

Especialistas encorajam que o “como fazer” venha mais de baixo para cima nos planejamentos estratégicos modernos, dando mais espaço para que as pessoas criem suas formas de criar objetivos conforme o propósito da empresa. Afinal, as ferramentas mudam a todo momento e já não é possível prever como o trabalho vai ser feito em três



20

anos. É por isso que métricas como os OKRs ganham relevância [veja texto de Roger Martin sobre isso na próxima página]. Mas é possível traçar uma meta nesse horizonte. “Um bom planejamento estratégico precisa ser mais sobre resultados que sobre tarefas [nos planos de ação]. Temos muitos planejamentos voltados para tarefas”, observa Maria Augusta Orofino, professora da Escola Superior de Propaganda e Marketing-ESPM e da HSM Academy.

Antes de elaborar de fato o planejamento, outro elemento importante é se questionar sobre os motivos da existência da empresa, uma espécie de reflexão existencial, com perguntas como: “quem sou?” e “por que existo?”. O propósito da empresa “deixa mais ampla a visão da companhia sobre os problemas que [ela] precisa resolver para o cliente”, diz César Costa, sócio e diretor de inovação corporativa da Semente Negócios. A cascata de escolhas de Roger Martin vai na mesma direção. Assim como a pergunta de Orofino – “para quem crio valor?”. A empresa não vai resolver todos os problemas de um cliente, claro, mas o que pode fazer para solucionar alguns deles? Essas perguntas podem ser respondidas na estratégia corporativa.

O planejamento estratégico moderno ainda precisa ser adaptável. Não pode mais ser algo escrito em pedra, como antigamente. “Num contexto em que não dá para prever nada, a ideia é ter capacidade de resposta e mudar o ‘como fazer’ quando é preciso, mantendo as ambições e propósitos que orientam no longo prazo”, diz Lobão.

Há também a questão do que é longo prazo. A recomendação é de que a mira não seja mais ajustada para um horizonte muito distante. “Não dá para passar de três anos”, defende Costa, embora haja controvérsias. E é de extrema importância a transparência e a comunicação do plano para todos os funcionários. “Como as pessoas vão dar ideias e abraçar novas iniciativas sem saber para onde estão indo?”, questiona o sócio da Semente Negócios.

A vida dos planejadores vai ficar difícil se eles não se atentarem à ambi-

## INOVAÇÃO É...

DECIDA QUAL É SEU OBJETIVO PARA COMEÇAR

CONFIGURAÇÕES DA EMPRESA

### 1. INOVAR NO MODELO DE NEGÓCIO

Altere o modo como a empresa ganha dinheiro e veja o que mais pode fazer para melhorar isso.

**Exemplo:** varejistas físicos que passaram a vender pela internet, como o Magazine Luiza.

### 2. INOVAR NA REDE

Gere conexão com pessoas e outras empresas para gerar valor ao negócio.

**Exemplo:** a Ford, que foi uma das primeiras empresas a controlar toda sua cadeia de fornecimento, garantindo, assim, vantagem competitiva.

### 3. INOVAR NA ESTRUTURA

Mude como a empresa usa seus talentos e ativos para criar.

**Exemplo:** o Google, que encoraja seus funcionários a dedicar 20% do tempo a projetos paralelos que eles acham que vão beneficiar a empresa. O Gmail foi criado graças a esse método.

### 4. INOVAR NO PROCESSO

Crie novos métodos para fazer seu trabalho.

**Exemplo:** o McDonald's, que encorajou suas franqueadas a criar produtos, em vez de ser só a matriz. Isso ampliou o cardápio geral da rede.

### 5. INOVAR NO DESEMPENHO DO PRODUTO

Mude características e crie novos diferenciais.

### 6. INOVAR NO SISTEMA DO PRODUTO

Crie produtos e serviços complementares.

**Exemplo:** a Apple, que faz seus aparelhos se conectarem, como o MacBook e o iPhone.

### 7. INOVAR OFERECENDO SERVIÇOS

Desenvolva serviços de suporte e melhoria que acompanhem os produtos principais.

**Exemplo:** os e-commerces que entregam os produtos no mesmo dia, como o Mercado Livre.

### 8. INOVAR NO CANAL DE VENDA/DISTRIBUIÇÃO

Mude como as ofertas são entregues aos clientes.

**Exemplo:** um clube de assinatura que fideliza os seus clientes, como o Tag.

### 9. INOVAR EM MARCA

Altere a apresentação das ofertas e dos negócios da empresa.

**Exemplo:** a Patagonia, que vende seu ativismo ambiental junto com as peças que confecciona.

### 10. INOVAR NO ENGAJAMENTO DO CLIENTE

Crie interações da marca com os consumidores.

**Exemplo:** a Mercedes, que lançou um manual de carro em realidade aumentada que envia dados do veículo para seus donos.

OFERTAS

EXPERIÊNCIAS

FONTE: DOBLIN, ESSA CONSULTORIA DE INOVAÇÃO AMERICANA, ASSOCIADA À DELOITTE, ANALISOU 2 MIL EMPRESAS PARA CRIAR O FRAMEWORK.



ROGER MARTIN é professor emérito da Rotman School of Management da University of Toronto e foi seu reitor entre 1998 e 2013. Autor de vários livros de negócios de referência, expandiu conceitos de negócios importantes hoje, como a estratégia vista como uma cascata de escolhas, o pensamento integrador e o design thinking aplicado aos negócios. Veio várias vezes ao Brasil para palestras a convite da HSM.

## OKRS SÃO BONS, MAS NÃO SÃO ESTRATÉGIA por Roger Martin

### OBJETIVO DESAFIADOR E RESULTADOS-CHAVE NÃO SUBSTITUEM AS ESCOLHAS

O fenômeno moderno das métricas OKR (sigla em inglês para objetivos e resultados-chave) nasceu na Intel, ainda sob o comando de Andy Grove. Espalhou-se pelo Vale do Silício por meio de John Doerr. E se disseminou pelo universo empresarial por meio de um best-seller de Doerr, *Avalie o que Importa*.

Como a maioria das “inovações”, os OKRs não são um conceito novo. Em 1954, Peter Drucker, o maior pensador de gestão de todos os tempos, apresentava ao mundo a “administração por objetivos” (MBO, na sigla em inglês), pregando que os gestores deveriam receber objetivos e ter o desempenho avaliado por um conjunto de resultados mensuráveis, com prazos determinados.

Para quem ainda não está familiarizado com a abordagem, ela envolve a definição de um objetivo desafiador e, em seguida, a apresentação de três a cinco resultados-chave específicos, mensuráveis e com prazo determinado, que servem como indicadores de que você está no caminho certo para o objetivo.

A empresa (ou uma equipe) pode ter diversos objetivos em um certo momento, mas, para os fãs de OKRs, o limite deve ser de cinco por vez. Para que esse sistema funcione bem, tudo precisa ser avaliado regularmente e ações corretivas devem ser tomadas caso os resultados-chave não estejam sendo alcançados.

Há muitas coisas positivas nos OKRs. Gosto da visão de Grove de que, em vez de prescrever inputs, devemos orientar os funcionários a descobrirem eles mesmos como fornecer os outputs que desejamos. Ou seja, não instrua um vendedor a visitar dez clientes por semana ou passar o dobro do tempo com os clientes existentes. Em vez disso, fale para ele pensar no output (quantidade de

clientes x crescimento da receita com cada um). Há duas décadas prego a “regulação do output” em vez da “regulação do input”.

**Mas há limitações nos OKRs.** À medida que essa febre se espalha pelo mundo da gestão, os OKRs são usados como substitutos implícitos da estratégia. E isso é um problema. OKRs devem ser um complemento da estratégia, nunca um substituto. É bem preocupante quando os OKRs se disfarçam de estratégia.

É isso o que acontece quando os líderes de uma organização definem um objetivo desafiador e o traduzem em resultados-chave. O que tenho visto é uma suposição implícita de que definir resultados-chave adequados que tenham conexão causal com a realização do objetivo aumentaria a probabilidade de este ser atingido. Mas desejar não é uma estratégia. Desejar alcançar os resultados-chave estabelecidos não fará com que se concretizem. Você pode desejar um aumento substancial no NPS, mas se seu principal concorrente atende melhor seus clientes, é improvável que o NPS da sua aumente – não importa o quanto você queira isso.

É a estratégia que fará com que seu NPS aumente. A escolha atual de onde jogar/como vencer é o que gera os resultados atuais. Resultados melhores só serão gerados por uma escolha de onde jogar/como vencer mais poderosa. A definição de resultados-chave terá pouco ou nada a ver com a concretização.

É ingenuidade pensar que os OKRs tiveram grande papel no sucesso do Google. Minha aposta é que, se tivéssemos dados perfeitos sobre o Google e fizéssemos uma análise de regressão múltipla dos fatores causadores de seu assombroso sucesso, mais de 90% da causa seria atribuída ao fato de inventar o negócio mais valioso da história — publicidade baseada em busca do consumi-

dor e acesso a um mercado gigantesco a custo marginal com um modelo de negócio fabuloso (fornecer pesquisa para impulsionar a demanda e monetizar esses usuários vendendo termos de pesquisa para anunciantes). Os OKRs são algo residual.

Concordo com a fixação de um objetivo desafiador. É o que chamo de ambição vencedora. Porém garanto que é essencial alternar o foco entre as escolhas de meta desafiadora, de onde jogar e de como vencer até que você tenha consistência e reforço mútuo entre as três. Se não estiver alinhada a uma escolha de onde jogar e de como vencer com boas chances de sucesso, uma meta desafiadora (ou ambição vencedora) é pior do que inútil. Gera desperdício de recursos e invariavelmente desanima o pessoal quando não é alcançada. Estou farto de o processo de OKR tentar substituir a estratégia. Odeio ver organizações planejarem o próprio fracasso.

Outro aspecto nos princípios OKR a que tenho ressalvas é a multiplicidade de objetivos. Isso leva as empresas a chamar cada loop de objetivos/resultados-chave de “estratégia”, dando a impressão de que elas têm diversas estratégias – ou seja, uma “estratégia” é aumentar a distribuição, outra “estratégia” é aumentar a fidelidade do cliente, outra é expandir geograficamente etc. Acredito que, em uma organização (ou em um determinado nível) exista apenas uma estratégia, não múltiplas. Sempre que alguém se refere a “estratégias”, sei que não sabe o que isso significa.

Isso importa. Afinal, para ser eficaz, uma estratégia precisa ser um conjunto integrado de escolhas, que se encaixam e reforçam umas às outras: por que competir, onde competir, como vencer, com que capacidades/recursos essenciais e usando quais sistemas de gestão facilitadores.

destria, capacidade de endereçar (e melhorar) as atividades do dia a dia e, ao mesmo tempo, explorar possibilidades de futuro. Alguns executivos paralisam diante do dilema entre o curto prazo, com metas a serem alcançadas, e o longo prazo, que demanda investimento em inovação. Mas não podem.

Para alcançar o equilíbrio entre o que se quer no curto e no longo prazos, Maria Augusta Orofino recomenda uma revisão regular dos resultados. “Gestores não entregam mais os resultados só no fim do ano; entregam a cada três meses e, assim, conseguem saber quão distantes estão de seus objetivos e alterar o planejamento, se necessário”, diz ela.

## ONDE ENTRA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para o modelo que quer tornar a concorrência menos importante, inovação e transformação digital não são mais opcionais. Esses elementos passam a ter peso de item de sobrevivência e é preciso estruturar a abordagem que a empresa adotará para esses temas.

Para Daniel Lugondi, principal innovation manager da ZUP, a transformação digital é “o alicerce para construir a casa” e algo obrigatório sobretudo para empresas que não nasceram digitais, já que sem transformação digital elas “não podem mais ser competitivas e inovadoras no futuro próximo”.

O primeiro passo para incluir a transformação digital no planejamento estratégico das companhias é pensar sobre quais mudanças a empresa precisa promover rumo a seu objetivo. “Não é o mesmo processo para todas as empresas. Às vezes até há uma cultura de inovação bacana, mas a empresa tem um instrumental que não permite que isso evolua”, exemplifica Andrea Dietrich, cofundadora da Ambidestra, hub de soluções em ambidestria.

Para a especialista, “visão sistêmica é a chave do jogo” em transformação digital e o planejamento deve incluir todas as áreas da empresa, com pessoas que estão conectadas à visão do planejamento estratégico atuando em cada um dos setores como promotores da digitalização. “Se há apenas um setor espe-



Andrea Dietrich,  
Ambidestra



César Costa, Semente  
Negócios



Daniel Lugondi, ZUP



Lilian Cruz, Ambidestra

cífico para a transformação digital ele precisará remar contra a maré porque os outros não farão parte disso”, opina.

Outro ponto que precisa ser considerado quando as empresas desenham transformação digital em seu planejamento estratégico é o custo. Dietrich alerta que o movimento “requer investimento, expertise profunda – com novos cargos e outros tipos de profissionais –, e as pessoas de tecnologia precisam ter outras skills além de cuidar do legado de infraestrutura”. Para o setor de tecnologia, será preciso um olhar para o futuro, além de apagar os incêndios do presente. Nesse contexto, o conceito de ambidestria ganha corpo.

A liderança desempenha papel fundamental no sucesso da transformação digital. Sem a participação dela, o que é traçado no planejamento estratégico tende a falhar. Vânia Neves, CTO (executiva-chefe de tecnologia) na Vale e membro do conselho editorial de **HSM Management**, afirma que a transformação digital “deve ser liderada pelo CEO da empresa e seu time executivo”, e que ela “deve ser incluída como iniciativa do planejamento estratégico” se houver necessidade de mudança.

Além de participarem, os líderes precisam buscar capacitação. Lilian Cruz, sócia-fundadora da Ambidestra, diz que a liderança pode, e deve, contratar pessoas para executar aquilo que ela planejou, sim, mas se “os líderes não entendem daquilo, eles perdem a capacidade de influenciar”. Buscar conhecimento sobre aquilo que está sendo executado na sua empresa é quase obrigatório.

## ONDE ENTRA A INOVAÇÃO

Apesar de ser tema recorrente em eventos, reuniões, reportagens e cursos, a inovação ainda assusta muitas empresas. Mesmo quando concordam que inovar é uma questão de sobrevivência, não sabem por onde começar, como organizar ou medir o progresso das iniciativas de inovação.

No entanto, os esforços para inovar tendem a ser produtivos quando bem organizados e incluídos no plano estratégico corporativo. Mas eles preci-

sam, exatamente, ser organizados, até por sua natureza pouco tangível. **HSM Management** frequentemente publica abordagens de organização. César Costa, por exemplo, sugere a utilização das “teses de inovação”, uma ferramenta que norteia todas as iniciativas de inovação promovidas por uma empresa. “É uma tomada de decisão que deixa explícito onde a empresa vai apostar, se vai entrar em outro mercado, se foca eficiência e transformação digital, se aposta em soluções que ainda não oferece”, explica. Ou seja, é um guia que indica o sentido em que a inovação deve caminhar.

Para pensar nas teses de inovação – que deverão fazer parte do planejamento estratégico –, ainda é preciso entender o que existe de tendência atualmente, o que pode se tornar tendência no futuro e quais problemas os clientes da empresa têm agora ou terão no futuro que a companhia pode resolver. A partir desses questionamentos, os executivos podem criar guias sobre a inovação que a empresa procura e distribuí-los a seus stakeholders, aconselha Costa, que ensina: “Deve ser um documento simples, de duas páginas e linguagem acessível, que vai nortear funcionários, startups ou outros interessados nos programas de inovação”. *[Já Steve Blank sugere uma figura que ocupa menos de uma página, veja na pág. 25.]*

Como o planejamento estratégico precisa ser constantemente revisado para a empresa saber se está no caminho certo, medir o progresso das iniciativas de inovação é uma das chaves do sucesso. Para Lilian Cruz, não há um padrão de métricas a ser seguido e é importante estar disposto a alterar a forma de medir progresso se for preciso.

As métricas dependem da tese ou objetivo da inovação *[veja quadro na pág. 21]*. Entre as métricas mais usadas estão OKRs, percentual dos novos produtos na receita total, percentual de produtos novos da linha, redução de custo com inovação, marketshare ampliado com produtos novos, taxa de conversão de ideias em soluções, valor investido em inovação, número de soluções que foram a mercado etc. ∞



Luis Lobão, HSM Educação Corporativa



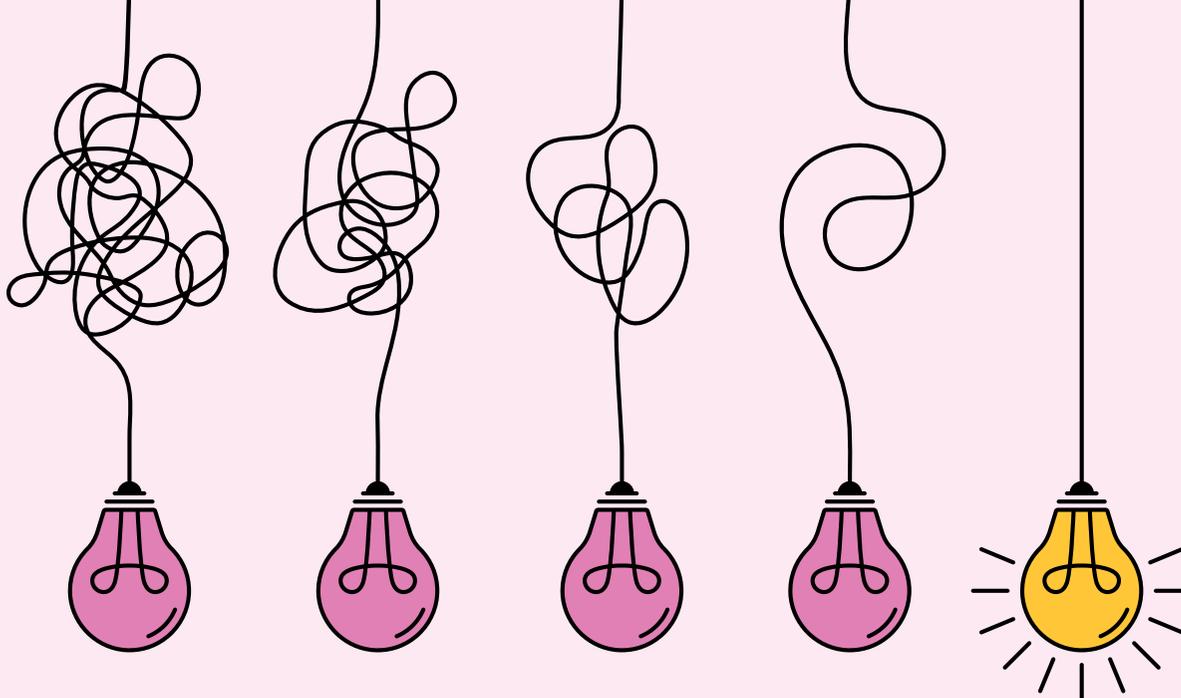
Marcelo Veras, Grupo Unifã Educacional e Ecossistema Inova



Maria Augusta Orofino, ESPM-SP e HSM Academy



Vânia Neves, Vale



#EXECUÇÃO #DISRUPÇÃO #FRAMEWORK

## UM GUIA SIMPLES PARA A INOVAÇÃO EM ESCALA

por Steve Blank

Tantos mercados estão passando por transições, que a disrupção é quase certa. Isso faz com que as empresas precisem ser capazes de inovar em escala. Como? Com o framework conceitual a seguir, traduzido em uma imagem simples e com uma linguagem de inovação comum entre todos os envolvidos.

25

Muitas empresas estão lidando com disrupção em seus mercados. Atualmente, novos e poderosos concorrentes – com mais dinheiro, melhores pessoas e tecnologia mais avançada – aparecem como se fosse do nada, buscando conquistar clientes e ganhar participação no mercado.

Empresas que lidam seriamente com essa ameaça, que alguns consideram de vida ou morte, vêm mobilizando toda a sua estrutura para encontrar novas soluções. Essa não é uma tarefa pequena, porque as ameaças andam vindo de várias áreas e em diversas dimensões.

Os responsáveis precisam buscar diferentes pontos de vista. Por exemplo: como fazer para adotar as novas tecnologias? Como adaptar as fábricas existentes (e sua força de trabalho) para

incorporar um conjunto completamente novo de tecnologias? Como montar novas cadeias de fornecimento? Como ficar mais presente nas novas mídias sociais e canais de comunicação? Como se conectar com uma nova geração de clientes que não é fiel a marcas? Como usar os novos canais de distribuição que os concorrentes usaram? Como fazer essas transições sem perder seus clientes, canais de distribuição e parceiros existentes? E como motivar seu ativo mais importante – seu pessoal – a operar com velocidade, urgência e paixão?

Muitas vezes, o tempo é curto. Arrisco dizer que muitas empresas têm só um par de anos para resolver seus problemas antes que o declínio se torne irreversível. Não se trata simplesmente de lançar um novo produto/serviço. Signi-

## COMO SE DESENVOLVE O CLIENTE

Vale lembrar. Steve Blank desenvolveu o modelo de desenvolvimento de clientes para ajudar as startups a definir uma proposta de valor alinhada ao problema do cliente sem se basear em premissas e suposições. A aplicação de um método científico permite construir um produto ou serviço com características que atendam às necessidades reais dos clientes. A partir dessa proposta de valor, a solução oferecida passa a ser uma hipótese que precisa ser validada.

Esse método se divide em quatro etapas:

1. **Descoberta do cliente.** O objetivo é entender os clientes e quais necessidades a solução vai satisfazer, gerando hipóteses a serem testadas.
2. **Validação.** Cria-se uma solução que satisfaça às necessidades levantadas na etapa de descoberta.
3. **Geração de demanda.** É quando se verifica se o produto vai atender a todas as necessidades do cliente, marcando o início da execução com criação de demanda e teste de conversão e satisfação.
4. **Estruturação do negócio.** A empresa supera o estágio de startup e faz a transição para um negócio estruturado com modelo de negócio validado.

(Redação  
HSM Management)

fica pivotar uma empresa inteira e mais a sua cultura. Essa é a escala de soluções necessárias para superar qualquer coisa em que uma startup esteja trabalhando.

Porém calma, temos sugestões. Os líderes devem começar identificando áreas que requerem mudança urgente em toda a empresa. Em seguida, têm de estabelecer grupos e subgrupos de ação com pessoas de toda a empresa: engenharia, fabricação, pesquisa e análise de mercado, canais de distribuição e vendas etc. Isso deve incluir parceiros próximos. Uma grande corporação que esteja enfrentando esse processo pode envolver mais de mil pessoas trabalhando nos projetos em unidades espalhadas por todo o mundo.

Depois de observar recentemente uma dessas iniciativas, eu desenvolvi algumas sugestões de como elas podem ser melhoradas.

### SÃO ESSES MESMOS OS PROBLEMAS?

Como acontece em muitas das iniciativas de inovação que observo, o esforço dessa iniciativa de que vou tratar aqui parecia estar bem-organizado. O grupo de estratégia corporativa da empresa definiu as áreas que deveriam ser exploradas e melhoradas, enquanto as pessoas que definiram os requisitos dessa abordagem aconselharam, elas próprias, os grupos de trabalho. A empresa também criou uma equipe de transição para facilitar a aplicação das soluções criadas para produção e vendas.

O que eu notei, no entanto – e notei em mais de uma ocasião –, é que várias das solicitações da estratégia corporativa pareciam, para as pessoas, ser prioridades de outros que lhes foram dadas. Me diziam assim: “Aqui estão os problemas em que o CFO, CEO ou conselho acha que devemos trabalhar”. Não havia discussão. Eu ouvia do pessoal de cima: “Eu sou o especialista nesse campo. Não há necessidade de falar com mais ninguém; aqui está o que precisamos”.

O grupo de estratégia estava entregando problemas com requisitos predefinidos e estabelecendo o que a solução deveria entregar – recursos e

funções específicos. Havia um grande esforço envolvendo muitas pessoas, sim, mas a chance de encontrar a causa-raiz dos problemas estava sendo perdida.

Obviamente, alguns requisitos eram conhecidos e imutáveis. Mas quando todos os requisitos de entrega são passados às equipes dessa maneira, assume-se que os problemas foram validados e as equipes não precisam fazer nenhuma exploração adicional sobre eles.

