

# hsm

MANAGEMENT



## CONSCIÊNCIA, O OUTRO LADO DA MOEDA DIGITAL

O DEBATE SOBRE A  
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL  
GENERATIVA TRAZ À TONA  
O SEGUNDO PILAR DA NOVA  
ECONOMIA; VEJA O QUE FAZER

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

O QUE ESPERAR DE 5G, 6G E ALÉM | EMPRESAS HUMANIZADAS: AS MELHORES PARA O BRASIL 2023  
UM JOGO PARA MINERAR PROPÓSITO | UMA FERRAMENTA DA NEUROCIÊNCIA PARA FACILITAR A MUDANÇA

# ben.up: mais bem-estar para seus colaboradores e mais eficiência para o RH

## ONE STOP SHOP

Seu colaborador encontra todos os benefícios por adesão em um só lugar. Produtos que vão ajudar seu time na organização financeira, desenvolvimento pessoal e profissional e na promoção do bem-estar.

## Menos trabalho manual para o RH

Sem necessidade de gastar horas na gestão de diversos benefícios com múltiplos fornecedores. A ben.up faz tudo isso pra você!

## GESTÃO DE BENEFÍCIOS AUTOMATIZADA

## PREVENÇÃO DE FRAÚDES

### Automação dos processos e criptografia de dados

A gestão de benefícios é pautada pela LGPD. Isso garante menor risco de vazamento de informações de seus colaboradores.

## Queremos ajudar a melhorar a produtividade e retenção de talentos

Personalize a plataforma com os produtos que mais ajudarão seu time. E a implantação é sem custo para empresa!

## SIMPLES COMPLETA CUSTO ZERO

Acesse [benup.com.br/para-rh](https://benup.com.br/para-rh) ou escaneie o QR Code e saiba mais:



[linkedin.com/company/benup](https://linkedin.com/company/benup)



# ESCASSEZ DE CONSCIÊNCIA NA ECONOMIA DA ABUNDÂNCIA

Faz 15 anos que o Gallup mede algo inusitado: felicidade. E embora muita gente não leve o assunto a sério, a infelicidade global tem aumentado continuamente ao longo da última década – não só durante a pandemia –, e isso é preocupante. Como entendemos no artigo do CEO do Gallup, Jon Clifton, publicado nesta edição, a “desigualdade de bem-estar” existente no mundo é tão ou mais preocupante que a “desigualdade de renda”, além de ser algo bem menos compreendido. Esta edição trata, de muitas maneiras, do papel das empresas nesse território desconhecido.

Outro dia, estava pesquisando o que a Organização Mundial da Saúde diz sobre qualidade de vida, um conceito que considero irmão gêmeo do conceito de bem-estar: é “a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Fiz minha tradução para isso em duas palavras: qualidade de vida é “equilíbrio” e é “presença”.

Tem muita gente enfatizando a busca do equilíbrio, mas, a meu ver, a presença é o que merece ênfase dos líderes hoje. Estou convencido de que baixa felicidade e desigualdade de bem-estar têm muito a ver com a escassez de presença. E, conectando com esta revista, estamos falando no fundo de escassez de consciência numa era de abundância.

Bem, e o papel das empresas nessa história? Tanto quanto estamos fa-

zendo com as tecnologias digitais, pervasivas e onipresentes, precisamos fazer com a consciência. São essas as duas faces da nova economia, e uma reforça a outra. Quanto mais tecnologia formos usar, mais necessário se torna tomar cada decisão com consciência de seus efeitos. Já sabemos (e quem não sabe ainda o saberá em breve) que, nesta nova economia, não existe outro caminho para a gestão que não seja ter a consciência em relação aos princípios da sustentabilidade como direcionador.

Isso pressupõe uma consciência madura e proativa, que não se concentra no departamento de ESG ou no jurídico/compliance; ela tem de se espalhar por toda a estrutura, todos os processos e todos os líderes da empresa. O pouco debate sobre as implicações éticas da inteligência artificial, como diz Antonio Alberti na seção *Contagem Regressiva*, evidencia nossa falta de maturidade no tema.

O Dossiê desta edição se dedica à construção dessa consciência. A reportagem especial sobre o rating *2023 Melhores Empresas para o Brasil*, feita de organizações avaliadas por seus diferentes stakeholders, aborda consciência também. Conteúdos como o do artigo intitulado *Neurociência da mudança* facilitam a conscientização. E faço questão de citar a coluna da minha amiga Ellen Kiss, agora parte da liderança do Nubank, sobre o comportamento consciente do governo americano em relação a seus cidadãos. Parafraseando aquelas aspas famosas: é a consciência, stupid! ∞



REYNALDO GAMA é CEO da HSM e co-CEO da SingularityU Brazil. Pós-graduado em finanças, tem 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.