Esses limites rígidos quanto ao que precisa ser feito restringem a capacidade das equipes de:

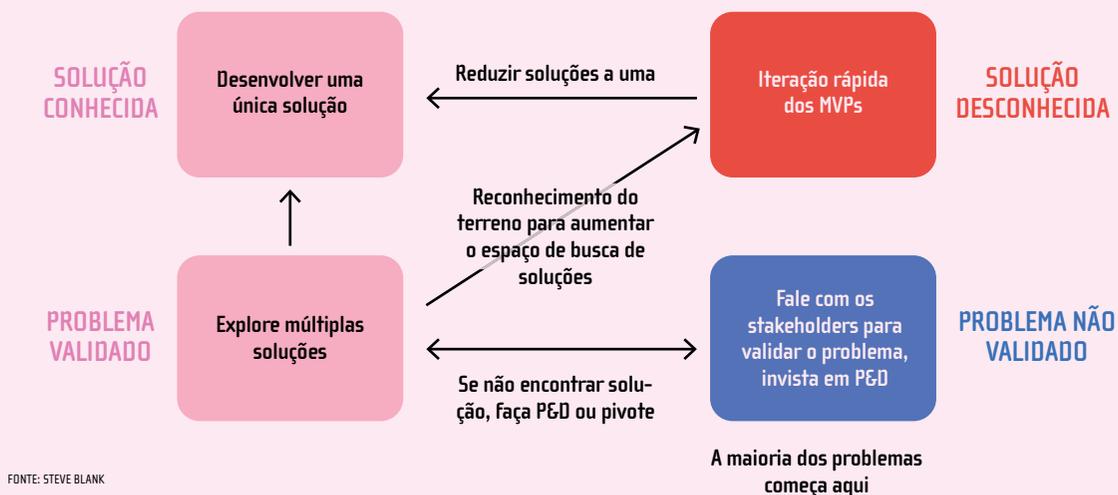
- Entender profundamente os problemas. Quem são os clientes e stakeholders internos (vendas, outras áreas) e os beneficiários (acionistas etc.)? Como você prioriza o atendimento, implantação e prazo das soluções, como dimensiona recursos, de quem depende etc.?
- Descobrir se o problema é sintoma de algo mais importante.
- Entender se o problema é imediatamente solucionável ou se precisa de ações mínimas para serem testadas ou demanda mais P&D.

Com todos os requisitos fixados antecipadamente, os grupos de trabalho que têm de buscar soluções haviam se tornado extensões dos grupos de desenvolvimento já existentes, perdendo a liberdade de inovar. Esse é um erro comum que as equipes de inovação corporativa tendem a cometer.

Quando saem de suas mesas e sua zona de conforto para interagir com clientes, stakeholders e usuários, os membros desse grupo mudam. Conseguem ser mais ágeis e entregar as soluções mais oportunas e relevantes. E tais soluções levam menos tempo e recursos para serem desenvolvidas. É a diferença entre contemplar um problema e resolvê-lo.

Preestabelecer todos os requisitos foi ainda um sintoma de algo ainda mais interessante de observar: o modo como as lideranças e os membros do grupo de trabalho estavam organizados. A mim parecia que faltava um framework compartilhado entre todos.

# UM FRAMEWORK EM UMA IMAGEM



FONTE: STEVE BLANK

## FRAMEWORK COMPARTILHADO

Eu sabia o que ajudaria essas “iniciativas para lidar com a disrupção”: dar aos líderes e aos membros das equipes um framework conceitual de inovação simples que coubesse em uma imagem e que criasse uma linguagem comum a todos. Isso permitiria que as equipes soubessem quando e como “imaginar” e incorporar ideias inovadoras que acelerassem os resultados. O que a estratégia corporativa pediu seria só ponto de partida – não um destino.

O diagrama no alto é a imagem do framework. Como se vê, a maioria dos problemas começa na caixa inferior direita. São problemas “não validados”; as equipes têm de usar um processo de desenvolvimento de clientes [veja definição na pág. 26] para validá-los. Em seguida, as equipes se movem para a caixa no canto inferior esquerdo e exploram várias soluções. Nas caixas inferiores são cruciais ideação e brainstorming sobre o tipo de inovação.

Se uma possibilidade de solução for encontrada, a equipe segue para a caixa no canto superior esquerdo: desenvolva uma solução única. Em diversos casos, essa solução é desconhecida. Se isso acontecer, pense em fazer um “reconhecimento técnico do terreno”

com as equipes: significa descrever o problema para múltiplas fontes (fornecedores, desenvolvedores internos e outros participantes internos), mostrando o que já foi descoberto. O reconhecimento do terreno pode revelar que o problema é um sintoma de outro ou que algumas das partes veem uma versão diferente da questão. Ou, ainda, que uma solução já existe e pode ser encaixada no problema.

Se não houve uma solução pronta, as equipes podem ir para a caixa no canto superior direito e criar MVPs (sigla em inglês para produtos mínimos viáveis). O teste do MVP com os stakeholders geralmente traz aprendizados novos. Por exemplo, stakeholders podem dizer ao desenvolvedor do projeto que os primeiros 20% do entregável estão “bons o suficiente”. Ou que o problema mudou. Quando uma solução é bem aceita pelos diversos grupos envolvidos e é tecnicamente viável, as equipes migram para a caixa no canto superior esquerdo.

**O RESULTADO DO FRAMEWORK?** Equipes iteram rápido para criar as soluções desejadas/necessárias no tempo limitado que a empresa ainda tem. ∞

© BCG Henderson Institute  
Editado com autorização do BCG Henderson Institute. Todos os direitos reservados.

STEVE BLANK é professor de Stanford, cocriador do movimento lean startup e responsável pelos currículos de empreendedorismo da National Science Foundation Innovation Corps e do Hacking for Defense and Diplomacy. É o autor da bíblia dos empreendedores *Do Sonho à Realização em 4 Passos e Startup: Manual do Empreendedor*.





## COMO ABRIR CAMINHO PARA A INOVAÇÃO RADICAL

por Mario Sergio Salerno, Ana Paula Paes Leme Barbosa, Tiago Paz Lasmar

O investimento em inovação radical pode assegurar a sobrevivência da empresa no futuro, mas projetos de longo prazo são envoltos em incertezas. Planejar uma ambidestria estrutural equilibrada pode proporcionar os recursos e os resultados esperados, como mostra estudo que acompanhou empresas brasileiras inovadoras ao longo de 15 anos.

**P**lástico verde da Braskem, cosméticos com ingredientes naturais inovadores da Natura, autopeças com processos para reduzir peso e aumentar desempenho da Mahle e da Tupy e o “carro voador” (mais tecnicamente, o e-Vtol da EmbraerX) são exemplos de projetos desenvolvidos em unidades dedicadas à chamada inovação radical. A estratégia de separá-la das áreas de operações correntes e das de inovação rotineira-incremental (a chamada ambi-

destria estrutural) favorece a adoção de um modelo de gestão que ajuda a tornar o desenvolvimento das inovações radicais perene e sistemático, protegendo-o das demandas de curto prazo da organização. Mas se essa separação valoriza os projetos com maior incerteza traz o risco de perda de sinergia com outras unidades, das quais o uso dos recursos e de competências podem ser fundamentais para o novo projeto. Mas é possível sincronizar todas essas partes.

Um projeto de inovação radical pode levar décadas para ser desenvolvido. São tão inovadores que pode não haver dados para analisar sua viabilidade tecnológica e de mercado por muito tempo, o que impossibilita estimar custos e curvas de demanda (volume x preço). Nesses projetos há muito de exploração e de avanços no conhecimento e nas possibilidades da nova solução. A constante é a incerteza que, diferentemente do risco, não pode ser calculada, mas elencada qualitativamente para ser mitigada ao longo do desenvolvimento em um plano de aprendizado.

A falta de previsibilidade dos projetos de inovação radical, simbolizada por dúvidas sobre a rota tecnológica ou sobre qual a relação de novas soluções com mercados (in)existentes, torna impossível planejar e executar na mesma lógica a que a empresa já está habituada. Tais projetos são desenvolvidos passo a passo, às vezes com diferentes rotas tecnológicas desenvolvidas paralelamente. Com características tão díspares dos projetos de inovação incremental, ligados a tecnologias e mercados conhecidos, uma estrutura dedicada, com governança adequada, cria um contexto favorável para o seu avanço. São projetos raros e especiais, mas que podem abrir caminho para novas plataformas que sustentarão o negócio por longos períodos.

Se a diferenciação traz claros benefícios, não faz sentido isolar a área e duplicar os recursos que já existem na empresa, pois há grande dificuldade de projetar o que será usado no projeto radical – e quando. Em um dos casos que estudamos, uma metalúrgica se envolveu em um projeto que acabou demandando conhecimentos de biologia. É difícil prever quais serão os recursos necessários, bem como seu volume e momento de uso. Mas uma empresa bem estruturada, que desenvolve inovações incrementais, tem recursos humanos e infraestrutura em outras áreas que podem ser de grande importância para o desenvolvimento de projetos radicais, como engenheiros com profundo conhecimento técnico e equipamentos para testes. O “carro

voador” pode requerer algumas horas de um especialista em aeroelasticidade para um projeto que pode levar anos. O desenvolvimento químico exige escalonamento, que pode ser feito em fábricas-piloto já existentes. Assim, é desejável que a área de inovação radical não seja totalmente isolada, mas, sim, integrada com as demais.

É uma espécie de diferenciação integrada: diferenciar para proteger e integrar para alavancar, com possibilidade real de a unidade de inovação radical “tomar emprestado” recursos de outros setores (com apropriação de custos ou transferência de recursos, se for o caso). Dessa forma, a capacidade organizacional existente fará parte dos recursos do projeto de inovação, exigindo alguma interação de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura. Conflitos podem ocorrer, seja por disponibilidade, seja por agenda estratégica. Conhecer o que favorece ou dificulta o acesso a recursos das demais áreas ajuda no desenvolvimento dos projetos radicais.

Para compreender os pontos de conflito e o que facilita essa necessária integração, acompanhamos alguns casos ao longo dos últimos 15 anos. Aqui, destacamos empresas de grande porte que, no Brasil, adotaram a ambidestria estrutural para o desenvolvimento de projetos de inovação radical. Como ponto comum, as unidades dedicadas demandaram um sistema de gestão adequado para gerir projetos de inovação radical via ciclos de aprendizagem (e não em planejamento e controle predefinidos ao estilo PMBOK tradicional), com análise de viabilidade baseada em visão estratégica (e não em VPL ou ROI) e adequação de sistemas de RH para não penalizar gestores envolvidos em projetos que podem durar décadas, quando as avaliações de desempenho e pagamento de bônus costumam ser de base semestral ou anual (incompatível com resultados só alcançáveis no longo prazo). Ainda, é crucial ter sistema de alocação de recursos que viabilize alimentar os projetos radicais com competências e infraestruturas já existentes – afinal, projetos assim são

poucos e com demandas não previsíveis, não faz sentido mobilizar ativos que podem ficar ociosos.

Destacamos a seguir cinco grandes eixos que influenciam a obtenção (ou o “empréstimo”) de recursos de outras áreas para o desenvolvimento de projetos de inovação radical:



### PERCEPÇÃO DE AMEAÇA AO NEGÓCIO CORRENTE

Quando o ambiente externo influencia a estabilidade no curto prazo, a captação de recursos para atividades de inovação radical pode ser impactada, pois a preocupação tende a ser a sobrevivência do negócio. Projetos ousados, cheios de incertezas, perdem espaço. Nesse caso, a unidade de inovação radical precisa entender o cenário para avaliar suas chances de acesso aos recursos. A empresa pode optar por aumentar a sua eficiência reduzindo custos e a disponibilidade deles. Para o gestor da unidade de inovação radical, será necessário considerar algum grau de flexibilidade ao longo do projeto.

Por outro lado, há ameaças externas que podem estar relacionadas ao surgimento de novas tecnologias ou de soluções mais inovadoras. Esse pode ser um caso de maior facilidade para o acesso a recursos, uma oportunidade de mostrar a inovação como um caminho para a empresa poder competir e crescer. Aqui, os projetos radicais podem despertar o interesse de funcionários, o que favorece a colaboração entre as áreas.



### CRIAÇÃO DE UNIDADE AUTÔNOMA PARA PROJETOS RADICAIS

É mais um processo do que uma iniciativa pontual. É necessário criar consciência na empresa sobre o motivo de existir uma unidade específica, com gestores dedicados. A dinâmica pode envolver um processo de evangelização, principalmente da alta gerência. Sabendo-se que a unidade não vai duplicar todos os recursos disponíveis na empresa, esse processo de construção com envolvimento de outras áreas

favorece relacionamentos para acessar recursos que podem ser necessários nos projetos radicais futuros.

No entanto, uma ideia não resiste sem estruturas e sistemas de gestão adequados para permitir que a área de inovação radical atue. Há várias formas para isso. A nova área pode ficar no P&D (separação fraca, tende a ter mindset mais de tecnologia do que de negócio), pode ficar em uma gerência, como na Tupy (acesso mais limitado ao C-level), em uma vice-presidência ou diretoria com assento no conselho, como fez a Braskem, ou mesmo como um empresa à parte, como fez a Embraer ao criar a EmbraerX e, depois, a Eve para comercializar o e-Vtol.



### FORMALIZAÇÃO DOS MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO E COORDENAÇÃO

No nosso estudo, dois sistemas de gestão se destacaram como facilitadores para se obter recursos para o desenvolvimento de projetos de inovação radical: alocação de recursos e RH. A unidade de inovação radical participa da orçamentação anual – início do processo de alocação de recursos – de maneira semelhante às demais unidades. Os gestores das áreas envolvidas se comprometem e passam a ser avaliados e a ter bônus atrelado ao cumprimento do acordo, ou seja, ao “empréstimo” de recursos para projetos radicais específicos.

O orçamento, que normalmente acontece uma vez por ano, baseia-se em previsões sobre quais recursos serão necessários. Não há certeza de quando a unidade os exigirá, nem sob quais condições (se os recursos demandados estão com folga ou não, se há outros projetos “normais” na fila no momento, entre outros inúmeros condicionantes). Assim, comunicação intensa, negociação e alinhamento direto entre os gestores das áreas que demandam e que são demandadas ajudam a acessar o recurso necessário no momento necessário. É uma espécie de desdobramento do orçamento, com ajustes periódicos (mensais, semanais).



### GESTORES DE BOA REPUTAÇÃO NA EMPRESA

O empréstimo de recursos envolve também um julgamento sobre o projeto e a equipe, o que significa que não se trata apenas de ter o recurso disponível ou perceber o cenário como positivo para inovar. Isso é importante para conseguir a alocação dos melhores técnicos, dos profissionais com perfis adequados – e não de “qualquer um”. A disposição de emprestar o recurso e se engajar no projeto passa pela percepção sobre a capacidade da equipe e a importância do projeto. Portanto, é fundamental que os gestores da área de inovação radical tenham um bom histórico de desempenho para dar maior confiança àqueles que vão colaborar.

É importante mostrar o valor do projeto comunicando o seu potencial para despertar o interesse dos profissionais da empresa em fazer parte dele. Profissionais STEM (sigla em inglês para ciência, tecnologia, engenharia e matemática) gostam de projetos desafiadores desde que sejam bem conduzidos. Lançar-se no futuro é bom, mas o sucesso depende da competência do piloto e das especificações da nave espacial.

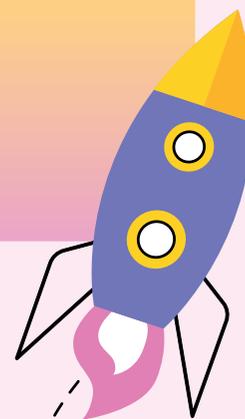


### CULTURA PARA INOVAÇÃO

É um tanto óbvio que uma cultura apropriada ajuda no desenvolvimento de projetos de inovação radical. O desafio é como fazer isso. Aqui,

mais uma vez, falamos de um processo. Nos nossos estudos, captamos diversas iniciativas ao longo dos anos que foram pavimentando o caminho para a criação de unidades bem legitimadas para desenvolver inovação radical. Imersão em mecas da inovação, como o Vale do Silício, parceria com outras empresas e universidades, criação de programas internos de capital semente abertos (competição interna) para desenvolvimento de projetos inovadores, estudos sobre futuro dos negócios com envolvimento da alta gestão, seminários e eventos com convidados internos e externos contribuem bastante. Além disso, facilita muito se a empresa já tiver cultura de enfrentar desafios.

DADA A IMPORTÂNCIA QUE OS projetos de inovação radical têm para a renovação e a sobrevivência das empresas no longo prazo, é crucial entender melhor como constituir e ajudar a área a ter sucesso. Os achados dos nossos estudos indicam o papel desempenhado por diferentes níveis de um sistema de inovação da empresa, fornecendo informações mais detalhadas de fatores que não são tão evidentes e explorados na literatura, mas que afetam diretamente o desenvolvimento de projetos dessa natureza. Há uma oportunidade constante de aprofundar a análise da interface entre as áreas para entender o dinamismo de tais facilitadores de recursos e restrições dentro do sistema de inovação. ∞



31

Mario Sergio Salerno é professor titular na POLI-USP e coordena o Laboratório de Gestão da Inovação.



Ana Paula Paes Leme Barbosa é professora na POLI-USP e pesquisadora do Laboratório de Gestão da Inovação.



Tiago Paz Lasmar é doutorando na POLI-USP e pesquisador do Laboratório de Gestão da Inovação.





OFERECIMENTO

Localiza  
meo

# A COPA DE FUTEBOL DO QATAR ACABOU. MAS VOCÊ TEM DE OUVIR AS COPAS DO MUNDO DO MANAGEMENT! A MAIS NOVA PODSÉRIE HSM MANAGEMENT!

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 1  
**1958**  
O 1º título e a visão (muuuuito  
específica) que inspirou a seleção



hsm | Localiza  
meo

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 2  
**1962**  
Os desafios são VUCA?



hsm | Localiza  
meo

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 3  
**1970**  
Craques a gente também  
re-desenvolve



hsm | Localiza  
meo

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 4  
**1982**  
O dream team do Brasil que  
encantou mas não levou (e os outros)



hsm | Localiza  
meo

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 5  
**1994**  
Um baixinho num ambiente  
de crescimento



hsm | Localiza  
meo

Upcast  
As Copas do Mundo  
do Management

Episódio 6  
**2002**  
O pentacampeonato e o  
aprendizado de cinco caixas



hsm | Localiza  
meo

Entenda os bastidores da gestão da seleção brasileira de futebol nas cinco vezes em que ela ergueu a taça... e também quando era para erguer mas não deu certo. Imperdível!

\*Dedicamos esta série a Pelé, líder e gestor, eficiente e eficaz, inovador e rei. Único. Imortal.





#DADOS #REVOLUÇÃO DIGITAL #INTERNETDASCOISAS



## É PRECISO ACABAR COM A MIOPIA DIGITAL

por Martin Reeves

A transformação digital já faz parte do planejamento estratégico de muitas organizações. Mas boa parte delas é vítima da incapacidade de visualizar todo o escopo de valor que as tecnologias podem ajudar a criar. É uma espécie de “miopia digital”. Quem diz isso é Mohan Subramaniam, professor de estratégia e transformação digital do IMD, a célebre escola de negócios suíça, e autor do livro *The Future of Competitive Strategy: unleashing the power of data and digital ecosystems*. Ele tem sugestões do que se pode fazer.

**V**ocê fala em seu livro sobre a miopia digital das empresas estabelecidas. O que é isso?

A miopia digital se refere à incapacidade que muitas empresas têm hoje em dia de visualizar as possibilidades de valor que as modernas tecnologias digitais podem oferecer. A causa, acredito, é a nossa longa dependência de premissas predominantes para a estratégia competitiva, tal como “todas as nossas receitas têm que vir de nossos produtos ou serviços”. Tais premissas

são importantes, mas não são suficientes, porque, hoje, receitas podem vir de dados, não só de produtos. O escopo do negócio pode ser expandido por meio de ecossistemas digitais – são eles, e não as indústrias, que amplificam o valor dos dados. A miopia vem da incapacidade das empresas de expandir sua visão de produtos, cadeias de valor e indústrias.

**Seu livro explora os fatores de sucesso das gigantes da tecnologia e dá muita ênfase aos dados e ecossiste-**

### **mas como sendo elementos centrais que definem o digital. Por quê?**

Se a competição for principalmente em termos de produtos, então o ambiente de negócios das indústrias faz sentido. Mas se você olhar para esses gigantes, eles geram valor não a partir de produtos, mas de dados. Para competir com eles, as indústrias não são suficientes. Você tem que pensar no seu ambiente de negócios como ecossistemas digitais. Para empresas que existem há muito tempo e têm um grande legado por trás delas, isso é novo.

### **Em geral, as empresas nativas digitais estão se concentrando em dados e ecossistemas. E quanto às estabelecidas sobreviventes? Como estão garantindo sua continuidade?**

Não estava muito claro nem mesmo para elas – e também não chegaram aonde estão em um dia. Demorou. Por anos todos nos perguntamos sobre quando o Facebook iria monetizar. Agora, as empresas estabelecidas não precisam passar por esse processo de aprendizado. Podem aprender com as companhias tech mais bem-sucedidas. A questão agora é encontrar maneiras pelas quais elas possam aplicar isso.

### **Você distingue dois tipos de ecossistema digital: um de produção e um de consumo. Qual é a diferença?**

Ecossistemas digitais são uma rede receptora e geradora de dados. Todos nós estamos familiarizados com isso de alguma forma, porque usamos nossos celulares. A questão para as empresas tradicionais é que elas são negócios baseados na cadeia de valor. Os ecossistemas digitais delas precisam ser diferentes. É aí que entra o ecossistema de consumo-produção. Se você olhar para as companhias de produtos, muitas delas têm redes enormes e intrincadas de uma variedade de atividades diferentes, desde fornecedores até pontos de venda. Se você pensar nessa rede como uma receptora-geradora de dados, isso se torna o que eu chamo de ecossistema de produção. São os ecossistemas digitais nos quais uma empresa pode produzir e vender. Esses ecossistemas começaram

há algum tempo com a TI, em que muitas das atividades foram digitalizadas, seja para fins de automação ou eficiência. Se você trazer tecnologias digitais modernas para essa rede, poderá obter muito mais do que somente eficiência operacional. Se um motor de aeronave é capaz de gerar novas receitas dizendo aos pilotos como pilotar aviões e reduzir seus custos de combustível, isso é dinheiro proveniente de dados, que vai além do que o produto oferecia.

Os ecossistemas de consumo são diferentes. A maioria dos produtos tem complementos. Os carros precisam de estradas, postos de gasolina. Lâmpadas precisam de tomadas, fiação e eletricidade. Mas as empresas nunca se importaram com esses adendos, porque eles não geravam nenhum negócio. Você não encontrará uma empresa de lâmpadas no negócio de eletricidade. Mas, com a internet das coisas, muitos desses itens podem ser conectados. É o ecossistema de consumo.

### **Será que a maneira mais inteligente de competir com nativas digitais é adotar a receita delas nos negócios?**

Isso não é muito viável hoje. Mas a boa notícia é que, se uma empresa convencional constrói um ecossistema digital, ela não precisa necessariamente competir com os titãs digitais. E quanto a ser híbrido? A Amazon está fazendo incursões em supermercados. Mas a grande maioria das empresas pode construir seus ecossistemas digitais para expandir o próprio escopo, sem precisar necessariamente cruzar o caminho com os gigantes da tecnologia. Você já deve ter ouvido falar da Lululemon, que fabrica roupas esportivas para ioga. Sua mais nova aquisição é a Mirror, uma plataforma interativa de treinos. É um complemento que abre um novo caminho para as receitas. Se você o vir como parte do ecossistema de consumo, verá mais e mais possibilidades surgindo e começa a se comportar como uma plataforma digital. Você não precisa competir com as Amazons da vida, você ainda está em um ecossistema de consumo, baseado no seu modelo de negócios.

## Quais os limites naturais da concorrência para um negócio não digital?

Quem chamamos de concorrente? Quem tem produtos semelhantes. No mundo de dados e ecossistemas digitais, os concorrentes podem ser os que têm acesso a dados semelhantes.

**Uma empresa convencional, no mundo digital, compete não apenas com seus concorrentes, mas com aqueles que dispõem dos mesmos dados. Digamos que uma empresa de escovas de dentes inteligentes decide ficar dentro do seu ecossistema de produção, com seu produto de prevenir cáries. O que acontece se um concorrente oferecer isso e mais uma rede de dentistas e companhias de seguros conectada ao usuário?**

Isso é ecossistema de consumo. Se seus concorrentes começarem a ir para o outro espaço, ou você estiver encontrando novos concorrentes chegando em seu espaço, precisa tomar cuidado. Eles podem até entrar no espaço do ecossistema de consumo, mas podem contratar fabricantes de escovas de dentes e, em seguida, começar a entrar no espaço do ecossistema de produção. Em todo caso, se você ficar dentro dos limites da indústria, não poderá ver esse jogo se desenrolar

**Estamos vendo um abalo no setor de tecnologia. Talvez essas mudanças afetem os ecossistemas de consumo - vamos ver menos disso porque não podemos suportar os incríveis investimentos que isso exige?**

Sim. Com uma ressalva: em certos setores, se você não se concentrar nos ecossistemas de consumo, poderá ter problemas, uma vez que o valor que os dados fornecem se moverá para esse ecossistema. Se os carros sem motorista se tornarem padrão, não é exagero pensar que haveria plataformas gerenciando passeios. Isso são ecossistemas de consumo. Uma empresa automobilística que não se interessar por isso pode até não desaparecer, mas pode ser “comoditizada” – o Google pode chegar e pegar suas fábricas. O valor está nos dados, não no produto, por assim dizer.

Por quanto tempo você vai continuar desenvolvendo novo produtos? Por que você não pensa em um caminho novo? É o que os dados fornecem. ∞

© BCG Henderson Institute  
Editado com autorização do BCG Henderson Institute. Todos os direitos reservados.

**A INTERNET DAS COISAS PROPICIOU A EXPLOÇÃO DOS ECOSISTEMAS DE CONSUMO. UMA LÂMPADA PODE FAZER MUITO MAIS DO QUE APENAS ILUMINAR**

MARTIN REEVES é diretor global do Bruce Henderson Institute, o think tank do Boston Consulting Group (BCG) dedicado a gerar novas ideias em estratégia e gestão para a empresa. Sócio do BCG desde 2008, é especialista em estratégia e coautor do livro *Your Strategy Needs a Strategy*.



35



## INSIGHTS – O QUE POSSO APLICAR



# A REINVENÇÃO DA *mobilidade corporativa*

A arquitetura da gestão de frotas está sendo redesenhada em direção a soluções ecossistêmicas e exige um novo protagonismo **POR PAULO CÉSAR TEIXEIRA**

**A** mobilidade corporativa vem sendo redesenhada. A histórica necessidade de reduzir custos se acentuou e somaram-se a ela novos e significativos desafios, como os de acelerar o passo em direção à economia de baixo carbono, acompanhar a revolução digital e se adaptar a comportamentos desenvolvidos durante a pandemia.

Essa transformação começa a ficar mais visível na gestão das frotas corporativas – mais em algumas empresas do que em outras, mas num movimento setorial que não deixa dúvidas. “O novo cenário exige uma alteração da arquitetura tanto para a frota utilizada pelos colaboradores como para a frota comercial”,

afirma Paulo Resende, coordenador do Núcleo de Infraestrutura e Logística da Fundação Dom Cabral (FDC). Porque requer adaptação constante, o novo desenho é mais flexível e colaborativo, baseado num ecossistema de players diversos que compartilham, processam e integram informações para entregá-las de modo consolidado aos gestores responsáveis pela área.

O processo é global, mas ganha contornos específicos no Brasil, onde, segundo Resende, o transporte representa 65% da totalidade dos custos logísticos atuais das empresas – o restante corresponde a itens como armazenagem, burocracia, gestão de estoques etc. Além de elevado, esse percentual segue crescen-

do. Até 2025, deverá atingir 80%. Enquanto áreas como armazenagem ou transporte de longa distância lograram baixar os custos nos últimos anos, o transporte só vê seus custos aumentarem, na esteira das dificuldades de deslocamento dos veículos nas grandes cidades brasileiras, e a projeção é que aumente ainda mais a densidade do tráfego.

Uma das principais razões para isso é a crescente urbanização do País – a projeção é que, até 2030, 80% dos brasileiros viverão em áreas urbanas. É um grande salto em pouco tempo, considerando que hoje o percentual gira em torno de 70%. Cidades de médio e pequeno porte já sofrem as mazelas do trânsito. “Conheço um município de 40 mil habitantes no sul mineiro que instalou semáforos para administrar os engarrafamentos do começo da manhã e do final da tarde. Isso seria impensável até há pouco tempo”, relata Resende, da FDC.

### **Novos desafios impulsionam redesenho**

Os líderes de mobilidade das empresas – sobretudo, gestores de frotas e CFOs – têm se movimentado em busca de um novo modelo ao ver o aumento de complexidade em três frentes:

**Revolução tecnológica.** Os ciclos de revolução tecnológica estão cada vez mais curtos, o que reduz os prazos de validade de boa parte das soluções adotadas e aumenta a dificuldade de manter atualizados os sistemas. A estimativa é que soluções necessitem de atualização a cada três ou cinco anos, segundo Breno Davis Campolina, diretor-executivo de gestão de frotas da Localiza&Co.

Por exemplo, os instrumentos de telemetria atualmente disponíveis nada têm a ver com os sistemas de geolocalização com GPS bastante utilizados no passado recente. Agora, é possível não só acompanhar as rotas de deslocamento dos veículos, com controle de quilometragem e gastos de combustíveis, como também monitorar a atividade do condutor, tendo acesso a detalhamentos como ritmo de aceleração, freadas bruscas, análise de rotação do motor e angulação de velocidade na curva. A partir da análise desses dados, é possível fazer uma gestão estratégica da frota utilizando as informações para tomada de decisão, ganho de eficiência e geração de valor para o negócio.

O controle tecnológico atual permite estabelecer as melhores rotas, possibilitando à companhia perceber rapidamente qualquer problema – e se posicionar para corrigi-lo de forma imediata. A explicação é de Márcio Mazallo, CEO e fundador da Capta Mobilidade, plataforma de mobilidade corporativa integrada ao sistema de vale-transporte. A startup opera o aplicativo MobGo com objetivo de ajudar as empresas a diminuir as emissões de carbono no deslocamento de seus funcionários, priorizando o transporte coletivo. “Se não existir uma mecânica de controle no dia a dia, haverá aumento de custos e também de emissões de carbono”, assegura Mazallo.

**Novos comportamentos.** Os hábitos de mobilidade das pessoas mudaram na pandemia de covid-19, com substituição de meios de transporte público e coletivo por meio próprio, muitas vezes alugado ou compartilhado. Agora, outros acontecimentos estão contribuindo para que os novos hábitos permaneçam mesmo sem o mesmo risco de contaminação por coronavírus.

## **NOVAS MENTALIDADES PÓS-PANDEMIA**

**De**



**Para**

*A visão da mobilidade corporativa é operacional, baseada em custo*



*A visão da mobilidade corporativa é estratégica, baseada em valor*

*Gestor de frotas é um executor de demandas*



*Gestor de frotas atua como designer e líder de um ecossistema de serviços*

*CFO vê a área apenas como centro de custo*



*CFO enxerga na área uma aliada para gerar valor*

Isso se refletiu na maneira como as empresas gerenciam a mobilidade de seu pessoal, segundo Campolina. Como o diagrama na página ao lado mostra, cresceu o interesse corporativo em carros por assinatura e compartilhados, bem como soluções de micromobilidade (patinete, bicicleta e e-bike) e ridesharing (carros de aplicativo e táxis). A resposta das empresas fica evidente no desenvolvimento de soluções como o "mobility budget", segundo a qual a empresa oferece verba de mobilidade e cada colaborador usa como preferir, e no crescimento do carro por assinatura, que é uma locação escalável.

E se "o primeiro fator para os novos comportamentos foi sanitário e já passou", segundo Campolina, um novo fator se tornou globalmente relevante: a inflação do carro. "Como a inflação fez dobrar o TCO (sigla em inglês de custo total de propriedade), as soluções de locação de curto prazo, assinatura e compartilhamento estão com altíssima demanda, porque trazem mais economia", diz o diretor-executivo de gestão de frotas da Localiza & Co.

Outro fator que fortalece os novos hábitos é o modelo de trabalho híbrido, por reduzir a frequência de deslocamento dos profissionais. No que diz respeito aos automóveis para uso executivo, isso tem levado à substituição do modelo convencional de um automóvel para cada executivo por uma frota compartilhada. "Não existe mais razão para que um veículo não possa atender duas ou mais pessoas", como enfatiza Levy Patriani, gerente corporativo de facilities do Grupo Fleury.

E a mesma lógica se aplica à frota comercial, que, no caso do Fleury, é o atendimento domiciliar dos clientes. Enquanto um enfermeiro está cuidando de um cliente, o motorista pode conduzir outro profissional da equipe até um novo endereço. E o conceito de flexibilidade possibilita ainda que, sob certas circunstâncias, o próprio enfermeiro dirija o veículo. Isso reduz a

alocação de pessoal, a depender da disponibilidade de pontos de estacionamento na região – item que pode ser aferido com precisão por instrumentos tecnológicos.

**Nova equação de custos.** A urbanização crescente impacta os custos da mobilidade corporativa em várias frentes, desde o consumo de combustível até o desgaste precoce de peças dos veículos com o "arranca e para" das pistas entupidas, sem mencionar o próprio estresse dos colaboradores. Numa metrópole como São Paulo, por exemplo, o tempo gasto pelo trabalhador entre a casa e o trabalho e vice-versa dobrou nos últimos dez anos (uma pessoa perde, em média, duas horas ao dia para ir e voltar do trabalho).

Reduzir esses custos virou apenas uma parte da nova equação da área. Na verdade, é preciso reduzi-los sem perder em prontidão (preferencialmente ganhando agilidade) e incluir outra parte, cada vez mais significativa, de adequação aos requisitos ESG (sigla em inglês para as variáveis referentes a meio ambiente, justiça social e boa governança). Isso leva as empresas a medir custos antes não contabilizados, como o das emissões de gases de dióxido de carbono, e a se responsabilizar por cortá-los.

Um exemplo vem da Korn Ferry, empresa global de executive search. "Pelo menos uma vez por mês, temos uma call com o pessoal da matriz nos Estados Unidos para reportar as informações referentes ao inventário de carbono", afirma Carlos Eduardo Basile, CFO para a América do Sul da Korn Ferry. Além disso, o escritório da empresa no Brasil precisa enviar um relatório completo por escrito sobre o tema uma vez por ano para a sede em Los Angeles, com documentos comprobatórios dos dados relatados.

Como cortar custos ESG? A principal medida a ser implementada no horizonte de médio prazo é a substituição da frota movida a combustíveis fósseis, altamente poluidora, por veículos movidos a etanol ou elétricos. Mesmo nas empresas que têm maior emissão de carbono de outras fontes do que de sua frota, a opção por veículos que não usem derivados de petróleo tem ganhado importância pela mensagem que envia aos stakeholders, de geração de valor ESG.

Isso inclui veículos movidos a etanol e eletrificados. O custo dos veículos elétricos ainda é 20% a 30% mais elevado que a média, mas gestores de várias empresas, como Fleury, já buscam um ponto de equilíbrio financeiro também para eles no futuro próximo, prevendo mais cobranças dos stakeholders.

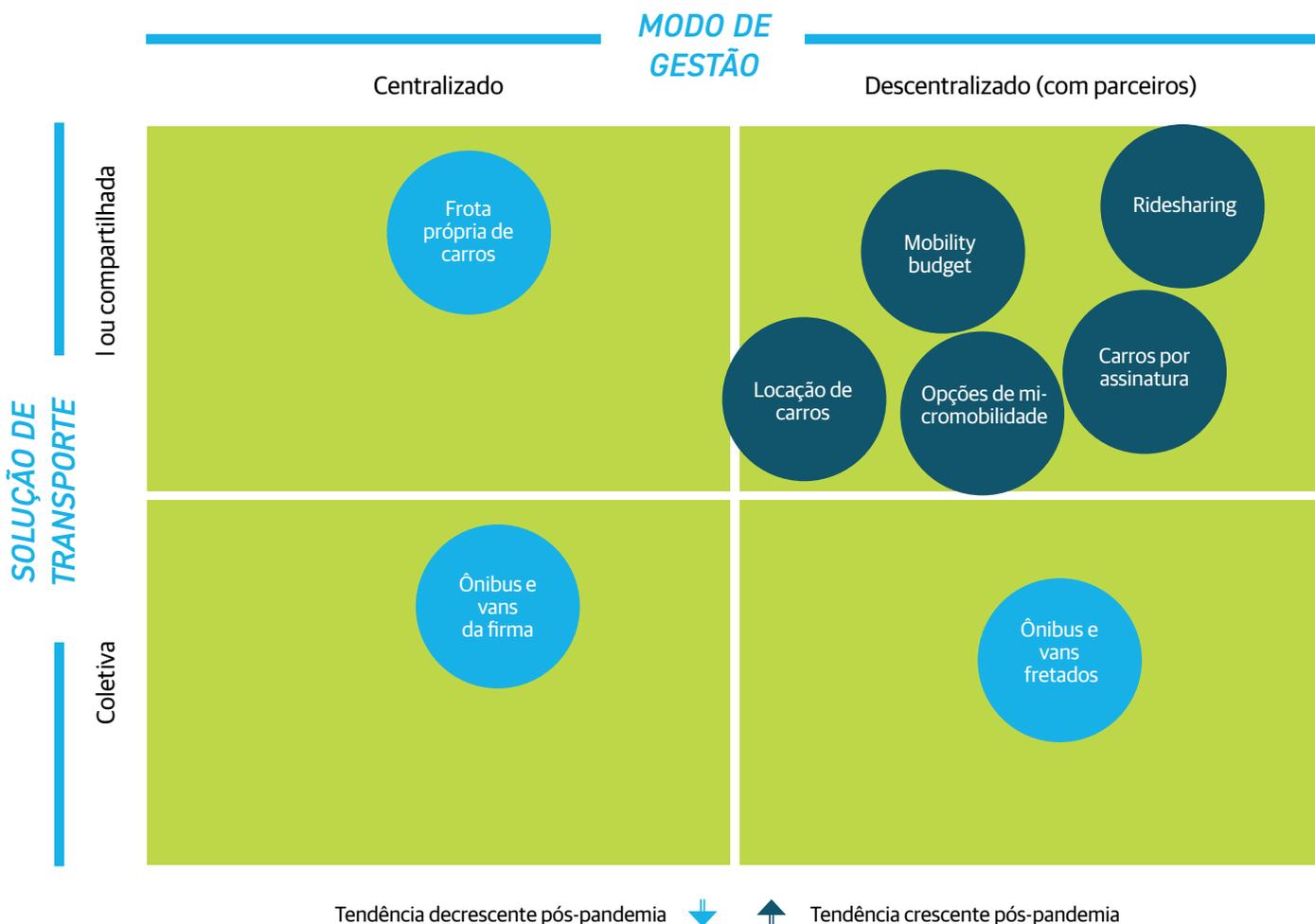
Esses desafios listados, sem dúvida, estão acelerando a adoção de uma nova arquitetura de mobilidade pelas empresas.



**O CUSTO TOTAL DE  
PROPRIEDADE E O  
MODELO DE TRABALHO  
HÍBRIDO FIXAM  
NOVOS COMPORTAMENTOS  
DA PANDEMIA**

## SOLUÇÕES ECOSISTÊMICAS EM ALTA

O novo normal da mobilidade corporativa prevê diferentes combinações de serviços



### Arquitetura ecossistêmica

O que traduz esses desafios no dia a dia é um conjunto cada vez mais variado de serviços e atividades. Isso, num momento em que “tudo que as companhias querem é não ter dor de cabeça com a administração da frota”, como observa Basile, da Korn Ferry, Então, o que era uma mera decisão de terceirização ganha contornos bem mais estratégicos e ambiciosos, de uma nova arquitetura apoiada em três pilares:

**Terceirização estendida.** A frota corporativa alugada dobrou de tamanho no Brasil nos últimos cinco anos e compreende hoje 20% do total dos veículos das empresas. Continua a crescer, caminhando para o percentual de mercados maduros, como França e Noruega, que varia entre 70% e 80%, e a se aprofundar: a relação inclui agora a integração

dos dados, que transforma terceirização em ganhos de produtividade com o uso de APIs.

**Novos parceiros.** Outros provedores de serviços de mobilidade, como empresas de benefícios, passam a integrar o ecossistema.

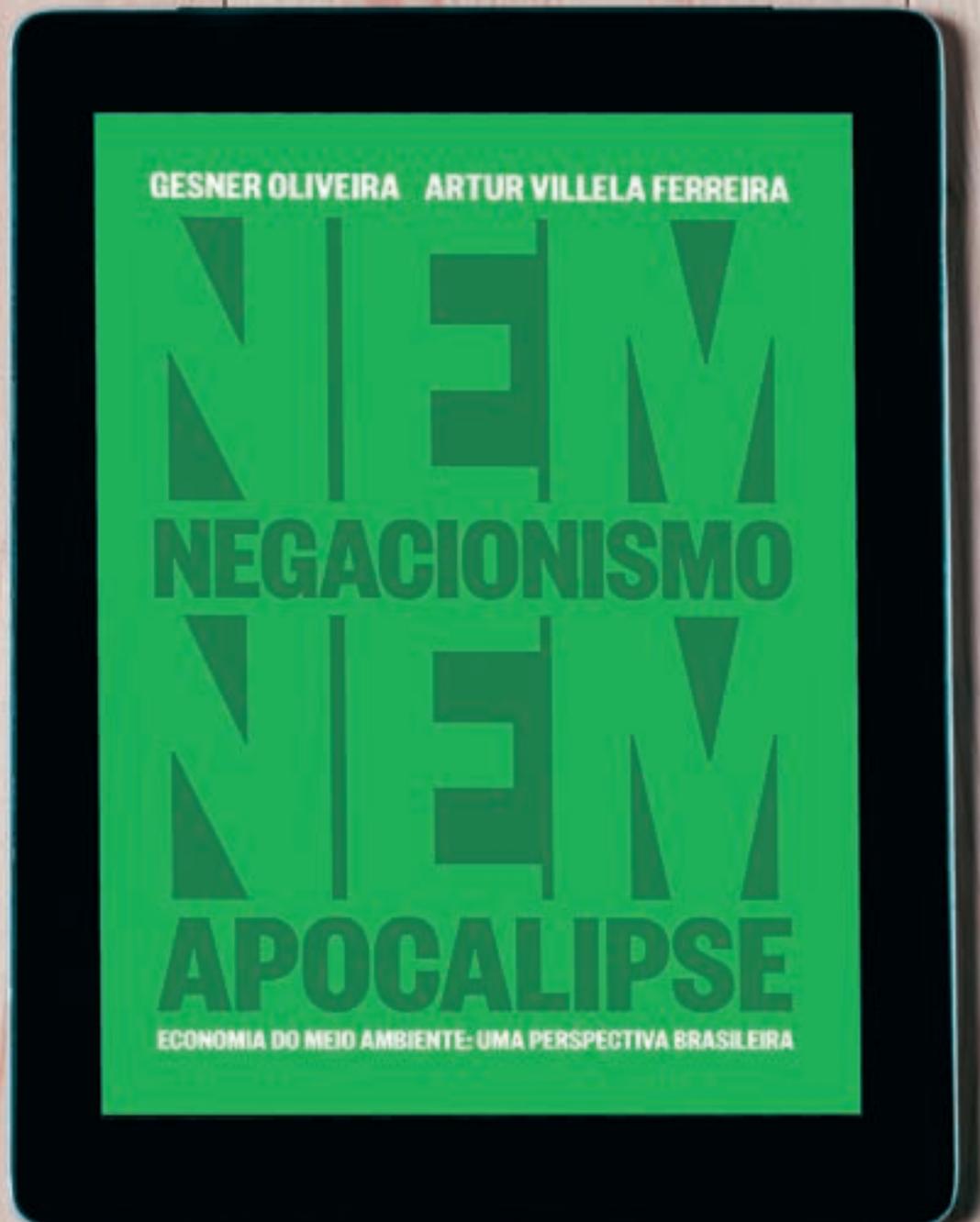
**Novas lideranças.** Os executivos que tomam decisões da área, sobretudo o CFO e o gestor de frotas, migram do propósito de reduzir custos para o de gerar valor, adotando uma visão mais colaborativa e ecossistêmica, e um novo comportamento pessoal em relação a transporte – que dê o exemplo aos demais.

O FUTURO DA MOBILIDADE CORPORATIVA está mudando diante dos nossos olhos. As empresas que estão na vanguarda desse movimento conseguirão aproveitar antes a redução de complexidade e a geração de valor. E as demais? Quem viver verá.

Assinante HSM Management não perde  
os novos lançamentos da gestão

# CHAPTER2U

(Um capítulo na íntegra + entrevista  
exclusiva com os autores)



# TÁTICO- OPERACIONAL

ALÉM DE EFICIÊNCIA, PRECISAMOS BUSCAR A RESILIÊNCIA

41



## CALIBRAR EFICIÊNCIA E RESILIÊNCIA OU MORRER

Por Martin Reeves, Simon Levin, Sasi Desai e Kevin Whitaker

**Eficiência sempre foi o santo graal operacional das organizações. Mas muitas elegeram um novo santo graal com a crise pandêmica – quem sofreu com a ruptura da supply chain ou a escassez de talentos tech que o diga. A ordem é planejar a resiliência calibrando seus tradeoffs com resiliência – em contextos isolados ou mobilizando os rivais.**

42

**N**os últimos 25 anos, as empresas que superaram o resultado médio de seus setores durante crises tiveram duas vezes mais chances de melhorar o desempenho de longo prazo. Mais importante: o desempenho durante crises tem um impacto sobre o retorno total ao investidor no longo prazo (TSR, na sigla em inglês) três vezes maior do que o impacto do desempenho durante períodos de estabilidade.

Ao planejar a execução, as lideranças passam a procurar reconfigurar suas empresas para serem capazes de prosperar em qualquer ambiente econômico – o que requer investir em capacidades e estruturas que aumentem a resiliência. Aí, sabe-se, há um tradeoff a fazer: investimentos em resiliência podem reduzir a eficiência no curto prazo. Além disso, seus benefícios da resiliência são incertos – se houver, só se revelam em longo prazo. Como fazer o tradeoff?

A abordagem tradicional dos líderes para isso é projetar os benefícios e compará-los com os custos usando a análise de fluxo de caixa descontado. Uma empresa que queira se proteger contra uma possível interrupção de fornecimento fará esse cálculo.

Só que essa abordagem tem limitações importantes. Uma é que, para fazermos a previsão dos benefícios de construir novos relacionamentos com fornecedores, precisamos saber a frequência e a gravidade dos choques

que afetarão os fornecedores existentes. A abordagem baseada em projeções para fazer o tradeoff entre eficiência e resiliência não funciona bem tampouco para a variação das respostas a crises. Ela calcula o valor da resiliência limitado ao patamar de sustentar a operação, mas empresas resilientes conseguem encontrar oportunidades em crises. Por exemplo, uma companhia que se supera durante uma crise pode se aproveitar dessa vantagem para adquirir um concorrente em dificuldades ou entrar em um novo mercado, beneficiando-se no longo prazo. São oportunidades valiosas e não facilmente quantificáveis.

Em nossa visão, os gestores devem tomar suas decisões não com base em projeções, mas em informações. Estudos de sistemas complexos e biologia revelam cinco princípios para enfrentar fazer isso.

**“BOM O SUFICIENTE”** – Pode ser vantajoso nos negócios satisfazer-se com menos, embora isso contraste muito com a cultura da otimização em que somos criados. Soluções boas o suficiente geralmente são simples de entender e mais rápidas e fáceis de implementar. Talvez não produzam o resultado ideal, mas este implicaria fazer extensa coleta de dados e análises de todas as possibilidades futuras – exercício demorado que ficaria desatualizado antes de ser concluído talvez.

**PESQUISAS MOSTRAM QUE SOLUÇÕES “BOAS O SUFICIENTE” TÊM VÁRIAS VANTAGENS SOBRE SOLUÇÕES ÓTIMAS**

Para executar bem uma estratégia boa ou suficiente, os líderes precisam testar suas empresas em diferentes cenários plausíveis. Esses podem ser baseados em fenômenos (“nossos negócios sobreviveriam se uma pandemia global ocorresse?”) ou em resultados (“nossos negócios sobreviveriam se as receitas caíssem 30% por algum motivo?”).

Uma variação dessa abordagem é usar o bom ou suficiente para definir um conjunto viável de opções e procurar refinar cada uma, mantendo a ideia de “o ótimo é inimigo do bom”. Esse é o modelo seguido pelos principais bancos do mundo desde a crise de 2008. A relativa resiliência dos bancos em meio à covid-19 em comparação com crises passadas comprova o acerto do modelo.

Outro benefício de adotar essas soluções é que elas são mais robustas em uma gama maior de situações. Exemplo: todos os governos do mundo lideram o tradeoff entre mitigar a propagação da doença e permitir a atividade econômica. A solução “ideal”, como determinada em Princeton, dizia que lockdowns curtos e precisamente cronometrados seriam o melhor a fazer – mas isso era frágil e tornou-se altamente ineficaz. As soluções boas ou suficiente, como um

distanciamento social sustentado, mas bem menos severo que um lockdown, controlaram mais a doença em diferentes lugares e situações.

**APRENDIZADO** – Uma solução desse tipo seria “avaliar a resiliência da empresa em crises passadas”, jogando luz sobre as escolhas feitas: a empresa estava suficientemente preparada? Quais mecanismos de resiliência funcionaram melhor ou pior do que o esperado?

Para tanto, as organizações podem estabelecer momentos de reflexão como parte do planejamento, incluindo sessões de post-mortem do desempenho em crises com a análise do que poderia ter sido feito diferente. Taiwan, que ficou estudando a epidemia de SARS por um tempo, recalibrou seus planos de resposta a uma possível volta da SARS. Assim, estava mais bem preparado para responder quando a covid-19 surgiu.

Outra estratégia de aprendizado é “não perder de vista os impactos históricos”. Claro que novos eventos podem não ter precedentes, mas para as ameaças que seguem o modelo de distribuição da lei de potência, como quebras do mercado de ações, a probabilidade de impactos sem precedentes pode ser aproximadamente calibrada mesmo

## OUTPERFORMERS SÃO AS BEM CALIBRADAS



FONTES: CAPITAL IQ COM ANÁLISE DO BCG HENDERSON INSTITUTE. EM AMARELO ESTÃO AS EMPRESAS COM DESEMPENHO ACIMA DA MÉDIA DO RESPECTIVO SETOR, AS “OUTPERFORMERS”.

## TRADEOFFS ENTRE RESILIÊNCIA E EFICIÊNCIA COMO INFLUÊNCIA

O LÍDER DE UMA EMPRESA PODE TOMAR UMA DESSAS QUATRO INICIATIVAS PARA DIRECIONAR O MERCADO

### JOGAR "ISCAS"

Reduzir seu nível de resiliência para levar o resto do mercado a igualmente trocar resiliência em favor da eficiência. Exemplo: anunciar planos para um grande programa de recompra de ações forçará outras empresas a fazer o mesmo para atrair investidores.

### FAZER INTERVENÇÕES

Reduzir sua eficiência para obter resiliência às custas de seus concorrentes. Exemplo: em períodos de escassez, pagar antecipadamente fornecedores comuns do setor para ter acesso preferencial a seus produtos.