CONTAGEM REGRESSIVA

8 COM ANTONIO ALBERTI

**MAL O 5G CHEGOU, AÍ VEM O “BRASIL 6G”**

O coordenador do Information and Communications Technologies Laboratory do Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel), sediado em Santa Rita do Sapucaí (MG), é um dos principais nomes por trás da ampliação da tecnologia 5G e do projeto Brasil 6G. Ele fala sobre o pipeline de oportunidades de negócios.

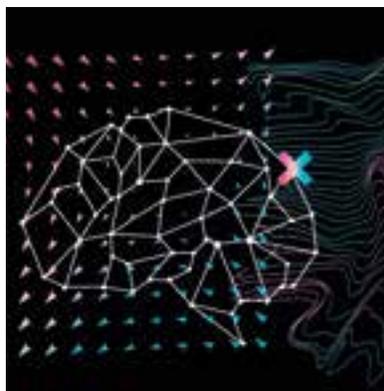


ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS



59 **PURPOSE MINING, O JOGO DO PROPÓSITO**

Conheça uma ferramenta gamificada para minerar o propósito de sua organização, que se apoia em muitas teorias e pesquisas.



71 **NEUROCIÊNCIA AJUDA A MUDANÇA A ACONTECER**

Pesquisa Gartner mostra que apoio dos colaboradores à mudança caiu de 74% em 2016 para 43% em 2022. Vai aí uma neuroferramenta?



84 **E O NÍVEL GLOBAL DE FELICIDADE DESPENCOU**

Os líderes políticos e empresariais não estão olhando para esses recordes negativos, mas uma hora a conta vai chegar. O CEO do Gallup, Jim Clifton, sugere um levantamento maciço de dados.

11 **DIRETO AO PONTO**

**UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO**

Dos saberes de liderança vindos de Wall Street à resenha de *The Big Con*.

75 **ASSUNTO PESSOAL**

**CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES**

E mais as colunas de Sandra Chemin e Poliana Abreu.



### 43 MELHORES PARA O BRASIL – 2023: VEJA AS EMPRESAS MAIS BEM AVALIADAS POR SEUS STAKEHOLDERS

Se o mercado brasileiro está vivendo crises diversas, com impacto direto em resultados financeiros e empregos, há um grupo de organizações que parece mais resistente a isso: são empresas com um rating Humanizadas igual ou superior a BBB. Até o desempenho financeiro (de longo prazo) delas é melhor. Descubra o que elas fazem de diferente.

#### NOSSOS COLUNISTAS

- 10 **Ellen Kiss:** E o CX nos serviços públicos? Somos todos clientes
- 17 **Daniela Garcia & Cinthia Gherardi:** “Consumidor acima de tudo”. Será?
- 20 **Edward Tse:** Perspectivas da economia chinesa
- 22 **Neil Patel:** O poder de personalizar para reter
- 88 **Adriana Salles Gomes:** Seis experimentos de mudança
- 62 **EXTRA:** Um spoiler do próximo Chapter2U
- 90 **NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI**



### 23 PARA SER DIGITAL-FIRST, A ORGANIZAÇÃO DEVE SER “CONSCIÊNCIA-FIRST”

Estamos acompanhando o intenso debate da nova fase da transformação digital, marcada pela ascensão da inteligência artificial: vai da possibilidade de a tecnologia desempregar humanos até a de ser uma ameaça à humanidade, passando pela de agravar a desigualdade no mundo. Mas há um lado bem menos comentado na discussão: se a organização quer ser digital-first e AI-first – priorizando o digital e a IA –, precisa se tornar também, urgentemente, “consciência first”. Como fazer isso?



#TECNOLOGIA #ESTRATÉGIA #HABILIDADES

6

## MAL O 5G CHEGOU, AÍ VEM O “BRASIL 6G”

por Maria Clara Lopes

Antonio Marcos Alberti, coordenador do laboratório de tecnologias de informação e comunicação do Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel), de Santa Rita do Sapucaí (MG), é um dos nomes por trás do projeto Brasil 6G. Autor do livro *Novos Renascimentos*, sobre impactos da tecnologia na sociedade, Alberti discute a seguir a ampliação do padrão 5G para redes móveis e de banda larga no País e o que podemos esperar da geração seguinte, a 6G.

**O** 5G começou a ser instalado no Brasil em 2022, bem no meio de uma crise global que afetou diversas cadeias de valor, especialmente as ligadas ao setor de telecom, e se supõe que sua adoção seja bem mais lenta que a do 4G. Como você vê essa evolução?

De fato, esses eventos derivados da crise global têm impactado muito o cenário aqui, porque hoje tudo depende de tecnologia e do que vem de fora. Sem dúvida, um problema na cadeia

produtiva afeta a parte física da construção dessas arquiteturas em nosso País. Essa é a realidade atual.