### "ESTRAGAR" AS COISAS

Sacrificar voluntariamente os próprios níveis de resiliência e eficiência prejudicando a concorrência nessas dimensões. Exemplo: cortar preços nos períodos de crise reduz a eficiência de curto prazo e amortece a crise – os rivais terão de fazer o mesmo para ser competitivos.

### PROMOVER A COOPERAÇÃO

Reunir os concorrentes para compartilhar recursos, capacidades e conhecimentos e aumentar a eficiência coletiva e/ou a resiliência coletiva. Exemplo: investir em uma joint venture ou coordenar a resposta a crises.

44

quando há ineditismo. Por exemplo, a ocorrência de um terremoto é imprevisível, mas sua distribuição em termos de intensidade e frequência permite considerar a ocorrência de tremores de certa magnitude na criação de normas de construção civil.

**ADAPTAÇÃO** – O equilíbrio desejado entre eficiência e resiliência pode mudar ao longo do tempo. Um princípio orientador adotado por organizações resilientes é a adaptatividade: a capacidade de recalibrar rapidamente os tradeoffs conforme necessário. Três iniciativas ajudam nisso. **Manter opções de ação** é uma maneira de agir com menor custo, baseando-se em novas informações e reequilibrando rapidamente resiliência e eficiência. Por exemplo, ter reservas de caixa, levantar capital preventivamente, manter uma linha de crédito rotativo aberta. **Desenvolver sistemas de resposta reversíveis** permitem que deem resposta a impactos de curto prazo sem ficarem presas a acordos de mais longo prazo que podem ser caros ou restritivos. **Melhorar a desenvoltura nos negócios** pode

ajudar as empresas a permanecer ágeis e a revisar suas respostas às mudanças no ambiente externo. Acelerar a velocidade de uma organização aumenta a eficiência, ajudando as empresas a implementarem as ações desejadas de modo mais rápido, e também aumenta a resiliência, reduzindo o tempo de reação para se adaptar a crises.

Esses três princípios ajudam as empresas a calibrar tradeoffs entre eficiência e resiliência em um contexto isolado. Mas os líderes também podem fazer isso em uma perspectiva competitiva [o diagrama na pág. anterior mostra resultados]. Há quatro iniciativas adicionais a tomar [veja acima].

**FAZER CONCESSÕES ENTRE RESILIÊNCIA E EFICIÊNCIA É DIFÍCIL** porque as abordagens de otimização, tradicionais, não servem a isso. Mas deixou de ser um desafio que possa ser evitado só por ser difícil. ∞

© BCG Henderson Institute  
Editado com autorização do BCG Henderson Institute. Todos os direitos reservados.

MARTIN REEVES é sócio sênior do Boston Consulting Group em São Francisco e presidente do Bruce Henderson Institute, o think tank do BCG.

Ele escreveu este artigo em parceria com Simon Levin, professor de ecologia e biologia evolutiva da Princeton University; Sasi Desai, diretor do BCG de Seattle e embaixador do BCG Henderson Institute; e Kevin Whitaker, líder de análises estratégicas do BCG Henderson Institute.





#ESG #GESTÃO #COP27

## PREPARE-SE PARA A EMERGÊNCIA CLIMÁTICA

Por Lúcia Helena de Camargo

A definição de “crise climática” foi atualizada; o que vivemos hoje é uma emergência global. Mas a boa notícia é que cada vez mais empresas sabem disso – e estão agindo. Uma pesquisa feita no fim de 2022 revelou que 64% das companhias declaram ter ações ESG atreladas à gestão. Veja os caminhos possíveis para você agir também, começando por planejar.

Já não é possível dissociar as mudanças climáticas do aumento na frequência e na intensidade dos eventos extremos. O que o gestor tem com isso? Tudo. Não há resiliência nem eficiência quando o contexto é desfavorável. Práticas sustentáveis já são adotadas por grande parte das organizações, como mostra a pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças em São Paulo (Ibef-SP), com apoio da consultoria PwC Brasil, que revelou que 64% das companhias declaram ter ações ESG atreladas à gestão.

No momento de traçar os planos, algumas miram as diretrizes dos 17 Ob-

jetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, cujo item 1 é, não por acaso, a erradicação da pobreza. Quem mais sofre os efeitos das mudanças climáticas são, afinal, os mais pobres.

Outro termômetro do crescimento da adoção de estratégias ESG pelas empresas da América Latina está no estudo “Sustentabilidade na Agenda dos Líderes Latino-Americanos”. Segundo o levantamento, o número de empresas brasileiras com programas ESG saltou 26 pontos percentuais em um ano. Além disso, 69% dos executivos disseram que suas empresas já adotaram estratégias de sustentabilidade – em 2021, eram



Pedro Pereira, SAP



Tiago Brasil, Greentech

46%. A tendência é de alta, pois 30% acrescentaram mais pilares relacionados aos ODS nos últimos 12 meses, e 40% esperam aumentar os investimentos em sustentabilidade em 2022 em relação a 2021. “O Brasil é o país que apresenta o maior volume de organizações que afirmaram conseguir colocar em prática estratégias de sustentabilidade, com 20%. Depois vêm Colômbia (15%), México (14%) e Argentina (9%)”, diz Pedro Pereira, diretor de sustentabilidade da SAP para América Latina e Caribe. Ele crê que houve um avanço nos últimos anos, e boa parte das empresas não age apenas para manter a reputação. “Enxergamos uma maior conscientização de executivos sobre a importância da pauta ESG, o que vai significar uma maior procura por soluções tecnológicas.” Cristina Palmaka, presidente da SAP para América Latina e Caribe, vê que as organizações cada vez mais associam a busca por resultados à sustentabilidade. “Consumidores

e investidores estão inclinados a escolher empresas responsáveis”, afirma.

## TECNOLOGIAS DE CAPTURA DE GASES

Uma das iniciativas promissoras avança sob a batuta do empreendedor Paulo Pietrobon. Entre outras empresas na área ambiental, ele é diretor de projetos e de relações institucionais da startup DeCarb, que desenvolveu uma tecnologia para a captura dos gases de efeito estufa (GEE), diretamente de tubulações industriais. “Há uma corrida mundial pelas tecnologias de mitigação dos GEE. O diferencial da nossa é ser preventiva, ela faz uma espécie de logística reversa do gás carbônico”, diz o empresário.

Uma mineradora transnacional é a principal investidora e cliente da DeCarb. O plano é que o equipamento entre em operação entre 2025 e 2026, primeiramente para atender a essa companhia. A ideia é adotar três es-

## O QUE A COP27 TEM A VER COM VOCÊ Por Viviane Mansi

### HÁ DIFERENÇA DE INTERPRETAÇÃO ENTRE OS PONDERADOS E OS COMPROMETIDOS

Se você se considera uma pessoa ponderada, a COP27 não deve ter mudado a rotina da sua empresa. Isso porque os acordos celebrados, ainda que tenham avançado, não incluem sanções ou penalidades para quem não cumprir as determinações que nos ajudarão a conter o aquecimento global em 1,5°C.

Mas se você se considera uma pessoa comprometida com o futuro, aí a COP pode mudar muita coisa. Reveja sua carteira de investimento para se certificar de que não está financiando negócios que podem acelerar ainda mais dramas climáticos. A COP pode significar nada e ao mesmo tempo, tudo. Depende de nós.

A cada ano, mais empresas se organizam em torno da COP para aumentar a voz e a sensibilidade para as discussões centrais sobre o clima. O efeito tem sido muito positivo: a cobertura jornalística também aumenta, ao mesmo tempo em que aumenta a pressão para que os países façam mais.

O custo virá e será alto se não tomarmos medidas drásticas agora. Mas por que ainda não foi feito? Porque são medidas impopulares. Diminuir a emissão de carbono passa por lidar com temas como desmatamento, uso da terra para o agro, mudar a fonte de energia e atualizar a frota de veículos. Nada é simples, nada é de baixo custo. Mas há alternativas. Do ponto de vista de gestão, falamos sempre da necessidade de construir novos cenários, inovar, ter resiliência, saber engajar. Eis que estamos diante de um cenário perfeito para fazer a diferença. Só precisa “daquele” ingrediente extra: coragem.



VIVIANE MANSI é executiva da Toyota e da Fundação Toyota do Brasil, conselheira e professora. Participou da COP27, em novembro de 2022.

estratégias de monetização: venda do próprio equipamento para indústrias, comercialização do gás carbônico (para fábricas de bebidas, por exemplo) e venda de créditos de carbono.

## PARCERIAS SUSTENTÁVEIS

Ser a ponte para a criação de parcerias sustentáveis é o negócio da Greentech. A startup, fundada em 2019 por Tiago Brasil, foi criada para funcionar como um hub digital que reúne projetos e iniciativas de corporações, investidores e governos. O Greentech Business, evento anual promovido para conectar desenvolvedores com tomadores de decisão e empresas em busca de soluções ESG, chegou à 4ª edição em 2022.

A plataforma agrega mais de 800 soluções, como a tecnologia inventada pela Um Grau e Meio, que usa inteligência artificial na redução de incêndios florestais. O equipamento, apelidado de Pantera, envia alertas aos brigadistas e já está sendo usado na Serra do Amolar, local de difícil acesso no Pantanal (MS), onde um incêndio pode demorar dias até ser reportado.

O videomonitoramento do Pantera detecta pequenos focos e cobre uma área maior que a do Sergipe. A ideia é evitar devastações como a de 2020, quando 26% do bioma foram queimados. “Nós temos o orgulho de ter estabelecido essa ponte”, diz Brasil. “A empresa Um Grau e Meio cresceu acreditando na própria ideia, hoje tem 30 clientes.”

O evento Greentech Business, que já contava com o apoio de nomes como 2W Energia e Heineken, recebeu convite para integrar a plataforma da aceleradora americana Global Ventures, que já estabeleceu mais de 50 conexões para soluções nas áreas de eficiência energética, consumo de água, limpeza do ar e finanças verdes, entre outras.

## SOLUÇÕES BASEADAS NA NATUREZA

Mais de 1.100 cidades, que representam um quarto das emissões globais de gás carbônico, juntaram-se à iniciativa “Cities Race do Zero”, na COP26. Ao

fazer isso, esses municípios se comprometeram com ações locais para derrubar pela metade as emissões de GEE até 2030. Na COP27, o número de signatários aumentou para 1.143 membros, incluindo 49 cidades brasileiras. Entre as ações em curso estão a eletrificação de 30% da frota de ônibus BRT em Salvador (BA) e os projetos de parques lineares em Campinas (SP), entre outras soluções baseadas na natureza (SBN), termo criado pela União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) para definir um conceito que inclui abordagens para a restauração e conservação de ecossistemas, serviços de adaptação climática e gerenciamento de recursos naturais, entre outras.

Entre as SBNs sendo implementadas, estão os telhados verdes de prédios de São Paulo. Eles captam água da chuva e ajudam a reduzir o gasto de energia e os níveis de ruídos nos edifícios. Os benefícios não ficam limitados ao prédio. Os topos de edifícios convencionais refletem a radiação solar, devolvendo calor para a atmosfera. Com plantas, eles absorvem essa energia.

Sem contar o conforto térmico. Um estudo da Universidade de São Paulo (USP) mostrou que a amplitude térmica, a diferença entre as temperaturas máxima e mínima, em um dia de verão nesses edifícios é 6,7°C menor do que em prédios convencionais.

Algumas cidades já incentivam financeiramente a prática. Na Argentina, há desconto de impostos para quem implanta a solução. Chicago, nos Estados Unidos, passou a pagar para empreendedores incluírem essas áreas no topo de novos edifícios, o que ajudou na redução de 36% dos alagamentos na cidade, segundo o World Resources Institute (WRI). Chicago viu até surgir uma empresa especializada em cultivar alimentos nesses jardins. Para São Paulo, é uma óbvia medida que pode ajudar a evitar os alagamentos.

## UM EXEMPLO PRÁTICO: MALWEE

O que uma fábrica de roupas tem a ver com descarbonização? Muita coisa. Para começo de conversa, essa é uma

## UMA MÁ NOTÍCIA

Uma das medidas concretas e imediatas que poderiam ajudar bastante a limitar o aumento da temperatura terrestre já estava prevista na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) em 2010 e determinada para ocorrer até 2014: a erradicação dos lixões. Mas até hoje não efetivada.

Luiz Gonzaga, presidente da Associação Brasileira de Empresas de Tratamento de Resíduos e Efluentes (Abetre), lembra que os resíduos sólidos foram responsáveis, em 2021, pela emissão de 60,04 milhões de toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). Se somados aos efluentes líquidos também presentes no lixo urbano, chegam a 91,12 milhões de toneladas. Isso representa cerca de 5% do total de gases de efeito estufa do território nacional, de acordo com dados do Sistema de Estimativas de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SEEG).

Embora haja melhora nos últimos anos, a situação está longe de ser animadora. Nas contas da entidade, ao final de 2018 existiam no Brasil 3.257 lixões, número que caiu para 807 em setembro de 2022, mas a demanda tem aumentado. Seria necessária a construção de 490 novos aterros sanitários para atender a ela, ao custo de R\$ 2,6 bilhões, de acordo com estudo da Abetre. É preciso mais empenho do governo e da legislação.

das indústrias que mais consomem água e energia. Buscando mitigar esses efeitos, em 2019, o Grupo Malwee foi a primeira empresa brasileira do setor a assinar o compromisso global “Business Ambition for 1.5°C: Our Only Future”, lançado pela ONU para unir esforços para limitar o aumento da temperatura média global em no máximo 1,5°C.

Em 2021, durante a COP 26, a empresa lançou seu Plano ESG 2030, com meta de reduzir em pelo menos 50% a emissão de GEEs na operação. “São 15 metas, e tivemos resultados positivos em todas, superamos a meta em nove delas, dando destaque para a redução de 75% das emissões de gases de efeito

estufa na troca de matriz energética e investindo em eficiência de processo”, afirma Renato Martins, gerente de projetos ESG do Grupo Malwee.

COMO DISSE ANTÔNIO GUTERRES, secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), na sessão de abertura da COP 27, que aconteceu em novembro de 2022: “Rumamos para o inferno climático com o pé no acelerador. É preciso descarbonizar se quisermos continuar vivendo neste planeta de modo razoavelmente confortável”. Essas aspas mereciam estar nas paredes dos escritórios; empresas têm influência enorme no que vai acontecer. ∞

## O PAPEL DO CFO

Para grande parte dos participantes (49%) da pesquisa do Ibef-SP com PwC Brasil, o diretor-financeiro é protagonista na definição e no acompanhamento da agenda ESG. Já 38% consideraram que sua função quanto ao assunto é dar apoio às demais áreas da organização. Apenas 14% acreditam que o CFO não tem papel relevante dentro desse cenário.



## UMA RECICLAGEM-CHAVE DA ERA DIGITAL

### ISSO PRECISA ESTAR NA AGENDA DOS GESTORES – NO CURTO PRAZO

As empresas de tecnologia que definem a atual era competitiva podem dar uma ajuda e tanto para a descarbonização. Mas também são um obstáculo. Sergio de Carvalho Mauricio, presidente da Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos (Abree), explica o porquê e o que fazer a respeito.

### O que essa quantidade imensa de eletrônicos gera de efeitos?

Quando os eletroeletrônicos são descartados de modo inadequado, contaminam o meio ambiente, comprometem aterros sanitários e podem trazer sérios problemas à saúde humana. Eles têm vários materiais de difícil degradação, e alguns têm metais pesados e gases refrigerantes, que geram muitos gases de efeito estufa.

### Eletrônicos podem ser prejudiciais desde o início de sua produção, não?

Sem dúvida. Porque, segundo a Ellen MacArthur Foundation, 75% de toda a energia gasta pela indústria é consumida na extração e refinamento de matéria-prima. Isso torna o descarte consciente de eletroeletrônicos e eletrodomésticos em final de vida útil ainda mais importante, porque precisamos fazer tudo para compensar esse início.

### O descarte adequado compensa isso e evitam os efeitos citados antes?

Sim, é uma forma simples com a qual todos podemos contribuir. Permite a transformação dos materiais de sua composição em matérias-primas recicladas, que podem ser reinseridas na cadeia produtiva.

### É possível calcular os ganhos da reciclagem?

Por enquanto não, mas será. O cálculo correto depende de diversos fatores, como alta demanda energética também na reciclagem, dependência do uso de combustíveis fósseis no processamento, tipo de tecnologia usada, distâncias percorridas na destinação dos resíduos, nível de aproveitamento da matéria-prima reciclada. (L.H.C.)





SAIBA PORQUE A COPASTUR PENSA NO FUTURO!

MAIS DO QUE OFERECER AS MELHORES SOLUÇÕES EM VIAGENS CORPORATIVAS, A LAZER, DE ALTO PADRÃO, EVENTOS, INCENTIVO E LIVE MARKETING, VIVEMOS NA BUSCA PELA CONSTANTE EVOLUÇÃO.

É NECESSÁRIO REINVENTAR EM NOSSAS MARCAS, TECNOLOGIAS E ATÉ MESMO EM PRODUTOS.

CONHEÇA O ECOSISTEMA DA COPASTUR.





## PLANEJAR A SAÚDE VAI ALÉM DO PLANO DE SAÚDE

Por Lúcia Helena de Camargo

Muitas empresas já contratam planos de saúde pensando em mais do que atrair e reter talentos. Já sabem que um colaborador mais saudável e bem cuidado é, evidentemente, mais produtivo. No entanto, contratar um plano de saúde não basta. A expectativa é, cada vez mais, fazer uma gestão do bem-estar dos funcionários (não apenas gestão dos custos de saúde), e isso começa com um bom planejamento. Há muitas ferramentas a utilizar.

**V**ocê certamente conhece o conceito de saúde organizacional. A consultoria McKinsey até criou uma maneira de medi-la, o índice de saúde organizacional, construído sobre uma série de fatores que indicam a qualidade dos relacionamentos de gestores e colaboradores. A capacidade de execução tático-operacional de uma empresa envolve a saúde inte-

gral dos colaboradores. Sem que líderes e funcionários estejam bem física e mentalmente, eles não conseguem ter bons relacionamentos e, assim, não têm bom desempenho.

“A saúde privada no Brasil é composta principalmente de planos de saúde empresariais: cerca de 70% dos beneficiários vêm dessa modalidade. As empresas contratam planos

porque um colaborador mais saudável e bem cuidado é mais produtivo”, diz Bernardo Cunha, CEO da plataforma Sinaxys, especializada em empregabilidade no segmento da saúde. Ao contratar um plano, a organização deve visar práticas que vão além do cuidado com a saúde física. “Especialmente em períodos traumáticos, como a pandemia, a manutenção da saúde mental do colaborador é um dos fatores mais importantes para se levar em conta na contratação de um plano”, explica.

Cada vez mais empresas têm entendido que o planejamento da saúde dos funcionários é um ponto importante no planejamento. Isso também é efeito da pandemia. Com a ascensão de tecnologias como a telemedicina, durante esse tempo, os departamentos de recursos humanos ganharam instrumentos para lidar com seus desafios.

## O QUE ESTÁ MUDANDO

“Hoje, um cliente corporativo, que talvez nem esteja no radar como paciente crônico, colhe um exame de sangue que mostra que o nível de hemoglobina glicada dele está preocupante, com propensão a diabetes. Eu não preciso esperar. Vou atrás dele para indicar uma atuação preventiva.” É assim que Ricardo Ramos, líder de gestão médica e tecnologia da Dasa Empresas, apresenta as novas possibilidades derivadas das atuais mudanças que o setor tem vivido.

A mudança regulatória que autoriza a telemedicina é uma das grandes responsáveis por essa transformação. E as empresas, na maioria, talvez ainda não tenham aproveitado nem 20% de seu potencial.

Vejamos em detalhe o que está transformando o healthcare:

**MUDANÇAS REGULATÓRIAS.** A Associação Brasileira de Telemedicina e Telessaúde (ABTMS) registra que entre 2020 e 2021 mais de 7,5 milhões de atendimentos foram realizados por telemedicina, por mais de 52,2 mil

médicos, com índice de resolutividade dos atendimentos da ordem de 91%, poupando a necessidade de ida dos pacientes aos prontos-socorros. Ainda de acordo com a ABTMS, a previsão é que, até o fim de 2022, cerca de 30 milhões de brasileiros tenham recorrido à telemedicina em vez do presencial.

Com a autorização da prática, vieram as liberações de teleorientação, o telemonitoramento e a teleinterconsulta (comunicação entre dois profissionais de saúde sobre um paciente). No aspecto legal, a interoperabilidade é cercada por um debate sobre segurança e confidencialidade. Afinal, se todos os dados de saúde de uma pessoa estão armazenados em uma plataforma ou num conjunto de plataformas, quem terá acesso a esses dados, por quanto tempo, em quais situações? O fato de ainda não haver regulamentação específica da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) cria insegurança jurídica. Isabela Maiolino, coordenadora-geral de normatização da ANPD, alerta: “Temos de criar regulamentações que contemplem processos rápidos para proteger os dados, mas sem barrar a inovação”.

**DISPONIBILIDADE TECNOLÓGICA.** A chegada do 5G e da internet das coisas deve acelerar ainda mais o setor. Se as empresas não entenderem essa mudança, estarão contra a saúde organizacional. Mas é preciso haver mais operadores digitalizados. “Temos de avançar rumo à coordenação, com maior adesão à tecnologia”, diz Pedro Dias, fundador da healthtech Mevo, cujo maior negócio envolve a validação da receita digital, que facilita a compra de medicamentos online.

**MUITO MAIS DADOS.** Faz tempo que está no radar a interoperabilidade, que permitirá a troca de dados entre diferentes sistemas de saúde. Ainda não se concretizou, mas o desafio não é meramente tecnológico. “Estamos engatinhando nesse sentido. Além da

**A TELEMEDICINA ABRIU MUITOS HORIZONTES PARA A SAÚDE CORPORATIVA: DE CADA DEZ ATENDIMENTOS ONLINE, NOVE DISPENSAM A IDA DO PACIENTE A UM PRONTO-SOCORRO, O QUE ECONOMIZA TEMPO, DINHEIRO E ENERGIA**

FALAR DE OPEN HEALTH EM UM PAÍS ONDE MUITOS HOSPITAIS E CLÍNICAS AINDA TRABALHAM COM PRONTUÁRIOS ESCRITOS À MÃO PARECE IRREAL. MAS É UM DESAFIO QUE PRECISA SER DEBATIDO

52

questão legal, há uma questão cultural a resolver.” Ícaro Vilar, fundador e CEO da Rede Amor Saúde, de clínicas populares, refere-se à baixa disposição dos clientes de usar o meio digital – e compartilhar dados. Apenas 16% dos seus clientes agendam atendimento pelo aplicativo, por exemplo. Na visão do médico Thiago Júlio, sócio e diretor de estratégia médica da plataforma Memed, o usuário precisa ser convencido sobre as vantagens em potencial oferecidas pelo sistema digital.

Outra aposta para aproveitar melhor a riqueza dos dados é o prontuário eletrônico. “Ele tem armazenamento seguro e portátil do histórico de saúde dos pacientes”, diz Nicole Aun, associada de life sciences & healthcare do escritório de advocacia Pinheiro Neto. Fred Rabelo, cofundador e CEO da plataforma Ti.Saúde, vislumbra o próprio usuário como impulsionador da digitalização. “A partir do momento em que ele percebe que economiza tempo e dinheiro com o prontuário eletrônico, ele vai exigir que essa seja a regra”, aposta.

Open health é o objetivo de todos: a integração dos sistemas, uma base universal composta de clínicas, hospitais, laboratórios e farmácias, aumentando a agilidade do sistema e a qualidade dos serviços prestados. Mas demora. Carlos Pappini Jr., cofundador e CEO da plataforma Conecta Médico, diz que o poder público precisa ser mais enfático para promover a transformação digital. O grande problema é que muitos hospitais e clínicas pequenos ainda são desprovidos de sistemas digitalizados.

**CUSTOS CRESCENTES.** O reajuste nos planos de saúde autorizado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em 2022 foi de 15,5% para planos de saúde individuais e medicamentos, e de até 19% para planos coletivos/corporativos. Isso é calculado com base nas variações das despesas médicas, na intensidade de utilização dos planos pelos clientes e na inflação medida pelo Índi-

ce de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Considerando que apenas 25% dos brasileiros têm planos de saúde, buscar maneiras de derrubar esses custos é importante. O foco das organizações está na jornada do colaborador. Porém os gastos crescentes da saúde interferem em toda a cadeia da prestação de serviços. Dois fatores têm movimentado o mercado nessa busca pelo aumento da eficiência: a adoção de tecnologias em ritmo acelerado; e uma profusão de fusões, aquisições e incorporações.

Ramos, da Dasa, empresa que atende 1,2 milhão de funcionários de seus clientes corporativos, diz que é preciso unir, à mesa de discussões, “operadoras e administradores de saúde mais gestores de RH, que são os que conhecem melhor” os usuários dos benefícios de saúde”.

## COMO PLANEJAR MELHOR

Há seis medidas que, se os gestores das empresas adotarem, podem ajudar as organizações a planejar e melhorar a saúde de seus colaboradores, na visão de Ricardo Ramos, da Dasa Empresas:

- **MEDICINA OCUPACIONAL BEM APROVEITADA.** “Em primeiro lugar, os espaços físicos (e de agenda) na medicina ocupacional são usados de maneira cartorial: é feito o exame anual, anota, carimba e acabou. O contato do médico com o colaborador é o ouro para se fazer medicina preventiva. Não tem nada mais rico do que isso. Pouquíssimas empresas estão usando esse recurso. Ou seja, falta fazer a junção da medicina ocupacional e de segurança com a visão preventiva”, aponta Ramos.
- **MAPA DE RISCOS CLÍNICOS INTERNO.** A empresa tem informações, que vêm da consultoria, da operadora, pelo menos sobre os casos mais críticos. Uma sugestão seria fazer isso a cada seis meses, para verificar se está fazendo as melhores escolhas, para as pessoas certas. São ações que estão à mão do gestor de RH, indica o gestor da Dasa Empresas.

# A TELEMEDICINA NO BRASIL

ESTES NÚMEROS REFLETEM O MERCADO. VOCÊ SABE DIZER QUAIS SÃO ESTES PERCENTUAIS EM SUA EMPRESA?

**93%**

dos pacientes dizem que usariam a telemedicina para gerenciar as prescrições.

**67%**

das visitas ao pronto-socorro seriam evitáveis com o uso de consultas virtuais.

A telemedicina economiza mais de **100 MINUTOS**

do tempo dos pacientes em comparação com uma visita presencial.

**91%**

das pessoas dizem que a telemedicina as ajudaria a cumprir compromissos e seguir hábitos de bem-estar.

**84%**

das consultas médicas virtuais resultam na resolução de problemas.

Os custos de atendimento a paciente são reduzidos em cerca de

**50%**

ao implementar a telemedicina.

FONTE: BRASIL TELEMEDICINA

- **EMPODERAMENTO DO COLABORADOR EM RELAÇÃO À GESTÃO DA PRÓPRIA SAÚDE.** Isso é fundamental. E depende de gestores capacitados que invistam em marketing interno, colocando o colaborador como protagonista da própria saúde. “O ser humano muitas vezes é assim: cuida da mãe, do filho, do cachorro, mas não de si próprio”, diz Ramos.
- **PRONTO ATENDIMENTO DIGITAL.** Manter um serviço de pronto atendimento digital, que evitam até 90% das idas a prontos-socorros;
- **PROGRAMAS DE SAÚDE DIGITAL.** Servem para cuidar de saúde mental, tratamento para obesidade e outras condições crônicas, entre outros.
- **DECISÕES BASEADAS EM DADOS.** A praxe é procurar no mercado soluções em análises de dados.

## EQUILIBRANDO MEDIDAS INTERNAS E ECOSSISTEMA

Uma maneira de enxergar o planejamento de saúde é pensar em termos de medidas internas e medidas compartilhadas com o ecossistema, equilibrando os dois tipos.

### Medidas internas

De acordo com a edição 2022 do estudo *Tendências Globais de Talentos*,

feito pela Mercer, empresa de serviços profissionais nas áreas de risco, os colaboradores estão sete vezes mais propensos a trabalhar para uma empresa que prioriza seu bem-estar. Por isso, a gestão da saúde dos colaboradores feita dentro de casa merece ser priorizada.

Benefícios como um plano de saúde estão longe de ser a única ferramenta para o gestor; há uma série de iniciativas possíveis. A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH Brasil) criou um programa de desenvolvimento de capacidades dos gestores de recursos humanos justamente para compartilhar essas iniciativas, com vistas à melhoria da gestão de saúde da organização: o Programa Empresa Saudável (PES). Em 2022, o PES recebeu mais de 212 mil funcionários de 60 empresas.

A grade curricular é feita de debates e apresentação de cases bem-sucedidos na área. Entre os temas abordados em palestras estão indicadores de saúde, gestão de alimentação e atividade física, saúde ocupacional, sistemas de gestão de saúde e integração e gestão de dados, entre outros. A entidade oferece ainda às empresas, ao longo do ano, suporte na elaboração dos principais indicadores de gestão de saúde e bem-estar dos funcionários. O programa pretende reunir da-

O NÚMERO DE HEALTHTECHS NO BRASIL QUASE DOBROU EM APENAS DOIS ANOS – ISSO ANTES DA PANDEMIA, QUE MUDOU PARA SEMPRE A FORMA COMO EMPRESAS E PESSOAS ENXERGAM A SAÚDE

**BONS PLANOS DE SAÚDE, HOJE EM DIA, VÃO MUITO ALÉM DA PROTEÇÃO À SAÚDE FÍSICA. CUIDADOS COM A CHAMADA SAÚDE INTEGRAL DEVE ESTAR À DISPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

dos para lançar um manual de boas práticas em saúde corporativa.

A healthtech OMM BE, no entanto, resolveu propor um modelo diferente para gerir a saúde corporativa – um modelo inovador. A novidade começa em conferir a gestão da própria saúde ao colaborador. Em vez de remunerar médicos e laboratórios de acordo com o número de consultas e exames, a empresa contrata um certo valor de cartão que oferece a cada empregado. Digamos, R\$ 100. Esse crédito poderá ser usado, via aplicativo, para pagar consultas médicas e sessões de terapia, e até para manicure e cabeleireiro. Outra vantagem da ferramenta da healthtech é que ela poupa, segundo a empresa, até 34 horas de trabalho do RH.

Mais um serviço que a healthtech presta a gestores responsáveis pela

saúde das pessoas em suas organizações é a análise de dados, que pode rastrear eventuais problemas de filiais específicas e entender quais as especialidades mais consultadas por grupos determinados, entre outras informações. Análises dessa modalidade identificaram que um padrão comum a diversas empresas, por exemplo, é o quadro de síndrome de burnout, que nos últimos anos tem atingido em média 30% do grupo de funcionários. Já entre as doenças físicas, a gastrite aparece no topo da lista de diagnósticos, seguida de problemas respiratórios, como sinusite. Insônia é a terceira reclamação mais comum.

“Já ocorreram situações nas quais nos chamaram para lidar com queda na produtividade da organização, e descobrimos que muitas pessoas es-

## PLANO DE SAÚDE: UMA GESTÃO DE CUSTO/BENEFÍCIO

LUCIANA SAKAMOTO, DO PINHEIRO NETO ADVOGADOS, FALA SOBRE AS PRÁTICAS RECOMENDÁVEIS



### Qual o efeito da pandemia sobre a gestão de saúde corporativa?

Houve aumento no número de usuários dos planos privados. Também houve aumento no número de beneficiários de planos de saúde, com uma maior oscilação nos planos de saúde individuais e nos coletivos por adesão.

Do ponto de vista dos contratantes, a pandemia trouxe uma mensagem importante: a relevância do cuidado da saúde dos colaboradores e da gestão do plano de saúde pelas empresas, a fim de controlar os gastos com saúde frente ao orçamento disponível.

### O que um gestor deve levar em consideração ao decidir sobre um plano de saúde?

Ele deve ter bem definidos o seu papel na gestão do plano de saúde como benefício corporativo, e também qual a sua política de saúde perante os seus colaboradores.

Os custos de um plano envolvem não apenas o preço, mas o controle dos sinistros, medidas de prevenção, desenho do plano de saúde e se haverá contribuição ou coparticipação, possibilidade de upgrade, entre outros quesitos.

### Como se gerencia bem um plano de saúde?

A empresa precisa estabelecer uma visão única acerca da relevância do benefício do plano de saúde. A gestão do plano é um grande desafio. Existem empresas que estão investindo em um modelo mais próximo do beneficiário, buscando auxiliá-lo na escolha do profissional mais adequado, por exemplo.

Também existem ações como implementação de serviços de segunda opinião, auditorias de contas médicas, programas de ações preventivas. Essa gestão normalmente é feita por uma equipe médica, habilitada para realizar esse cuidado de saúde perante o beneficiário, observadas todas as regras da Lei Geral de Proteção de Dados e do sigilo médico.

tavam com anemia, doença que causa queda no ânimo”, diz Débora Bertaco, CEO da empresa.

Segundo a plataforma de inovação Distrito, entre 2016 e 2019 foram fundadas 549 healthtechs, muitas das quais dedicada a apoiar empresas na gestão de saúde. De 2020 a 2022, surgiram outras 127. As startups da área ainda não competem com as grandes fornecedoras, mas estão chegando: a Distrito registra que, somente em 2021, a inovação em saúde recebeu US\$ 44 bilhões em financiamentos.

### Medidas no ecossistema

O movimento rumo a constituição de ecossistemas de negócios está a todo vapor no setor de saúde. Trata-se de adequação ao modelo de competição entre ecossistemas de negócios, que vem ganhando força na chamada economia de plataforma. Dois caminhos básicos levam a esses ecossistemas: o das fusões e aquisições (M&As) e o das parcerias.

**Fusões e aquisições.** Em 2021, as operações de M&A anunciadas por companhias do setor somaram 32, segundo um levantamento feito pelo BTG Pactual. As duas maiores adquirentes foram a Rede D’Or, responsável por dez deals, e a Dasa, sob cuja batuta ficaram outros quatro.

Em fevereiro de 2022, a Rede D’Or se tornou ainda maior com a compra da SulAmérica. A transação foi avaliada pelo mercado como algo da ordem de R\$ 13 bilhões. Presente em 13 estados brasileiros, além do Distrito Federal, a Rede D’Or hoje é a maior empresa de saúde da América Latina. Entre os números superlativos estão 71 hospitais, somando 11 mil leitos, e 53 clínicas oncológicas. São 87 mil médicos credenciados e 67,2 mil colaboradores. A rede soma mais de 3 milhões de atendimentos ambulatoriais.

Para tentar manter a qualidade dessa quantia monumental de serviços oferecidos, o grupo tem um programa de qualidade técnica que avalia seus hospitais. Além disso, há pesquisas constantes com todos os colaboradores.

“Você se sente à vontade para apontar erros?” e “Você se sente à vontade para criticar a atuação de um superior?” são algumas das questões propostas na enquete, realizada anualmente. A rede declara que está disposta a mudar gestores e líderes, transformar processos e investir em treinamentos de equipes para manter a cultura da qualidade.

A Rede D’Or divulga que 81% de suas unidades são avaliadas por auditorias externas, como a Joint Commission Internacional (JCI), líder global em certificação de organizações de saúde. No Brasil, apenas 47 instituições detêm esse selo, sendo que 23% do total é da Rede D’Or. Entre os parâmetros analisados está a taxa de letalidade nas unidades de terapia intensiva (UTI). Na média, os hospitais avaliados pela JCI apresentam taxa de 0,74, enquanto a Rede D’Or exibe índice de 0,47.

“Todos os nossos hospitais estão inseridos em programa de qualidade. A importância da divulgação dos indicadores de qualidade, além de mostrar que nem todas as instituições de saúde do País têm o mesmo padrão, pode auxiliar os pacientes no processo de escolha por um serviço de saúde”, diz Helidea Lima, diretora de qualidade assistencial da Rede D’Or. Para quem pode escolher, avaliações como as da JCI são um ótimo parâmetro.

**Parcerias.** Em 2019, o mercado já via movimentos inusitados de formação de parcerias. A joint venture criada por RaiaDrogasil com o Grupo Pão de Açúcar focada em programas de fidelidade, chamada Stix Fidelidade, foi um desses casos.

Essa tendência ecossistêmica continua consistente. A operadora de planos odontológicos Amil Dental fez ao menos duas parcerias recentes: com uma das maiores rede de clínicas odontológicas do País, a OdontoCompany, que tem quase 2 mil unidades, e com a Smilink, uma das principais healthtechs do setor, que faz tratamentos com alinhadores ortodônticos invisíveis.

A Amil Dental conta com 2,3 milhões de clientes, 13 mil prestadores creden-



Debora Bertaco, OMM BE



Ricardo Ramos, DASA Empresas



Rodrigo Rocha, Amil Dental

## SAÚDE MENTAL: DADOS VIABILIZAM PREVENÇÃO

ESSE PODE SER UM DOS PONTOS ALTOS DO PLANEJAMENTO DA SAÚDE CORPORATIVA

Podemos dizer que evitar rotatividade, absenteísmo, presenteísmo (quando se está de corpo presente no trabalho mas sem produtividade) são três dos principais objetivos quando a área de recursos humanos faz um planejamento de saúde que não se limita a adquirir produtos de healthcare. Pois já conhecemos uma das principais fontes, senão a principal, desses três problemas: a saúde mental/emocional. O estudo *Mental Health and Employers*, realizado no Reino Unido pela consultoria Deloitte, chegou à conclusão de que a saúde mental frágil é um grande estopim para todos os três. E a consequência da falta de cuidado com saúde mental em empresas é o crescimento, ano após ano, dos custos nessa área. O estudo britânico descobriu que tais custos cresceram 25% entre agosto de 2019 (uma base “normal”) e agosto de 2021 e superaram a marca dos 2,6% do PIB anual do Reino Unido.

Como é possível planejar a saúde mental dos colaboradores de uma empresa? Com dados. É verdade que existe um desafio aí. Acessar dados de saúde mental dos funcionários seria uma invasão de privacidade. Mas alguns gestores de RH estão descobrindo que podem trabalhar com dados agregados, anonimizados portanto, para saber que contextos fazem os comportamentos oscilarem negativa (ou positivamente) e implementar ações para minimizá-los (ou maximizá-los).

Imagine receber dados agregados de seu fornecedor de serviços de terapia e descobrir que é sempre em uma determinada semana do mês que as pessoas se queixam de distúrbio de ansiedade? E entender que é sempre nessa semana que ocorrem duas reuniões específicas? Os dados também podem revelar que os membros da equipe de um determinado gestor fazem muito mais consultas com terapeutas especializados em tratamento de traumas do que todos os outros funcionários juntos. E há como responder, de imediato e planejando. No curto prazo, o gestor em questão pode ser retreinado ou desligado. No longo prazo, pode-se buscar um perfil de gestor mais indicado. A plataforma de terapia online Zenklub é uma das que têm se aliado aos gestores de RH nesse trabalho, compartilhando os dados agregados que captura. E vê o impacto indireto que isso pode ter sobre, por exemplo, rotatividade. E o Zenklub causa impacto direto também, como conta Rui Brandão, CEO da empresa: “Como um estudo nosso mostrou, funcionários que fazem terapia tendem a ficar 30% mais tempo na empresa”.

56

ciados e registra trimestralmente mais de 350 mil consultas e de 2,4 milhões de procedimentos odontológicos. E, mais ainda, tem clínicas próprias, da marca Amil Dental, com oito unidades em operação. É sintomático que uma empresa com números tão expressivos recorra a parcerias, inclusive com potenciais concorrentes.

A parceria entre Amil Dental e OdontoCompany deixa claro o potencial ganha-ganha-ganha. A primeira ganhou força na retenção de clientes nas capitais (sobretudo nas da região Sudeste, onde já é bem estabelecida) e, ao mesmo tempo, passou a crescer em regiões fora delas, onde ainda precisava ser conhecida. E a OdontoCompany escalou os atendimentos em seus variados serviços. Sem mencionar que as duas têm aprendido muito uma com a outra e que dividem os investimentos feitos –

por exemplo, em um software de gestão para integrar seus sistemas.

O mesmo se pode dizer da parceria entre Amil Dental e Smilink; é ganha-ganha. “A aceitação tem sido incrível, com vendas crescentes todos os meses”, diz Rodrigo Rocha, CEO da Amil Dental. A Smilink, ao se associar a uma empresa de grande porte, amplia muito seu raio de atuação.

Uma parceria como essa poderia ser considerada até uma vantagem competitiva para a Amil Dental, uma vez que, como observa Rocha, “o brasileiro dá muita importância à aparência da boca e dos dentes além da saúde oral”. Por isso, a Amil Dental vem fortalecendo sua linha estética, com tratamentos não usualmente cobertos pelos planos odontológicos, como os aparelhos ortodônticos. E a Smilink vem contribuir com isso. É o ecossistema em ação. ∞

AS PARCERIAS QUE A AMIL DENTAL TÊM ESTABELECIDO, COM EMPRESAS COMO ODONTO-COMPANY E SMILINK, SÃO GANHA-GANHA MESMO OBSERVADOS VÁRIOS ASPECTOS



#ESG #LEISDEINCENTIVO #EDUCAÇÃO

57

## OTIMIZE O IMPACTO DOS SEUS INVESTIMENTOS SOCIAIS

Por Raphael Mayer, Mathieu Anduze e Tadeu Silva

Leis de incentivo – como a Lei Rouanet – potencializam a ação das organizações na agenda ESG, principalmente na área social. Mas uma pesquisa realizada pela Simbiose Social em conjunto com a FGVcenn mostra que nem sempre a verba vai para onde ela é mais necessária. Com a forte demanda dos stakeholders para que as empresas ocupem seu espaço como agentes de transformação social, adotar uma postura data-driven para definir o uso dos recursos de filantropia se mostra uma opção na hora de distribuir esses recursos.

**G**erar evidências do impacto social positivo se tornou peça-chave para que as empresas possam atender às novas demandas da sociedade. No Brasil, um debate consistente sobre a qualidade do investimento social privado vem crescendo. Questiona-se, inclusive, o resultado dos aportes feitos. Afinal, como o

montante investido – R\$ 5,3 bilhões (2021), superior em 63% ao investido em 2019, de acordo com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) – dialoga com a resolução de problemas como a desigualdade social? É aqui que entra a tecnologia: com o uso da inteligência de dados é possível produzir informações baliza-

**DUAS DE CADA  
TRÊS PESSOAS  
NO BRASIL  
COMPRA OU  
DEFENDEM  
MARCAS COM  
BASE EM SEUS  
VALORES E  
CRENÇAS**

58

doras sobre o impacto socioambiental do investimento. Esse é um conhecimento que tem sido utilizado pelos executivos que estão liderando uma verdadeira revolução na temática, com apoio de socialtechs.

Os líderes que estão na fronteira de um novo pensar sobre o investimento social privado leem claramente os sinais enviados pela própria sociedade. Os dados da Edelman Trust Barometer 2022, pesquisa conduzida em 28 países, com mais de 36 mil respondentes globais e mais de 1.100 no Brasil, mostram que empresas e organizações não governamentais são as únicas instituições consideradas confiáveis, competentes e éticas no Brasil. Entre os entrevistados no País, 63% afirmam que compram ou defendem marcas com base nos seus valores e nas suas crenças, 58% escolhem um lugar para trabalhar com a mesma lógica e 60% investem baseados nos próprios valores e crenças.

O levantamento aponta que as empresas estão sendo solicitadas a liderar questões sociais altamente diversas, mas ainda há um descompasso na resposta. Para 61% dos entrevistados, as companhias não estão fazendo o suficiente em relação à desigualdade econômica; 60% apontam a falta de ação efetiva das empresas nas mudanças climáticas; e 50%, a ausência de posicionamento em injustiças sistêmicas.

Esses dados indicam uma demanda permanente dos stakeholders – baseados na crença de que a sociedade é capaz de criar um futuro melhor – para que as empresas ocupem seu papel social, tendo maior protagonismo e produzindo avanços tangíveis. A liderança deve, então, focar essa construção de longo prazo. O ponto é como fazer isso da maneira mais assertiva. Ou seja, como tornar visíveis as demandas sociais urgentes, a regionalidade dessas demandas e a capacidade de potencializar o impacto do investimento social privado.

O incômodo de enxergar os imensos desafios da filantropia no Brasil, acompanhar a falta de evidências do impacto positivo do investimento so-

cial privado no País e a urgência em acelerar as efetividades dos compromissos pactuados na Agenda 2030 se tornaram uma força-motriz para que a Simbiose Social criasse uma ferramenta tecnológica que orientasse os líderes das empresas a usarem a ciência de dados em prol da eficiência para a aplicação dos recursos. O investimento estratégico, com foco em maximizar o impacto social, é um dos ganhos consistentes desse novo pensar mediado pela tecnologia. Baseada nessa ferramenta tecnológica proprietária, uma pesquisa inédita traz evidências do diálogo possível entre o investimento social privado e a efetividade de ações.

Por estar no território das evidências, a Simbiose Social firmou uma aliança estratégica com os pesquisadores Edgard Barki (professor doutor da Fundação Getúlio Vargas), Haroldo Torres (doutor em ciências sociais e demografia) e Octávio Barros (doutorando em economia) para conduzir a pesquisa *Brasil ODS: Desafios para Democratizar a Transformação por Meio do Investimento Social*. Com base em um estudo da Cambridge University e apoio do FGVcenn, a pesquisa utiliza a inteligência de dados para medir e conhecer as demandas sociais das regiões brasileiras. Para tal, os pesquisadores desenvolveram um algoritmo voltado à análise de dados para dar suporte à criação de indicadores sintetizados de demandas sociais.

Entre os dados produzidos, destaque para indicadores públicos relacionados a cada um dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e 169 sub-ODS, que oferecem um panorama completo da demanda social de cada região do País. Um dos recortes da pesquisa – que tem como foco o olhar para a educação e a ODS 4 – conta com o aprofundamento de 36 dos 344 indicadores contemplados na pesquisa integral.

O estudo usa a inteligência de dados também para classificar a oferta de organizações sociais correlacionadas aos ODS. Para tal, utilizou algoritmos de machine learning que lançam mão de

uma combinação de técnicas para classificar, por meio da síntese dos projetos, qual ODS ele atende. Milhares de sínteses foram classificadas, e, para melhor visualização, os autores construíram um mapa com os principais ODS utilizados para o investimento social via lei de incentivo. Com essa cartografia em mãos, surge uma pesquisa inédita no Brasil. Entre outras evidências, ela permite observar ineficiências que a falta de dados causa na tomada de decisão do investimento social.

## RESULTADOS

Investigar o impacto da Lei Rouanet, em números, na Agenda 2030 foi o ponto de partida na condução da pesquisa. A escolha está associada à maior transparência de dados e à qualidade das informações disponibilizadas por essa lei. O objetivo é que, a partir desse conhecimento, se possa adicionar uma camada a mais de inteligência e garantir maior impacto social à tomada de decisão de empresas qualificadas a fazer uso da lei. A mesma lógica pode ser aplicada para outras leis de incentivo ou para investimento social direto.

Detalhando os resultados, o mapeamento mostrou que a Lei Rouanet – principal instrumento de fomento e incentivo à cultura nacional – tem registrado um crescimento nos últimos quatro anos, sendo que o acumulado de investimento é de aproximadamente R\$ 6,4 bilhões no período – em 2021 esse volume atingiu o valor recorde de mais de R\$ 2 bilhões. Um dos aprendizados foi que há impacto direto da lei em alguns dos ODS, sendo o ODS 4 (focado em educação) o que mais recebe investimentos no Brasil, seguido, na sequência, pelo ODS 8 (referente a trabalho decente e crescimento econômico) e o ODS 16 (paz, justiça e instituições eficazes).

A pesquisa concluiu que, nos últimos quatro anos, a maior parte do investimento via Lei Rouanet foi direcionado para projetos culturais que possuem a temática educacional. Vale esclarecer que a análise recaiu para projetos culturais que atuam com temáticas educacio-

nais, já que não há um ODS que aborda o acesso à cultura. Essa decisão, aliás, está ancorada no fato de a lei trabalhar com projetos com bastante sinergia com a educação (iniciativas de criação de bibliotecas, aulas de música em escolas etc.). Na prática há uma grande ligação entre a cultura e a educação.

Com base nessa primeira camada de análise, o segundo passo da pesquisa foi analisar o mapa de demandas sociais, especificamente no ODS de educação, para que se pudesse entender se os investimentos que estão sendo conduzidos são destinados aos territórios que mais precisam de verba. Nessa lógica, a proposta foi investigar qual é a maior demanda e em quais regiões elas estão. Para mensurar o impacto social – na qualidade da educação das regiões investidas, por exemplo –, foram cruzadas informações como dados dos anos iniciais do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e da Pnad Contínua 2020, separando as localidades em quatro grupos que demonstram a qualidade educacional local, classificando-as como: altíssima prioridade de educação, alta prioridade de educação, média prioridade de educação e baixa prioridade de educação. É válido salientar que a nomenclatura “qualidade na educação” diz respeito à média geral do município.

O ranking de municípios apresentado compara a qualidade educacional entre eles, ou seja, quando se fala em “alta qualidade em educação”, isso significa que se trata de uma referência para o País. Ao evidenciar esses dados, não há a intenção de suprimir a destinação de recursos para, por exemplo, o grupo de baixa prioridade educacional. Essa separação em grupos, categorias e as respectivas nomenclaturas são somente uma maneira comparativa de dizer quem, no momento, apresenta maior urgência para o recebimento de investimentos sociais privados e recursos por meio de leis de incentivo – dado que os indicadores locais comprovam que tais regiões estão mais desassistidas que outras no que tange à educação.

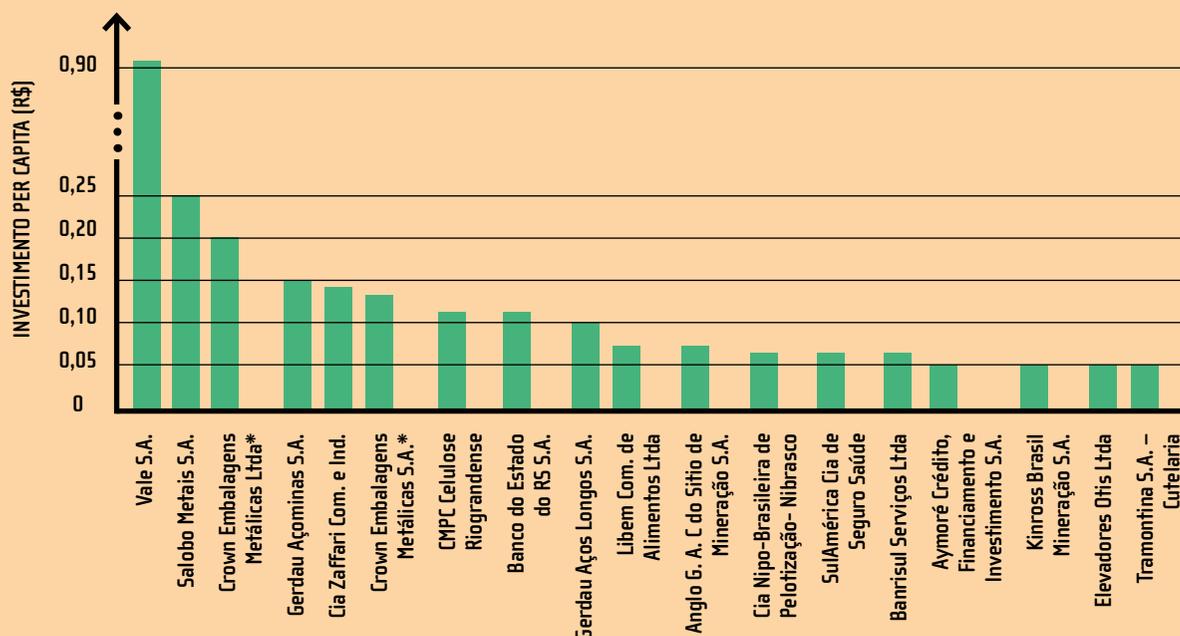
## BAIXE O RELATÓRIO COMPLETO

Use o QR code abaixo para ter acesso à íntegra da pesquisa *Brasil ODS: Desafios para Democratizar a Transformação por Meio do Investimento Social*



## EXEMPLOS A SEGUIR

EMPRESAS QUE MAIS INVESTEM ONDE A PRIORIDADE É REALMENTE ALTA



\* Tratam-se de duas empresas separadas, ou seja, com CNPJs diferentes.

## 60 CIDADES NO TOPO DA LISTA – E AQUELAS QUE DEVERIAM ESTAR LÁ

OS MUNICÍPIOS QUE RECEBEM MAIOR INVESTIMENTO PER CAPITA NÃO TÊM SIDO OS QUE MAIS PRECISAM DELE

### ESTES RECEBEM MAIS

MUNICÍPIO	INVESTIMENTO PER CAPITA (R\$)
Brumadinho, MG	2.123,66
Tiradentes, MG	1.730,70
Barracão, RS	898,39
São João do Polêsine, RS	887,20
Ouro Preto, MG	642,92
Alto Bela Vista, SC	423,49
Pompeia, SP	390,97
Horizontina, RS	258,97
Barra do Ribeiro, RS	255,89
Volta Redonda, RJ	247,77
Canaã dos Carajás, PR	206,43
Potim, SP	169,12
Esperança do Sul, RS	163,70
Guaíra, SP	162,03
Belo Horizonte, MG	159,22
Barretos, SP	144,87
Joaçaba, SC	139,50
Corumbá, MS	126,88
Encruzilhada do Sul, RS	121,63

### ESTES PRECISAM MAIS

MUNICÍPIO	INVESTIMENTO PER CAPITA (R\$)
Guapimirim, RJ	0,00
Simões Filho, BA	0,07
Campos dos Goytacazes, RJ	0,32
Itaboraí, RJ	0,32
Parnaíba, PI	0,54
Porto União, SC	0,68
Várzea Grande, MT	0,69
Magé, RJ	0,93
Marabá, PA	1,18
Teófilo Otoni, MG	1,79
São Miguel do Gostoso, RN	1,92
Tutoia, MA	2,00
Niterói, RJ	2,06
Sorriso, MT	2,10
Paço Lumiar, MA	2,39
Tubarão, SC	2,42
Ascurra, SC	2,77
Conceição do Coité, BA	2,82
Natal, RN	3,19

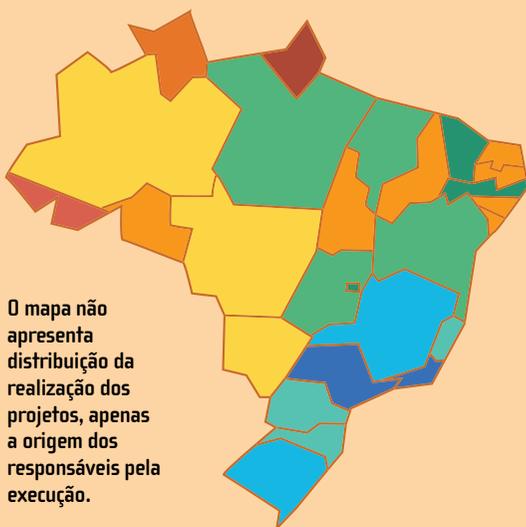
FONTE: SIMBIOSE SOCIAL, COM DADOS DA LEI ROUANET

\* O valor somado foi dividido pelo número de habitantes das cidades que receberam os investimentos

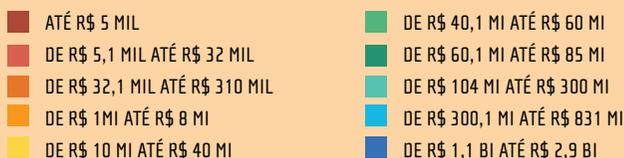
# INVESTIMENTOS DA LEI ROUANET

RECURSOS PRIVILEGIAM AS REGIÕES SUDESTE E SUL

## VALOR TOTAL

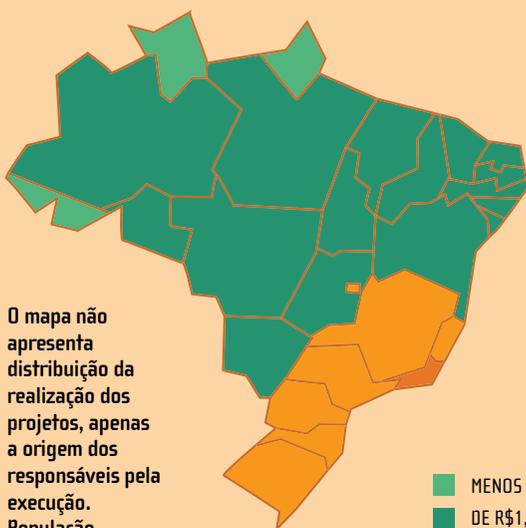


O mapa não apresenta distribuição da realização dos projetos, apenas a origem dos responsáveis pela execução.

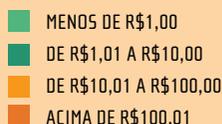


Observação: há grandes saltos entre os montantes aportados por Estado, por isso há valores inexistentes na legenda. Por exemplo, não houve, na somatória final, aportes entre R\$ 310,1 mil e R\$ 999 mil.

## VALOR PER CAPITA



O mapa não apresenta distribuição da realização dos projetos, apenas a origem dos responsáveis pela execução. População conforme Censo 2010



FONTE: SIMBIOSE SOCIAL

Dos municípios que receberam recursos via Lei Rouanet, os que apresentam os piores índices educacionais e menor investimento per capita em projetos associados à educação (aprovados pela lei), são Guapimirim, Campos dos Goytacazes e Itaboraí (RJ), Simões Filho (BA) e Parnaíba (PI). Já entre os que receberam maiores volumes de investimento per capita no País, destaque para Brumadinho, Tiradentes e Ouro Preto (MG), Barracão e São João do Polêsine (RS). Entre as empresas no topo do ranking de maiores investidoras em regiões de baixa qualidade educacional per capita estão nomes como Vale, Salobo Metais, Crown Embalagens Metálicas da Amazônia, Gerdau, Companhia Zaffari e CMPC Celulose [veja as listas de municípios e empresas, e os investimentos recebidos e feitos na página 60].

## PARA ONDE O DINHEIRO VAI

Ao cruzar os dados para identificar a destinação dos investimentos, a pesquisa aponta um desequilíbrio entre a verba alocada pelas empresas e a prioridade de investimento da educação. Cabe ressaltar que a análise contempla os investimentos locais versus população local para evitar distorções. Na leitura de resultados, o mapeamento aponta que, nos últimos quatro anos, os locais com altíssima prioridade educacional receberam em torno de R\$ 1,49 (investimento per capita), enquanto os locais com média e baixa prioridade educacional registraram R\$ 7,34 e R\$ 2,21, respectivamente.

Ao comparar os investimentos per capita nos últimos quatro anos, via Lei Rouanet, as regiões com altíssima prioridade educacional receberam 75% a menos de recursos per capita do que a média das outras regiões. O professor Edgard Barki, um dos coordenadores da análise, ressaltou que, apesar de vermos um grande crescimento de interesse das empresas em investir em projetos culturais que possuam a temática educacional na Lei Rouanet, percebemos que a decisão não leva em conta o perfil de demandas regionais. Isso se observa por meio de uma es-



## BLOCO DE NOTAS

62

tabilidade na distribuição de investimento em cada grupo educacional no decorrer dos últimos quatro anos.

Sobre a evolução do investimento por grupo educacional nesse mesmo período – cruzando dados da Simbiose Social e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) –, nota-se um significativo crescimento no protagonismo do ODS 4 por meio de investimentos via Lei Rouanet, sobrepondo a taxa de crescimento da lei em si. Contudo, esse movimento não é observado quando se olha o recorte de representatividade de investimento em localidades de altíssima prioridade educacional [veja mapa na pág. 61]. A pesquisa aponta que as regiões com altíssimas demandas sociais são as que menos recebem verba per capita.

Um ponto importante a ser ressaltado – que se tornou visível a partir de dados qualificados da pesquisa – é que se, por um lado, há um crescente interesse das companhias em usar as leis de incentivo fiscal para potencializar a transformação social, por outro vemos que essas corporações não estão investindo nos lugares certos.

### UMA NOVA PROFISSÃO SURGE: O ASSESSOR DOS INVESTIMENTOS SOCIAIS PRIVADOS

Com os insumos produzidos pela plataforma, as empresas que fazem uso tanto da Lei Rouanet quanto de outras leis de incentivo podem tornar os investimentos sociais privados mais as-

sertivos, direcionando os aportes para projetos e regiões que dialoguem com o cumprimento das metas da Agenda 2030. Para esse ganho de efetividade na decisão, as empresas podem optar por um aconselhamento direcionado, por meio de um assessor de investimento social privado, geralmente um profissional ou empresa que conhece a temática em profundidade.

Da mesma forma como um especialista em investimentos convencionais de capitais, esse profissional dá suporte às empresas para que tomem as melhores decisões de investimento social com base nos objetivos estratégicos da companhia. Essa ação maximiza o impacto social gerado pela companhia ao alinhar os objetivos da empresa às demandas sociais – criando uma carteira inteligente e de maior impacto. Ao mesmo tempo, impulsiona instituições com projetos sérios de uma maneira integrada, holística e harmônica.

É FUNDAMENTAL QUE, EM SEUS PLANEJAMENTOS DE INVESTIMENTO SOCIAL, os líderes empresariais atuem efetivamente na redução das desigualdades sistêmicas. Investimentos sociais mais assertivos – que cruzam demanda com soluções – resultam de um olhar mais acurado para projetos e iniciativas que não seriam vistos sem essa camada de inteligência à alocação dos recursos disponíveis. Quando monitorados, permitem mensurar o impacto gerado e que se estabeleça um fluxo contínuo de transformação social de maneira a alcançarmos, como sociedade, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. O processo de decisão é claro:

1. Conhecer as demandas sociais de cada região do Brasil.
2. Saber quais os projetos sociais que realmente solucionam os problemas dessas regiões.
3. Submeter os projetos escolhidos a uma auditoria criteriosa.
4. Mensurar os resultados dos investimentos sociais realizados.

Com isso feito à risca, esse desbalançamento vai deixar de ocorrer. ∞

**RAPHAEL MAYER**  
Cofundador da Simbiose Social e vencedor do Prêmio Empreendedor Social de Futuro 2018. Formado em administração com especialização em empreendedorismo social pela FGV.



**MATHIEU ANDUZE**  
Cofundador da Simbiose Social e vencedor do Prêmio Empreendedor Social de Futuro 2018. Formado em marketing, publicidade e propaganda pela ESPM.

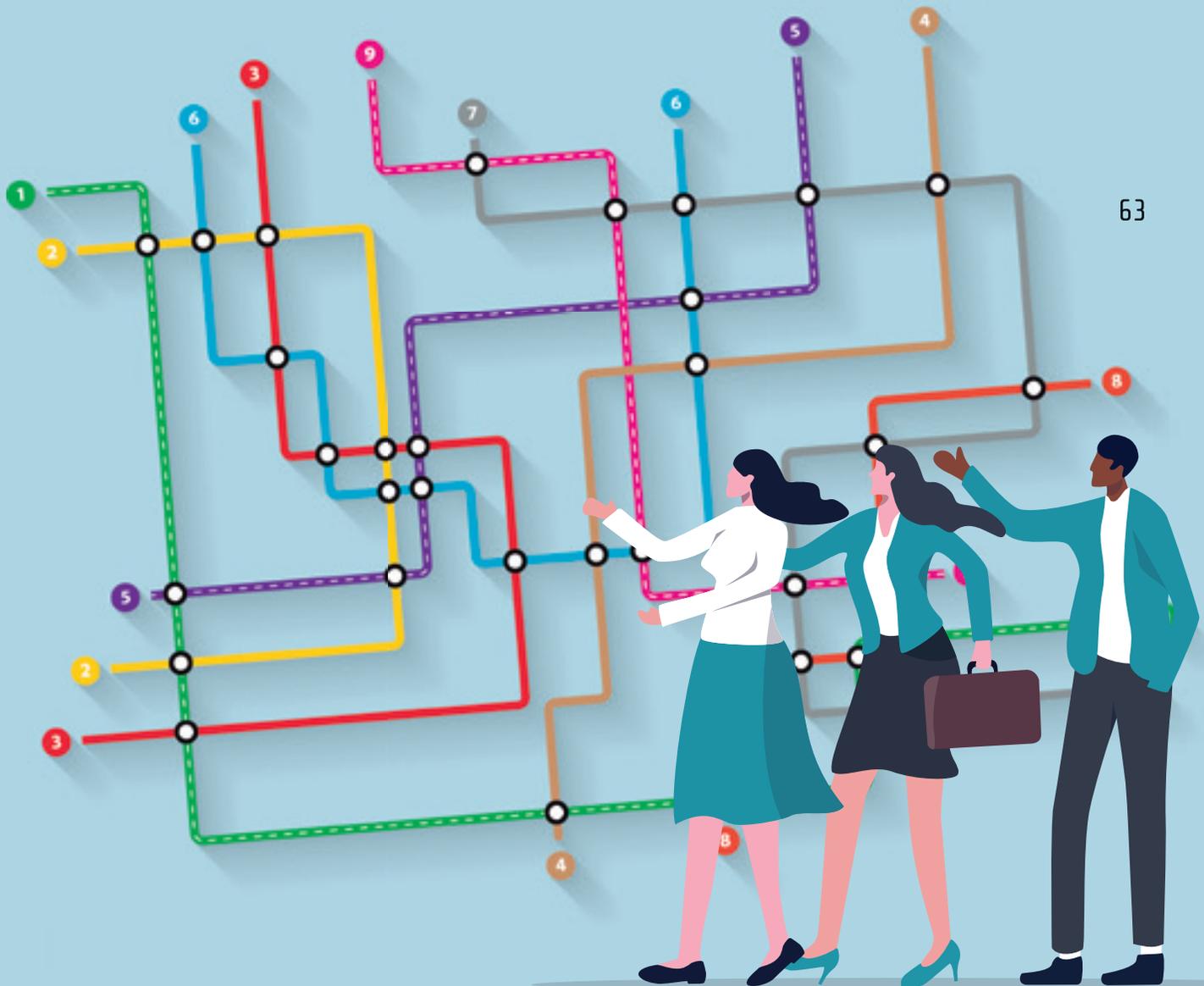


**TADEU SILVA**  
Cofundador da Simbiose Social e vencedor do Prêmio Empreendedor Social de Futuro 2018. É mestrando em ciências da computação pela UFABC e especialista em tecnologia com foco nas áreas de desenvolvimento e analytics.



# PLANEJAMENTO DE CARREIRA

É PRECISO PENSAR EM CICLOS E PLANEJAR SEMPRE



## PARA ONDE EU VOU – AGORA?

Por Sandra Regina da Silva

As carreiras começam a funcionar em ciclos, com cada pessoa tendo vários papéis profissionais ao longo da vida – diferentemente do que acontecia no passado, em que o sonho era ir subindo os degraus hierárquicos em uma ou poucas empresas e investíamos em realizá-lo. Quando há tantas possibilidades de escolha, isso exige ainda mais que planejem as carreiras – e que revisitemos o planejamento com frequência.

Quem já visitou Londres, na Inglaterra, deve ter tido a experiência única que é passear por aquela cidade usando o metrô. Pois o mapa do Tube londrino se aproxima muito de um template de desenho de carreira profissional que parece estar ganhando mais e mais adeptos.

A movimentação é cíclica: há períodos em que os usuários vão dia após dia para um mesmo lugar no Norte. Em outros, todas as viagens se dirigem a outro lugar no Sul. Alternam-se destinos centrais e periféricos. Os trajetos podem ser verticais, em linha reta e ininterrupta, ou ter paradas nas estações para formar ângulos de 180 e 270 graus. Nas baldeações, a sensação costuma ser a de perda de tempo – exceto quando, em alguma delas, decidimos sair do Tube para uma breve exploração dos arredores e termos insights.

Agora, o ponto mais importante desse paralelo: o novo modelo de carreira também prevê um bilhete Oyster, aquele que autoriza viagens ilimitadas em certo período de tempo. Nossa empregabilidade é o Oyster de nossa carreira daqui por diante; e, assim como o bilhete, precisa ser constantemente renovada com curiosidade, novos conhecimentos, um portfólio de atividades e experiências.

A analogia acima lhe permitiu visualizar a carreira? Se sim, você co-

meçou bem. Visualização é um dos segredos menos compartilhados do sucesso no planejamento de carreira.

Outro fator de sucesso é entender por que um plano de carreira importa, em uma época em que as carreiras se parecem com o mapa do metrô de Londres. Quando há um plano, fica mais fácil a identificação dos tipos de atividades, projetos, desafios e experiências que darão ao profissional mais competitividade, dentro do que ele gostaria de fazer, no mercado de trabalho. Um plano também desdobra tudo em pedaços – no caso, etapas –, fazendo com que as coisas fiquem mais fáceis de fazer. “O direcionamento central e as etapas aumentam as chances de sucesso na carreira”, diz Karin Parodi, fundadora e partner do Career Group.

O terceiro segredo do sucesso é o aprendizado constante e com prazer – assim como o atleta que gosta tanto ou mais do treino quanto do jogo, o profissional hoje deve apreciar aprender na mesma medida em que aprecia trabalhar. Segundo Máira Habimorad, CEO do Inteli – Instituto de Tecnologia e Liderança, que oferece graduações nas áreas de tecnologia, inovação e negócios –, as mudanças no contexto em que trabalhamos nos exigem isso. Um exemplo que ela compartilha é uma descrição de cargo

que, no passado, tinha prazo de validade de uma década ou mais e hoje muda a todo momento. Só se faz frente a isso aprendendo sempre.

A seguir, abordamos o processo de planejar a carreira e os comportamentos de empregabilidade, e compartilhamos as mais novas visões da área – a de portfólio de atividades e a de ciclos. Ao final, contamos como os jovens nativos digitais estão se preparando para seus Tubes londrinos. Afinal, “já vemos possibilidades de mudança de carreira se multiplicando em ritmo exponencial”, diz Habimorad.

### COMO PLANEJAR, PASSO A PASSO

Comecemos por entender como são feitas escolhas de carreira nos tempos atuais. É um processo que fazíamos uma vez na vida, mas que provavelmente ficará mais frequente. Um bom exemplo é o planejamento que o Massachusetts Institute of Technology (MIT) sugere a seus estudantes, em sete passos:

1. Liste opções de carreira para si.
2. Liste – em ordem de prioridade – suas habilidades e valores.
3. Compare a lista das opções de carreira com a lista de prioridades pessoais – onde dá match?;
4. Ponha na balança possíveis alavancas, como a demanda pelas carreiras finalistas no mercado

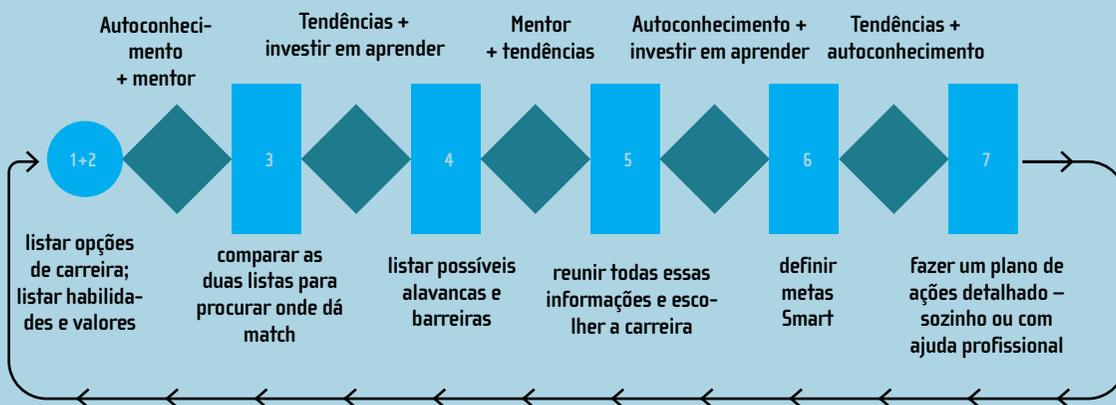
(não significa que todo mundo tem de ser cientista de dados) e barreiras (exige fazer cursos extras? fica muito longe? vai impactar a vida familiar?).

5. Reúna todas as informações anteriores, até visualmente, e escolha a carreira – sem medo, porque medo só atrapalha.
6. Faça um exercício de definir metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com tempo definido para atingir (a sigla em inglês é Smart), e coloque por escrito metas e prazos.
7. Crie o plano de ações detalhado para a carreira como se fosse a única que você terá; se precisar, converse com um consultor.

Vale a pena fazer suas listas com calma e aprofundar-se em cada uma. O item nº 3, por exemplo, vai lhe dar uma boa ideia do tipo de empregador que espera. “Fatores intangíveis, como modelo de governança, valores, cultura, imagem da empresa, agenda ESG, são fundamentais”, diz Parodi. O item nº 5 pode incluir perguntas como: quero uma posição específica? Faço questão de trabalhar em home office ou presencialmente? Quais são minhas metas de remuneração hoje e em um ano? Em que tipo de empresa quero estar: uma startup? Uma multinacional? Uma empresa familiar?

“JÁ VEMOS  
POSSIBILIDADES  
DE MUDANÇA  
DE CARREIRA SE  
MULTIPLICANDO  
EM RITMO  
EXPONENCIAL”

## PLANEJAMENTO PASSO A PASSO X ROTINA



OBS.: O PLANEJAMENTO PASSO A PASSO ESTÁ REPRESENTADO EM ROXO; OS HÁBITOS ROTINEIROS, A SER MANTIDOS DURANTE O PROCESSO, ANTES E DEPOIS, EM VERDE.

## ANTES FAZÍAMOS PLANEJAMENTO DE CARREIRA UMA A TRÊS VEZES NA VIDA; HOJE ELE DEVE SE TORNAR UMA ROTINA NOSSA, SER CONTÍNUO

Isso é diferente do plano de carreira de uma década atrás. Não muito. Mas duas diferenças são marcantes. A primeira está nos prazos para atingir as metas da trajetória profissional que, no passado, eram mais longos. “Hoje a tendência é pensar no curto e médio prazo tendo em vista a velocidade das mudanças”, afirma Parodi.

A segunda diferença está no fato de que esse planejamento, antes feito de uma a três vezes na vida, tornou-se hábito, rotina, como defende Maíra Habimorad. Se as mudanças no contexto em que trabalhamos são contínuas, o planejamento também precisa ser.

O processo aqui descrito deve ser “temperado” por algumas rotinas; confira sugestões do MIT e de Parodi.

**1 - BUSCAR AUTOCONHECIMENTO.** Você realmente conhece todos seus interesses, habilidades e valores hoje? Nós mudamos. Essa autoavaliação é o que pode dar clareza aos pontos fortes pessoais, capazes de nos levar às escolhas profissionais que trazem mais realizações. Parodi também recomenda monitorar as próprias competências – seus conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados positivos tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Com elas, hoje você tende mais a posições de liderança ou a fazer carreira técnica? Ou ainda é um profissional T, generalista (o eixo horizontal de letra) mas com uma especialidade como âncora (o eixo vertical)?

**2 - ACOMPANHAR TENDÊNCIAS.** Se você conseguir manter-se ligado no que está acontecendo com o mercado em que atua e com aqueles em que gostaria de atuar, isso é o ideal, como recomenda Parodi. Ela sugere, inclusive, que sempre busquemos insights de futuristas profissionais [veja artigo na página 11] e exercitemos nossa porção futurista também. O foco nas boas promessas é agradável, mas, segundo Parodi, não se pode esquecer de olhar para armadilhas – negócios em declínio que limitam nossas ambições ou carreiras que podem desaparecer no médio prazo.

Parodi fala que “não adianta desenhar algo que não seja realista em termos de ambição x mercado x prazo”. Significa que expectativas e cronogramas precisam ser realistas. Além disso, ela recomenda que sejam anotadas as etapas de ação específicas a ser executadas para atingir os objetivos e que a pessoa deve se manter organizada e comprometida, marcando ao completar cada etapa. Além disso, não há nada de errado em alteração do plano de ação de carreira, conforme necessário, já que os objetivos e as prioridades podem mudar.

**3 - TER RECURSOS PARA INVESTIR EM SE PREPARAR.** Estamos falando tanto de tempo (quem trabalha muito não tem tempo de ganhar dinheiro, dizem as más línguas, nem de realizar sonhos) quanto de energia e financeiros. Esses recursos devem ser direcionados para cursos, livros, viagens, eventos, hobbies, networking, além do envolvimento em mais atividades, inclusive voluntárias, criando um portfólio de atividades abordado mais adiante.

**4 - TER MENTORIA.** Além de ele poder ajudar no momento do plano especificamente, vale manter conversas regulares com alguém de maior senioridade e experiência no segmento/área/porte que o interessa. “Um bom mentor sabe dar apoio, orientar e encurtar o aprendizado. Também ajuda a pessoa a transpor barreiras políticas e amplia suas oportunidades de desenvolvimento.” A escolha do mentor deve levar em conta sua experiência, confiança e empatia que exista entre os dois.

## COMPORTAMENTOS DE EMPREGABILIDADE

**HSM Management** adapta a seguir orientações da London Business School (LBS) para quem quer “conseguir o emprego ideal”, incluindo visões de profissionais brasileiros.

### 1. IDENTIFIQUE SUAS HABILIDADES TRANSFERÍVEIS E O ESTILO DE LIDERANÇA.

Apesar de as habilidades técnicas serem importantes, as habilidades



Karin Parodi, Career Group



Maíra Habimorad, Inteli

## COMO OS JOVENS ESTÃO SE PREPARANDO

### AS PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES DE ENSINO, PRIVADAS, AJUDAM O PLANEJAMENTO DE CARREIRA DOS ALUNOS

Imagine se, no último ano de faculdade, você pudesse ter escolhido uma trilha de aceleração de carreira? Os alunos do Inteli podem fazer isso, escolhendo entre três opções: acadêmica (para ser professor, pesquisador), corporativa/mercado (para aqueles que já estão trabalhando) e empreendedora (para quem quer abrir o próprio negócio). Olhar para como essa e outras instituições estão apoiando o planejamento de carreira das próximas gerações do mercado de trabalho nos dá ideia de como todos devemos planejar nossas carreiras.

O Inteli, que nasceu com a vocação de formar futuros líderes para transformar o Brasil com tecnologia, nas palavras da CEO Maíra Habimorad, coloca o planejamento e a orientação de carreira, assim como o desenvolvimento de competências comportamentais, não como elementos periféricos, e sim curriculares. “Aproximadamente 400 horas, ou 10% do currículo, são dedicadas a atividades e iniciativas de desenvolvimento de competências comportamentais curricularmente”, conta a CEO.

Já no primeiro dia de aula, cada um tem uma devolutiva apontando pontos fortes e o que precisa desenvolver, a partir de seu processo seletivo, que é diferente, pois conta com prova, redação de história de vida e uma dinâmica de grupo para se observar comunicação, colaboração e pensamento crítico. A instituição ainda faz articulação da carreira com o mercado e coaching individual e em grupo com os alunos.

O Insper tem o Núcleo de Carreiras só para o desenvolvimento profissional dos alunos. Oferece sessões de aconselhamento profissional e a atividade “Pra Onde Vou?”, em que os alunos entram em contato direto com executivos, headhunters, empreendedores, pesquisadores etc. Por isso, a taxa de empregabilidade de egressos do Insper é medida e motivo de orgulho: chega a 94%. Similarmente, na ESPM, a área “Carreira e Mercado” se dedica à jornada profissional dos estudantes. Além de um setor de oferta de vagas, segundo Adriana Gomes, sua coordenadora nacional, há muitos serviços para o planejamento de carreira, incluindo atendimento individual para dúvidas quanto à gestão da carreira, elaboração de currículo, informações sobre mercado, como utilizar o LinkedIn adequadamente, entre outros.

67

transferíveis são as competências não técnicas que facilitam a pessoa a progredir e fazer a transição de carreira. Habimorad as chama de “habilidades portáteis”, porque permitem ao profissional fazer diferentes carreiras. Elas ficam cada vez mais importantes com a transformação de mundo, empresas e estruturas organizacionais. Veja quais são:

**Relações interpessoais.** Permitem gerar confiança e desenvolver relacionamentos, tais como o trabalho em equipe e a gestão de stakeholders.

**Comunicação.** Não é só saber falar e ouvir, mas também ter a capacidade de captar a linguagem corporal e as expressões faciais.

**Insight.** Inclui capacidade de inovação, pensamento estratégico e solução de problemas, e ainda como o conhecimento do profissional é usado para beneficiar a empresa.

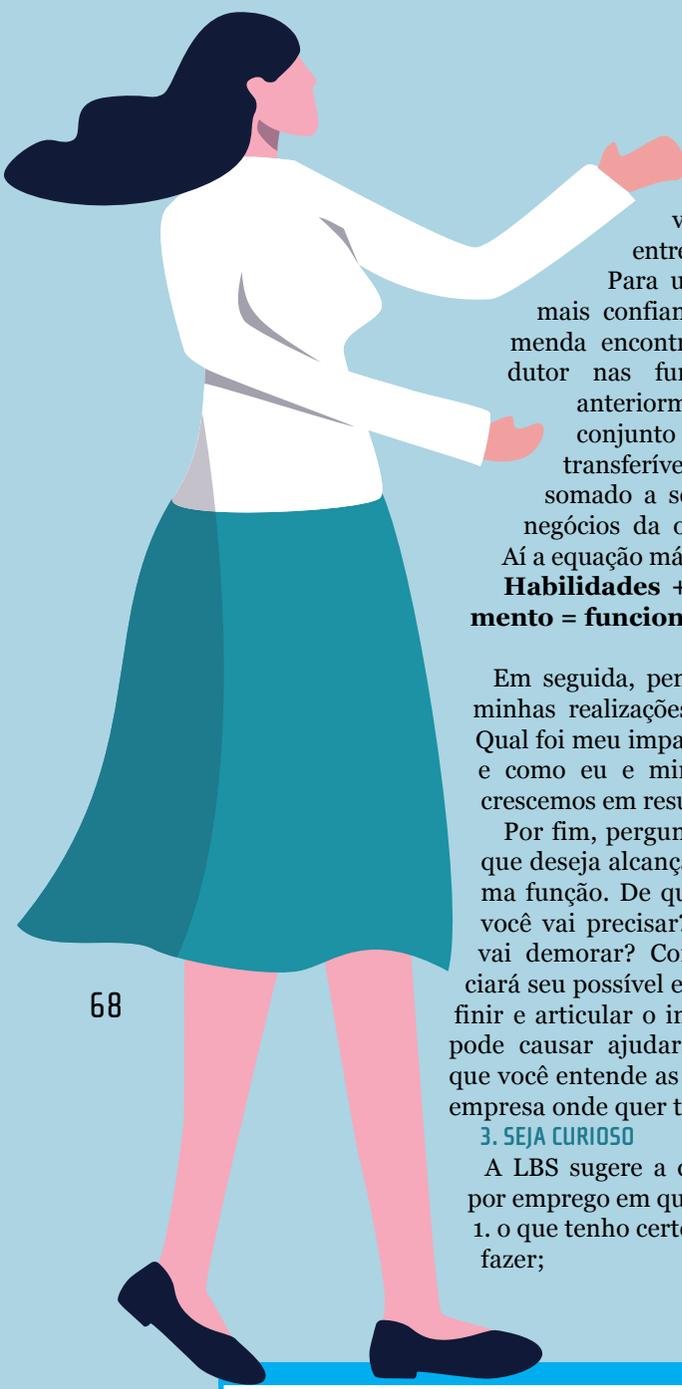
**Julgamento.** É o modo de pensar e de tomar decisões. O profissional pode ser atencioso, minucioso, baseado em fatos ou mais intuitivo.

Já o estilo de liderança é o que define como uma pessoa inspira as outras a fazer coisas. Um profissional pode ser visionário, democrático, empoderador, autoritário, decisivo, desafiador. Para identificar seu perfil, suas habilidades e estilo, anote tudo o que realizou e como. Em seguida, pratique a articulação de suas principais habilidades e estilo em intervalos de 90 segundos. Isso o preparará para redigir currículo e cartas de apresentação e para networking e entrevistas.

### 2. ACREDITE QUE PODE CAUSAR IMPACTO

Ter confiança nas próprias habilidades técnicas e transferíveis é crucial na busca pelo emprego que almeja. Se o profissional está inseguro quanto a suas capacidades – incluindo as que pode adquirir facilmente caso não te-





nha –, ele não vai convencer o entrevistador.

Para uma pessoa ficar mais confiante, a LBS recomenda encontrar um fio condutor nas funções ocupadas anteriormente – será seu conjunto de habilidades transferíveis, que deve ser somado a seu interesse nos negócios da organização-alvo.

Aí a equação mágica acontece:

**Habilidades + comprometimento = funcionário ideal!**

Em seguida, pense: quais foram minhas realizações e como atuei? Qual foi meu impacto nos negócios e como eu e minha organização crescemos em resultado disso?

Por fim, pergunte a si mesmo o que deseja alcançar em sua próxima função. De quais ferramentas você vai precisar? Quanto tempo vai demorar? Como isso beneficiará seu possível empregador? Definir e articular o impacto que você pode causar ajudará a demonstrar que você entende as necessidades da empresa onde quer trabalhar.

### 3. SEJA CURIOSO

A LBS sugere a divisão da busca por emprego em quatro categorias:

1. o que tenho certeza de que quero fazer;

2. o que mais eu sei que posso fazer;

3. recomendações de outras pessoas que me conhecem; e

4. oportunidades alternativas que parecem interessantes.

Essas opções não estão em ordem de prioridade; são alternativas igualmente válidas.

Ao pesquisar e identificar funções e oportunidades dentro de cada uma dessas categorias, atribuindo probabilidades a elas de acordo com seu conjunto de habilidades transferíveis, abrem-se mais opções de carreiras. Ao olhar para as funções em qualquer uma das categorias, destaque em verde as habilidades que você possui e em vermelho as que você não possui. Você provavelmente é o candidato ideal para muito mais empregos do que pensa.

### 4. NETWORKING PARA INSIGHTS

Relacionar-se com pessoas é o eixo central de qualquer boa carreira. Deve-se olhá-lo como construção de relacionamento, em vez de procura por emprego, como sugere a LBS. “Construir uma rede de contatos leva tempo e dedicação. Doe seu tempo para pessoas que precisam de alguma ajuda e construa relações que sejam baseadas na confiança”, diz Karin Parodi.

A especialista do Career Center explica que o foco do networking verdadeiro é conhecer o outro e ser conhecido, o que exige periodicidade

## OS REPRESENTANTES DE GRUPOS MINORIZADOS?

### NEGROS, MULHERES, PcD, LGBTQI+ E OUTROS TÊM DE CHECAR A CAPACIDADE DE INCLUSÃO DAS EMPRESAS

O planejamento de carreira e as habilidades comportamentais valem para todos, independentemente de gênero ou etnia. Entretanto, como diz Máira Habimorad, CEO do Inteli, pessoas de grupos minorizados devem dar um passo além e sempre investigar mais a empresa-alvo em relação à diversidade. Mesmo que ela divulgue estratégias de aumentar a diversidade, é preciso conferir suas práticas, políticas e dinâmicas de trabalho de inclusão e retenção desses talentos. “A cultura corporativa tem de ajudar essas pessoas, depois de contratadas, a florescer e a crescer na organização, para que a inclusão realmente aconteça; se não ajudar, não vale a pena ir para lá.” Habimorad diz ver empresas mais maduras no tema diversidade e inclusão, também com estratégias de permanência e de progressão de carreira dessas pessoas. **(SRS)**

dade. “Pessoas que não cuidam da sua rede de contatos e só acionam quando precisam de algo em benefício próprio terão poucas chances de sucesso para conseguirem o que querem do outro.”

Por isso, na opinião de Habimorad, o networking deve ser algo contínuo, inclusive para entender o que está acontecendo no mercado. “Com a volatilidade e as mudanças constantes, as necessidades (ou oportunidades) de posições dentro das organizações são cada vez mais difíceis de definir. O networking ajuda a identificar problemas, dores e desafios.”

Agora fica melhor: se você conhecer suas habilidades portáteis e os desafios das empresas, sua própria rede de relacionamentos pode lhe trazer uma oportunidade de trabalho. “Até mesmo antes de ela existir, antes de ser publicada no portal de carreiras ou no LinkedIn”, como diz a CEO do Inteli.

#### 5. DEIXE O TRABALHO ENCONTRAR VOCÊ

Candidatar-se a empregos anunciados é uma espécie de loteria, pois é provável que você esteja competindo com vários candidatos, de acordo com a LBS. Aqui o networking ganha relevância, porque é por meio dele que uma pessoa coloca seu nome no mercado de trabalho oculto – aquele em que os candidatos são encaminhados a empregos, por recomendação. É também o caminho para que seu nome chegue até os headhunters. Não é quem você conhece que importa, e sim quem conhece você.

Uma recomendação é escrever e publicar conteúdos nas redes sociais, manter a página do LinkedIn atualizada, comentar, interagir, o que torna a pessoa “lembrável”. Aumentar sua exposição aumenta a chance de seu nome ser lembrado quando surgir uma oportunidade de trabalho.

### PORTFÓLIO DE ATIVIDADES

Cada vez mais, posições poderão ser desenhadas dentro de uma estrutura organizacional, no famoso “job crafting”. Para fazer isso, não bastará pen-

sar na função que você vai exercer e nos desafios que terá de resolver, ou nas entregas a fazer. Isso é o que fazem as descrições de cargos e, com as mudanças crescentemente velozes, essas descrições são mais perecíveis. É fácil entender: um advogado que devia trabalhar com contratos de importação e exportação para o Reino Unido teve seu escopo de trabalho totalmente alterado quando houve o Brexit, que foi a saída do país da União Europeia, não?

Então, no job crafting, mostrar habilidades portáteis que você tem para oferecer e incluí-las no desenho é muito importante, assim como trabalhar como um “portfólio de atividades”. Quem usa essa expressão é Joseph Teperman, CEO da Amrop Brasil e autor do livro *Anticarreira*, para quem “o desenho de uma carreira deve ficar cada vez mais parecido com um pente com diversos dentes”.

O especialista explica: “Hoje uma pessoa não deve tomar o caminho estreito da carreira, mas um caminho largo, que eu chamo de anticarreira. Então, além de seu trabalho ‘oficial’, esse indivíduo é mentor, professor, participa de conselhos de administração, dedica-se a um trabalho voluntário, transforma hobby em negócio, repassa seu conhecimento para os demais, dá palestras etc.”. Várias atividades são várias experiências; uma empresta insights à outra, e o resultado é o que o especialista chama de “interceptação do futuro”, seja por criar produtos inéditos ou novas formas de resolver problemas existentes.

É importante entender, segundo Teperman, que não se trata mais de escolher uma atividade ou outra, mas de juntar várias atividades, com e sem fins lucrativos. “As pessoas felizes e plenas têm essa visão”, descobriu o especialista na pesquisa que fez para seu livro. Tendo várias atividades, “os anticarreiristas são mais criativos; não buscam pensar dentro ou fora da caixa; eles questionam a existência de uma caixa e a explodem”.

É POR MEIO DO  
NETWORKING  
QUE VOCÊ  
COLOCA SEU  
NOME NO  
MERCADO DE  
TRABALHO  
OCULTO,  
AQUELE EM QUE  
OS CANDIDATOS  
SÃO  
ENCAMINHADOS  
A EMPREGOS  
POR  
RECOMENDAÇÃO

AS CARREIRAS  
JÁ FUNCIONAM  
EM CICLOS, E  
ESTES ESTÃO  
ENCURTANDO,  
ASSIM COMO  
ENCURTAM  
OS CICLOS DE  
PRODUTOS E  
PROJETOS



## CARREIRA EM CICLOS, NA PRÁTICA

O pensamento de que o mundo evolui em ciclos é muito aplicado a estudos político-econômicos e ajuda os futuristas a construir cenários. Como o professor Paulo Vicente Santos Alves já escreveu em **HSM Management**, divisamos pelo menos os ciclos influenciando a história humana: os de hegemonia e os de tecnologia.

Os ciclos de hegemonia duram de 100 a 140 anos, intercalados por guerras de transição de cerca de 30 anos. Definem-se pelos povos que são hegemônicos no período, como foram os holandeses, os britânicos e os americanos. Os ciclos de tecnologia se prolongam por 54 a 60 anos, marcados por mudanças na economia e no trabalho, como as provocadas pelas quatro revoluções industriais. Referem-se à plataforma tecnológica dominante no período e têm quatro subfases cada, de 10 a 15 anos – recuperação, crescimento, esgotamento e crise.

Por que é importante falar desses ciclos do mundo? Porque a carreira profissional está, de certa maneira, tomando o mesmo caminho. Quem serve de exemplo é Anderson Godz, professor da HSM, que vê sua carreira tendo sido dividida em três ciclos, cada um bem diferente do outro. O primeiro foi de 1992 a 2009, quando atuou em grandes empresas, liderando projetos e transformações. Suas experiências em empresas como Unisys, PwC, BRF, Correios e Caixa Econômica são contadas em seu primeiro livro (*Lessons Learned em Projetos*). O segundo ciclo se estendeu de 2010 a 2016 e foi marcado pelo empreendedorismo, em que criou e fez um exit de uma jovem empresa com um sócio 20 anos mais velho. Agora, seu papel é mais de investidor em startups, conselheiro de administração

e membro ativo da comunidade de governança e inovação reunida na edtech Gonew.co, que Godz criou em 2018 e conta com cerca de 25 mil participantes de sete países.

Godz está convencido de que as carreiras agora funcionam em ciclos, e estes vêm encurtando. “Vejo os ciclos encurtando, como consequência de vários fatores de pressão – como menor ciclo de produto, que reduz o ciclo de projetos e, como consequência, os ciclos de vida empresariais”, comenta. Para ele, um grande exemplo disso é o MVP (produto mínimo viável), algo de um ciclo curtíssimo que no passado era inconcebível.

Obviamente, isso impacta o planejamento de carreira. Então, como ele, Godz, se planeja ao longo desses ciclos? Enxergando apenas dois ou três degraus de cada vez, garante, e replanejamento. O planejamento como rotina citado por Maíra Habimorad, lembra-se?

“O comportamento de ir trabalhando na incerteza é desafiador, admito. As pessoas não estão preparadas para o ambiente de incerteza. Mas eu me apoio em oito habilidades, sobre as quais escrevi um livro”, comenta Godz.

Dentre as oito, Godz destaca duas habilidades: inquietude (aventurar-se por novas tribos, desafiando as próprias convicções) e poder referencial (evitar entrar no jogo de coisas certas e erradas versus sua própria identidade). Sobre esse tópico, inclusive, ele sugere que nós nos posicionemos em terceira pessoa em relação a nossos valores e contradições, em um exercício constante de empatia. Fica mais fácil planejar a carreira dessa forma.

NESTA ERA DE CONTRADIÇÕES, duas palavras finais sobre planejar carreira. Devemos fazer tanto planejamento quanto desenvolvimento de habilidades. E, na dúvida (e sempre haverá dúvida), o melhor comportamento dentre todos é se jogar nas oportunidades, porque não existe mais receita de bolo. ∞

**E-BOOK**

# Por dentro da nova lei de SAC

Saiba como a **Zendesk**  
pode te ajudar a se adaptar  
às novas mudanças na lei de  
atendimento ao cliente

Baixe o e-book





72

---

#CARREIRA #TRABALHO #DESENVOLVIMENTOPESSOAL

---

## VOCÊ SE LEMBROU DE PLANEJAR SUA MARCA PESSOAL?

---

por Leandro Herculano

Um dos maiores desafios em relação a planejamento de carreira é o que está sendo enfrentado por profissionais maduros (40+), de todos os níveis. Eles não apenas devem se desprender de como se planejavam antes: precisam saber fazer um rebranding de si. E essa lição deve ser aprendida pelos mais novos, que devem ter carreiras ainda mais longas.

---

**N**os últimos anos, a discussão sobre carreiras de profissionais experientes ficou quente. Muito quente. Não apenas pelas novas regras de aposentadoria que mudam nossas perspectivas já no curto prazo, mas por vários estudos que apontam o comportamento dos atuais sessentões como os novos trinta. A tendência apresentada pela Inova Consulting, por exemplo, é que até 2030 a expectativa de vida chegue a 120 anos (potencialmente). Ou seja, os antigos aposentados estarão em plena atividade e representarão a maioria populacional do planeta.

Hoje, física e mentalmente mais saudáveis e mais conectados, esses profissionais apresentam um “portfólio de vida” invejável e estão aptos para concorrer no mercado de trabalho em todas as posições. Mas isso requer um novo paradigma de narrativa profissional e de nova construção de marca pessoal. Os 40+ atuais estão estabelecendo os novos modelos de branding pessoal que os atuais jovens usarão amanhã.

No entanto, assumir uma exposição pública de suas experiências, crenças e valores ainda não é algo natural para esses profissionais – ao contrário da geração Z, para quem é natural fluir pelas diferentes redes. Isso torna ainda mais desafiador, para a maioria dos 40+, iniciar um movimento de recalibrar e planejar o futuro. A começar por quebrar o paradigma de que sucesso e estabilidade se lastreiam na supervalorização do ensino acadêmico formal e da profissão escolhida.

Junto com a dificuldade de “desaprender” o velho desenho de carreira socialmente aceita – faculdade-emprego-especializações-crescimento profissional cristalizado em cargos de liderança ou em carreira Y –, ainda é preciso lidar com o preconceito; no caso, a mentalidade etarista ainda presente na sociedade e nas organizações.

Frente a isso, por que incluir agora um plano de marca pessoal como estratégia de carreira? Primeiro porque o universo do trabalho está mudando

radicalmente. Já convivemos com planos de carreiras W ou carreiras slash fazendo parte do nosso dia a dia. A economia prateada também ganha fôlego, com novos empreendimentos focados em um público vasto e exigente, formado por pessoas com tempo, recursos e vontade de descobrir e experimentar coisas novas. E que vão se identificar com profissionais com jornadas similares às suas.

Tal conexão depende de apresentar sua narrativa, elaborada não apenas para as redes sociais, como também para suas conexões profissionais.

#### **ALL-LINE, EXTIMIDADE, APRENDIZ “LLL”**

A (re)construção da marca pessoal pode e deve ser planejada. A seguir, alguns caminhos que podem ser adotados para fazer isso com sucesso.

- Invista em conexões ativas em comunidades, on e offline. Ajuda a aumentar o seu reconhecimento como autoridade em determinado assunto e permite a exposição do seu portfólio de vida, construído ao longo da carreira, aumentando assim sua mobilidade.

**ISSO REQUER UM NOVO PARADIGMA DE NARRATIVA PROFISSIONAL E DE NOVA CONSTRUÇÃO DE MARCA PESSOAL. OS 40+ ATUAIS ESTÃO ESTABELECEENDO OS NOVOS MODELOS DE BRANDING PESSOAL QUE OS ATUAIS JOVENS USARÃO AMANHÃ**



## AS TENDÊNCIAS SÃO ENSURDECEDORAS

### AS EXIGÊNCIAS DAS NOVAS DINÂMICAS DO ATUAL ZEITGEIST GERAM O SENTIMENTO DE EXCLUSÃO NA GERAÇÃO X

Nos cenários com que trabalhamos, a maioria das profissões do futuro ainda não existem, mas já demandam novas competências dos profissionais de hoje. Não é raro nos depararmos com alguma manchete ou estudo de tendências que logo poderemos ter um emprego como “curador de acervo digital pessoal” ou “alfaiate/designer de avatares”, entre outros. Para a geração X, essa dinâmica gera um certo sentimento de exclusão.

Em uma perspectiva ainda mais próxima, o relatório *The Future of Jobs 2020* do Fórum Econômico Mundial indicou que é esperado que as pessoas que vão ocupar cargos de liderança tenham entre suas principais habilidades o pensamento crítico e de análise; a capacidade para resolução de problemas complexos; habilidades de autogestão, com destaque para o aprendizado ativo; resiliência; tolerância ao estresse; e flexibilidade, isso como reflexo direto da recém-superada pandemia de covid. O relatório ainda diz que as organizações estimam que cerca de 40% dos trabalhadores precisarão ser requalificados e 94% dos líderes têm a expectativa de que os funcionários obtenham novas habilidades no trabalho.

Com o aumento significativo do trabalho remoto, temas como produtividade, equilíbrio e bem-estar começam a fazer parte do novo momento, exigindo uma grande adaptação para quem tinha a presencialidade como pilar para o desenvolvimento de cultura organizacional. É clara a tentativa de criação de senso de comunidade por parte das empresas, estimulando conexões ativas em ambientes virtuais, o que também gera preocupações, ansiedade e dificuldades de pertencimento para os que iniciaram suas carreiras na década de 1980. (Leandro Herculano)

74

PASSAMOS A  
SER FIGURAS  
“ALL-LINE”;  
DEIXOU DE  
SER POSSÍVEL  
SEPARAR A  
PERSONA DAS  
REDES SOCIAIS  
DAQUILO QUE  
VOCÊ VIVE  
FORA DELAS

- Aproveite novos formatos flexíveis de trabalho, com remunerações por hora, por projeto e muitas vezes pro-bono, como oportunidade para ganhar conhecimento sobre segmentos que interessam (sem esquecer de divulgar em suas redes os resultados alcançados).
- Trabalhe seus perfis nas redes sociais de forma estratégica e consistente. Passamos a ser figuras “all-line”, não sendo mais possível separar o posicionamento nas redes daquilo que você vive fora dela. Entenda que a intimidade (de forma simplificada, expor a nossa intimidade) como uma forma de fortalecer a relação com um determinado público pode ser interessante.
- Repense o formato de seus aprendizados: o modo de vida de um aprendiz do tipo “lifelong learner” (LLL) passa pelo design instrucional pessoal, alternando as formações acadêmicas tradicionais com ciclos mais curtos – de cursos, leituras, fóruns e trilhas adaptáveis para adquirir novas habilidades e conhecimento muitas vezes acompanhados por mentores, individualizando o aprendizado sobre temas específicos.

É IMPORTANTE CONSIDERAR QUE SUA MARCA PESSOAL ESTÁ LIGADA AOS SEUS PROPÓSITOS E VALORES. Pode parecer uma conversa de modinha para quem tem fios brancos na cabeça. Mas é para valer, muito mais do que você pode imaginar. Por isso, apresente uma mensagem adequada, nos canais certos, para ganhar a representatividade com foco naquilo que você deseja para o futuro. ∞

LEANDRO HERCULANO  
é sócio-diretor da  
Elementar Reputação  
Digital, assessoria que  
apoia profissionais  
e empresas no  
posicionamento de  
marcas pessoais e  
projetos de employer  
branding e conselheiro  
TrendsInnovation  
certificado.



IMAGEM: ACERVO PESSOAL

# PLANEJAMENTO PESSOAL

DOIS TERÇOS DA SUA VIDA PODEM DEPENDER DISSO



*“Se A é sucesso na vida, então A é igual a X mais Y mais Z.  
Trabalho é X, Y é diversão e Z é manter sua boca fechada.”  
(Albert Einstein)*

## PLANEJE O CRESCIMENTO PESSOAL

Por Sandra Regina da Silva

Não há mais separação entre vida pessoal e profissional. Essa frase já era falada, mas, após a pandemia, ficou mais real do que nunca. É possível – e desejável – recompor fronteiras, ainda que porosas, e atingir um equilíbrio, ainda que dinâmico, apesar do trabalho híbrido. Para isso, temos de evoluir constantemente em sete aspectos pessoais, uma evolução que não deveria ser deixada ao acaso. Muito pelo contrário, deve ser planejada.

76

Einstein deixou claro: a vida de cada um e nós pode ser traduzida numa equação matemática. E, na visão do físico, trabalho ocupa uma parte significativa dela, porém não mais que um terço. Os outros dois terços são se divertir, o que é autoexplicativo, e saber se calar – o que pode ser interpretado como ter uma capacidade de presença, de leitura de contexto e de controle do ego tal que nos permita avaliar quando é melhor ficar quieto e observar os fatos.

Se Einstein estiver certo, e há uma boa chance de estar, a parte do planejamento pessoal tem uma contribuição desproporcionalmente grande para nosso sucesso na vida, apesar de os três blocos anteriores desta edição especial se referirem a trabalho.

No planejamento pessoal, existem sete áreas de foco [veja quadro na pág. 79]; entre elas, decidimos aprofundar as duas mais contraintuitivas. E, mesmo que pareçam “caretas” para os gestores mais jovens, são elas que garantem um bom pedaço da diversão de Einstein: as áreas familiar e financeira.

### PLANEJAMENTO FAMILIAR

Qual a primeira coisa em que você pensa quando ouve a expressão “planejamento familiar”? Nove entre dez pessoas pensam em fazer planos sobre casamento e ter – ou não – filhos.

Errado. O certo é pensar em família como o alicerce de um ser humano e estendê-la além das pessoas com laços consanguíneos, incluindo todos aqueles que estão próximos de nós no cotidiano. Nossa família é composta dos nossos parceiros de vida, sejam eles quem forem. E planejar para a solidez desse alicerce significa entender quem são os membros dessa família estendida e planejar para que suas relações com eles sejam saudáveis.

Isso pode ser particularmente desafiador no pós-pandemia e no Brasil polarizado. “É impossível não pensar no que aconteceu com a família nos últimos dois ou três anos”, diz Erica Isomura, sócia da Corall, consultora e coach sistêmica. “Não tem como esquecermos essa experiência. Uma vez aprendido não conseguimos desaprender.”

Então, o planejamento familiar consiste em definir como (re)construir e manter relações saudáveis dentro da família. E o primeiro passo é conceituar o que é uma relação saudável. Simplificadamente, podemos dizer que é garantir intervalos de tempo que permitam haver qualidade nessas relações.

Isomura, que é psicóloga, dá um exemplo do que não é qualidade nas relações frequentemente observadas

no círculo familiar mais próximo. Segundo ela, muitas crianças, olhando seus pais trabalhando em casa, sentiram-se rejeitadas, achando que o computador era mais importante do que elas. O que fazer?

#### Diagnóstico/monitoramento.

O período pandêmico trouxe à tona as relações que não eram saudáveis, principalmente na família mais próxima. A convivência em tempo integral no home office revelou mentiras, traições e insatisfações, e os divórcios se multiplicaram.

Isso não aconteceria numa situação em que houvesse planejamento familiar. Como diz Isomura, “precisamos aprender e planejar dentro da rotina espaços de conversas e de diálogos para temas que são dolorosos para a família, reservando tempo de qualidade para falarmos sobre isso também.” Tempo de qualidade para as relações inclui obrigatoriamente tempo para conversas desagradáveis.

**Correção dos problemas.** O que fazer nas relações com as crianças, principalmente no cenário de o trabalho híbrido ter vindo para ficar? “Nesse caso, deve-se planejar um trabalho para mu-

dar a percepção das crianças para que se sintam valorizadas mesmo com os pais trabalhando em casa”, afirma Isomura. Como? Ela sugere duas medidas: (1) planejar espaços (e tempos) de convivência dentro de casa que sejam de qualidade – como uma hora do recreio – e (2) fazer com que o espaço de trabalho seja percebido como algo apartado.

**Sonhos compartilhados.** Se tem uma coisa que mantém as relações saudáveis são sonhos sonhados e realizados juntos. Pode ser uma casa ou um carro novo, uma viagem com os amigos mais próximos, até uma empresa familiar ou a faculdade dos filhos. Você tem esses sonhos? Eles também dependem de conversas difíceis, daquelas que costumamos deixar para depois: são aquelas para definir objetivos e metas de vida, incluindo momentos para sonhar junto com a família. Isomura sugere, inclusive, aplicar a metodologia de design de projetos Dragon Dreaming no ambiente familiar como apoio a essas conversas.

A abordagem Dragon Dreaming é tribal – a família vista como uma tribo. Tem sua inspiração em duas aldeias na Nova Zelândia, em que

UM RITUAL TRIBAL, DE FAZER UMA RODA PARA DISCUTIR SONHOS, PODE AJUDAR A TER A CONVERSA SOBRE SONHOS COM O CÍRCULO FAMILIAR MAIS PRÓXIMO E COM A FAMÍLIA ESTENDIDA

## SONHOS VIRAM PLANOS DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS

	CURTO PRAZO (1 a 24 meses)	MÉDIO PRAZO (24 a 60 meses)	LONGO PRAZO (60 a 360 meses)
Objetivo (ou sonho)	Realizar uma viagem	Comprar um carro	Aposentadoria
Quanto você precisa para atingir esse objetivo?	R\$ 1.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 1.000.000,00
Quanto você já juntou pra ele?	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Quantos meses para o objetivo?	6	48	348
Quanto falta?	R\$ 1.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 1.000.000,00
Valor mensal a poupar	R\$ 163,36	R\$ 686,84	R\$ 533,14

FONTE: FERRAMENTAS DE BEM-ESTAR FINANCEIRO DA ALLYA. TODOS OS VALORES POUPADOS ESTÃO CONSIDERANDO UMA APLICAÇÃO QUE RENDE 0,8% AO MÊS (APROXIMADAMENTE 10% AO ANO).

DINHEIRO  
NÃO TRAZ  
FELICIDADE,  
MAS A PAZ QUE  
ELE GARANTE,  
SIM. POR  
ISSO, DOIS  
MOVIMENTOS  
DEVEM SER  
FEITOS:  
ORÇAMENTO  
MENSAL E  
PENSAMENTO DE  
LONGO PRAZO

78

todos os aborígenes sonham juntos gerando força para transformar a realidade, mas é algo que também existe entre os indígenas brasileiros. “Estive em uma tribo pataxó, no Sul da Bahia, numa aldeia fundada por três irmãs, que não conheciam o homem branco até os 13 anos de idade. Tiveram que se civilizar, mas o sonho delas era voltar para a mata. Elas se planejaram para sonhar juntas e transformaram o sonho em realidade, fundando a aldeia”, conta Isomura, que aplica o Dragon Dreaming com seus clientes e já aplicou em sua própria família.

Adultos muitas vezes param de ter sonhos. Não deveriam, porque é o que move a construção de futuros. Povos originários geralmente não param de sonhar. Por isso, são um excelente ponto de partida para um planejamento familiar. “Precisamos voltar a sonhar. E, mais do que isso, precisamos sonhar agora acordados e junto com outras pessoas – os filhos, o parceiro, pais, amigos”, diz a especialista.

Como fazer isso de uma maneira, digamos, adulta? O primeiro passo para planejar sonhos é entender o presente e as inspirações que nos movem. Para isso, Isomura sugere “fazer rodas de sonhos”, em que as pessoas se sentam formando um círculo, seja no chão ou em cadeiras, e seguem determinadas ações. A primeira delas é fazer a pergunta “Se parássemos de existir hoje, como família, o que deixaríamos de legado?”, e cada um deve tentar achar respostas para ela.

A segunda ação é que cada uma crie uma lista de sonhos que fariam esse legado mais potente e que as mobilizariam; podem falar também de sonhos alheios que as inspiram caso não lhes ocorra nada. A terceira ação é repetir a lista de maneira mais realista, considerando os recursos (tempo, dinheiro) limitados do presente. Dá para fazer isso com grandes amigos também.

Isomura lembra que a qualidade nas relações não é feita apenas do que dá prazer. Há obrigações, que

também precisam ser planejadas, e o comprometimento com elas é qualidade. Mas a coach faz um alerta: “Faça o possível para que 70% dessas coisas tragam algum prazer. Senão, há risco de mais pessoas caírem na apatia o que traz consequências para as relações familiares”.

## PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Dinheiro não traz felicidade, diz um velho dito popular, mas é essencial que ele não falte para nos sentirmos em paz – e a paz talvez seja prima-irmã da felicidade. Gastar mais do que se ganha, endividar-se, ver-se num futuro sem dinheiro são coisas que impactam negativamente a saúde, causam crises familiares e podem tirar tudo dos eixos. Planejamento financeiro endereça isso e os sonhos – familiares e individuais.

**Planejamento orçamentário mensal.** Tudo começa pelo planejamento orçamentário, que deve ter três colunas: receita (listando todas as fontes), custos fixos e custos variáveis. Os especialistas em finanças são categóricos: ninguém pode gastar mais do que ganha. E, mais ainda, tem que fazer sobrar dinheiro. Se não anda sobrando, seu planejamento de ano-novo acaba de ficar mais importante.

- Na coluna das receitas consideram-se os salários de todos, aposentadorias, recebimento de aluguéis de imóveis etc.
- Na coluna de custos fixos deve ser colocado tudo o que é pago mensalmente de modo recorrente, como condomínio, aluguel pago por imóvel, impostos, parcelas de financiamento, funcionários domésticos e mensalidades de serviços (escola, faculdade, curso, academia, TV por assinatura, assistência médica, seguro de vida, telefone fixo e celular etc.). Contas de água, luz e gás, apesar de sofrerem variações, são essenciais e entram como custos fixos projetados. Os custos fixos não devem superar 50% das receitas.
- Nos custos variáveis se inserem os gastos com alimentos, medi-

# AS 7 ÁREAS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

PENSE NA SUA VIDA COMO TENDO SETE PARTES; CADA UMA DELAS MERECE FOCO E UMA ROTINA

Sete é um número poderoso nas culturas tradicionais. Representa a perfeição, o que remete a integrar a diversidade do mundo e de cada pessoa. Coincidentemente, são sete as áreas de vida pessoal que requerem “personal development” segundo vários especialistas em life coaching, e desenvolvê-las significa trabalhar nossos diversos aspectos para sermos inteiros. É importante trabalhar todas elas com metas de mudança – ou sonhos –, como mostramos neste artigo ao detalhar os planejamentos familiar e financeiro.

## I. FAMILIAR

Veja artigo.

## 2. FINANCEIRO

Veja artigo.

## 3. MENTAL

Ganhou muita relevância com a pressão e o estresse trazidos pela covid-19.

**COMO DESENVOLVER:** se você está preso a padrões de pensamento negativos, mude esse hábito. Aprendizado é a chave: ideias e resultados vêm quando a mente é estimulada – adquira uma habilidade nova, leia, viaje, aprenda mais um idioma...

## 4. FÍSICO

Nosso corpo é o que exibimos para o mundo diariamente. Para aproveitarmos a vida, a parte física precisa ser saudável e transmitir felicidade.

**COMO DESENVOLVER:** Como todos sabem, a alimentação equilibrada, a prática de exercícios e o bom sono são peças cruciais, além de uma rotina bem estabelecida de higiene pessoal e de cuidados com a pele, cabelos e unhas. O modo de se vestir também é importante. Mas, para o ano novo, se algo o incomoda, fazemos uma provocação: por que não investir numa mudança de aparência pessoal ou de estilo?

## 5. SOCIAL

O desenvolvimento social inclui os relacionamentos interpessoais – com amigos, colegas de trabalho, chefes e familiares –, sobretudo numa cultura tão social como é a brasileira. Inclui também participar de alguma comunidade, seja um hub de diretores de RH ou um trabalho voluntário.

**COMO DESENVOLVER:** Deve-se investir nas habilidades de comunicação, tanto na vida pessoal quanto profissional. Procure descobrir se o que deseja é conhecer novas pessoas ou fortalecer os laços que já possui, e vá em frente, com ações muito objetivas, como promover encontros, mandar mensagens etc.

## 6. ESPIRITUAL

A palavra “espiritual”, aqui, não deve ser confundida com religião ou com o desconhecido. Desenvolvimento espiritual significa principalmente aprender sobre si mesmo e sobre o que você deseja na vida.

**COMO DESENVOLVER:** Quando se dá atenção ao lado espiritual, é possível criar uma conexão mais profunda tanto com o seu “eu” interior quanto com o mundo ao redor, facilitando o entendimento do papel que desempenhamos na vida. Há vários modos de fazer isso, desde uma terapia ou um processo de coaching até retiros de meditação, viagens sem companhia.

## 7. EMOCIONAL

Tema bem explorado hoje, inteligência emocional pode ajudar a pessoa a lidar com o estresse com mais eficiência e a adquirir empatia e/ou compaixão – que facilitam quase tudo na vida.

**COMO DESENVOLVER:** Primeiro foque a observação dos próprios comportamentos. Por exemplo: como você reage às situações? Como assume a responsabilidade por suas ações? Como trata as outras pessoas, dos diferentes tipos? Além de fazer um autodiagnóstico, faça assessments e peça feedbacks. Cursos e livros sobre inteligência emocional podem apoiar seu desenvolvimento, assim como terapia ou coaching. A pergunta é: por que se sente assim numa situação? Como quer se sentir?

NUNCA É TARDE PARA COMEÇAR A CUIDAR DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO: OS NÚMEROS MÁGICOS SÃO 50% DA RENDA PARA CUSTOS FIXOS, 30% PARA VARIÁVEIS E 20% PARA POUPAR. UM DOS SEGREDOS DOS PLANEJADORES FINANCEIROS É MANTER OS CUSTOS FIXOS NO MENOR PATAMAR POSSÍVEL

camentos, combustível, passeios, outras opções de lazer etc. Muitos deles podem ser considerados supérfluos. Estes não devem superar 30% da renda.

- Deve haver uma parte da renda não gasta, idealmente 20%. Ela é que vai arcar com despesas não previstas (como trocar a TV que quebrou) e deve constituir uma poupança para investir.

O objetivo máximo deve ser o orçamento equilibrado. “Se os gastos fixos sobem e a receita continua igual, você tem de aumentar a receita ou reduzir custos – primeiro os variáveis, depois os fixos. Não tem outra saída.” Quem diz isso é Ana Laura Magalhães Barata, influenciadora digital na área financeira.

Mas e se você estiver entrando no ano-novo numa situação de endividamento? Essa é a situação de quase 80% dos lares brasileiros, segundo pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo feita em setembro de 2022. Se a dívida não for mais do que 30% da renda, ainda é razoável. Mas, superando esse teto, fica difícil. Para quitá-la, existem dois caminhos: aumentar a renda com trabalhos extras ou vender um ativo (mas desfazer-se de patrimônio só vale se cobrir todo o débito). Renegociar a dívida é sempre aconselhável. Há casos de desconto de 70% ou parcelamento a perder de vista.

Nunca é tarde para começar a cuidar do orçamento financeiro. “Se não fez antes, dê o primeiro passo agora”, diz a jornalista Mara Luquet, autora de vários livros de finanças pessoais. Um dos segredos dos planejadores, segundo ela, é buscar o mínimo de custos fixos, porque é isso que amarra o orçamento. “Com menos custo fixo é mais fácil planejar; você fica livre para as decisões de consumo e investimento”, comenta Luquet, que hoje lidera o canal MyNews.

Importante: o orçamento deve ser reavaliado periodicamente. Como diz o empresário do 3G Beto Sicupira, “custo é como unha; tem de cortar sempre”. Olhe para o orçamento sem medo e de modo pragmático. “E

envolva todos da família”, diz Luquet. Apenas lembre-se de que, se houver gastos fundamentais para os outros planos (mental, físico, social, espiritual e emocional), eles não devem ser cortados. Cogite, isso sim, substituir atividades pagas por atividades gratuitas, mas comprometa-se com as gratuitas como se fossem caríssimas.

**Planejamento de sonhos.** Outro segredo dos planejadores financeiros é o estabelecimento de uma meta para reserva. “Caso contrário, é muito fácil os gastos virarem um dreno para a prosperidade financeira”, como comenta Luquet. Porém, pode ser mais fácil pensar em metas como sonhos. É quando você aciona o seu financeiro para custear suas metas familiares, mentais, físicas, sociais, espirituais e emocionais.

Se você não tem um sonho específico, a meta de valor a poupar deve ser o direcionador. Os especialistas falam em guardar 20% da receita. Parece muito, mas Mara Luquet reforça a importância disso para o sonho da aposentadoria, citando o caso do Chile. “Não são poucos os chilenos que não recebem nada de aposentadoria hoje. E muitos recebem uma pensão bem baixa. O governo diz que foi um erro não ter orientado a população sobre planejamento financeiro para a aposentadoria.”

O indivíduo pode gerenciar suas finanças para a aposentadoria sozinho, mas, se não conseguir, que o faça por meio de um plano de previdência privada, mesmo que não goste de pagar as taxas de administração do mercado.

Se a opção for pelo primeiro caminho, Ana Laura Magalhães aconselha as pessoas a começarem a investir da maneira mais segura, como nos títulos do governo no Tesouro Direto Selic, títulos de renda fixa pós-fixados garantidos pelo governo federal.

Investir no Tesouro Selic traz uma remuneração superior à da poupança com segurança. Basta que a pessoa cadastre seu CPF no site [www.tesouro.gov.br](http://www.tesouro.gov.br) e dê seus primeiros passos de investimento (se for o caso) no Tesouro Selic. Ativos mais seguros e menos

complicados são como arroz com feijão, sempre uma boa pedida.

Mais importante do que decidir que aplicações fazer é criar a disciplina de fazer sobrar dinheiro. “Se não der para guardar 20% da renda, tudo bem”, diz Ana Laura Magalhães. A influencer admite que a realidade brasileira torna esse percentual bastante desafiador, seja pela inflação descompassada com reajuste salarial, pela falta de confiança nas instituições financeiras etc. “Guarde o que for possível. O importante realmente é criar o hábito de poupar” – um hábito contraintuitivo para a maioria dos brasileiros.

A boa notícia é que o sistema financeiro começou a se adaptar à realidade do investidor. “Hoje dá para investir R\$ 10,00, R\$ 100,00”, diz a influencer dos investimentos.

Uma vez que o hábito esteja instalado, a segunda recomendação é que

a pessoa se envolva com seus investimentos. “Ninguém vai cuidar tão bem do seu dinheiro quanto você, e não há uma única recomendação perfeita para todos”, explica Magalhães.

As pessoas que já têm conhecimentos mais avançados de investimentos, segundo a especialista, devem responder a três perguntas: (1) quanto investir?; (2) por quanto tempo deixar o dinheiro investido? e (3) qual o nível de risco tolerado? “As respostas as levarão aos produtos certos”, diz Magalhães. Ela só recomenda não se deixar levar pela propaganda de altas remunerações de curto prazo que povoam o mercado. “Muitos se aproveitam.”

HÁ UM PROBLEMA: PLANEJAR TUDO ISSO REQUER TEMPO. E tempo é um artigo em falta para a maioria das pessoas. Mas, como diz Einstein, “falta de tempo é a desculpa dos que perdem tempo por falta de planejamento”. ∞



Ana Laura Magalhães Barata, influencer



Erica Isomura, Corall,

# APRENDA COM QUEM FAZ

Conheça os cursos online da CESAR School e desenvolva novas habilidades em **INOVAÇÃO, TECNOLOGIA** e **LIDERANÇA** em um dos **MAIORES** centros de inovação do país.

**ANÁLISE DE DADOS**

**AGILIDADE ORGANIZACIONAL**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

**E MUITO MAIS!**



VISITE NOSSO SITE



**cursos online  
para início  
imediatos**

**CURSO HSM MERCADO  
FINANCEIRO**



**CURSO HSM ESTRATÉGIA  
COMERCIAL**



Informações:



**hsm.com.br**



**(11) 4689-6600**

82



**CONVERSE COM A GENTE  
SEMANALMENTE**

Aponte sua câmera para este QR code e assinie nossas newsletters *The Update* e *Management in Flow*.



**ASSINANTES DA REVISTA  
HSM MANAGEMENT  
AGORA TEM UM GRUPO  
EXCLUSIVO NO WHATSAPP**

Use o QR code abaixo para entrar no grupo



IMAGENS: SHUTTERSTOCK

**NOSSO CONSELHO EDITORIAL**

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Augusto Júnior (Instituto Anga) • Junia Nogueira de Sá (Oito, Com Consultores, RME, 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/

Diretora editorial: Adriana Salles Gomes  
adriana@qura.com.br  
/in/drissalles/

Publicidade: negociosB2B@qura.com.br

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

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

**revistahsm.com.br**

Editora-executiva: Maria Clara Tavares Lopes  
mariaclara@revistahsm.com.br  
/in/maria-clara-lopes/

Subeditor: Felipe Van Deursen  
felipe.vandeursen@revistahsm.com.br

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

Colaboraram nesta edição: Karen Rodrigues, Leonardo Guimarães, 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](mailto:atendimento@revistahsm.com.br).

# Audencia

BACHARELADO, PÓS-GRADUAÇÃO,  
MBA & EXECUTIVE EDUCATION

2°  Happyindex®  
atSchool

Ranking 2022 das escolas que oferecem  
a melhor experiência estudantil

The  
Economist

Entre os 100 melhores MBAs  
do mundo

31<sup>a</sup>  ESCOLA  
EUROPÉIA  
 FINANCIAL  
TIMES



PARIS e  
NANTES

Fundada em 1900, está entre 1% das escolas de negócios globais com todas as principais creditações acadêmicas internacionais. É uma comunidade com mais de 6 mil alunos de mais de 100 nacionalidades em escala global onde a diversidade é um valor, e mais da metade dos professores são de diferentes nações.

NANTES | PARIS | VENDÉE | BEIJING | SHENZHEN | SHANGHAI | CHENGDU | SÃO PAULO

 Audencia  
audencia.com/en



AUDENCIA  SAO PAULO

Tél.: +55 (11) 93000-6688

Email: [brazil@audencia.com](mailto:brazil@audencia.com)

# Carro não é pra casar, é pra assinar.



- Sem entrada e sem juros
- IPVA, seguro e manutenção inclusos
- Clube de vantagens e app exclusivo
- Seu dinheiro livre para você investir

A melhor solução de carro  
por assinatura do país.



Assinei, é Meoo!

 [localizameoo.com](https://localizameoo.com)