Em termos de como evolui, o que temos discutido com as operadoras brasileiras há algum tempo é como reduzir o custo da infraestrutura do 5G. Para isso, o grande aliado tende a ser a própria tecnologia, porque, com as novas arquiteturas, você consegue compartilhar [a estrutura] com outros players. Isso possibilita novos modelos econômicos e de negócio para as operadoras, que já estão usando esse mecanismo [de compartilhamento] para

reduzir custos, já que o 5G tem demandas de cobertura em que a quantidade de equipamento físico é maior do que nas arquiteturas anteriores.

Outro desdobramento é que, junto com o modelo atual de licenciamento da Anatel [a agência reguladora do setor de telecomunicações], também está sendo discutido o uso dinâmico do espectro de radiofrequências e a sua monetização. Já existe tecnologia que viabiliza isso, mas o modelo regulatório atual ainda não a leva em conta. Por exemplo, o gerenciamento dinâmico possibilitaria a criação de um mercado de espectro monetizado digitalmente, com uso controlado pelas próprias arquiteturas para o melhor uso de várias faixas de frequência.

Novos negócios com o 5G já estão acontecendo, ao menos na área técnica. Por exemplo, as especificações de redes com funcionalidades abertas do Open RAN (sigla em inglês para rede de acesso por rádio), e com interfaces padronizadas, permitem que vários players atuem na parte de acesso da rede.

Nosso projeto de estudo sobre o desenvolvimento da rede 6G no Brasil vai nessa direção também. Estamos trabalhando no Inatel o projeto Brasil 6G.

**9**

### Então, já devemos olhar para a rede 6G?

O Brasil 6G é um projeto grande da Rede Nacional de Pesquisa, com várias universidades, empresas, o CPQD [Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações] e o Inatel é o coordenador. Dentro do Brasil 6G, eu fiquei com toda a parte de software e virtualização. Estamos trabalhando a 6G evolucionária a partir do 5G, que vai ganhar incrementos: inteligência artificial, superfícies inteligentes, satélite, blockchain, até metaverso está sendo estudado.

Esse 6G disruptivo não está sendo desenvolvido na prática ainda. Embora exista o desenho da arquitetura, ele é conceitual. Em 2023 provavelmente farei um modelo matemático usando teoria de filas para provar que ele é

viável e escalável. Sua implementação depende de algum fomento e de pessoas mais especializadas em web3.

Mas sabemos que um componente forte das arquiteturas novas do 6G será a monetização digital de funções e de infraestrutura, que cria um mercado dinâmico. Os pagamentos seriam feitos em tempo de execução, usando uma CBDC (sigla em inglês para moeda digital de banco central), como o real digital ou o próprio pix. E tudo multiplayer.

Isso pode criar vários novos mercados no Brasil: de espectro, de radiofrequência, de dados, funções de rede virtual, de infraestrutura física e de coisas conectadas. A evolução das redes aconteceria nesse mercado digital, e seria tão fácil quanto usar o pix hoje, com a oferta ou busca de demandas, tudo em tempo de execução.

Até o 5G, sempre fizemos arquiteturas fechadas, em que um fornecedor entrega toda a solução ou grande parte dela e presta o serviço. Agora, principalmente com o 6G, vislumbramos essa possibilidade [de descentralização]. É como um mundo novo, uma disrupção decorrente desse momento de economia aberta de transações digitais que estamos vivendo – e que afeta a forma como se constrói arquitetura. São essas vantagens potenciais que justificam a gente acreditar e seguir por esse caminho no Brasil 6G.

**8**

### Quando e como isso pode ganhar escala, sobretudo entre as empresas?

Fala-se no 6G para 2030.

Mas, dentro do possível, algumas coisas serão trazidas para o 5G – sempre existe a chance de algo da próxima geração de uma tecnologia ser antecipado na geração anterior. Mesmo que ainda não esteja sendo discutida no trabalho de 6G evolucionário, nada impede que aconteça.

O setor de software brasileiro é muito desenvolvido, com vários players. Criar plataforma para o software pode ser uma boa oportunidade para a indústria nacional, mas também um desafio, já que o hardware avan-

**“VÁRIOS NOVOS MERCADOS DEVEM SER CRIADOS NO BRASIL: DE ESPECTRO, DE RADIOFREQUÊNCIA, DE DADOS, FUNÇÕES DE REDE VIRTUAL, DE INFRAESTRUTURA FÍSICA E DE COISAS CONECTADAS. A EVOLUÇÃO DAS REDES ACONTECERIA NESSE GRANDE MERCADO DIGITAL, E SERIA TÃO FÁCIL QUANTO USAR O PIX HOJE”**

## O ESFORÇO DE SOFTWARE PARA PLATAFORMAS 5G

Em abril, foi lançada no Brasil a iniciativa 5G OpenLabs.BR, projeto conjunto da área de economia digital do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn/UPE) e do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Engenharia de Software (Ines). O objetivo? Estimular o desenvolvimento de soluções de software para plataformas 5G. Daí devem sair projetos de inovação aberta para uso por órgãos governamentais, indústria 4.0, agronegócio, saúde, finanças, segurança, indústria automobilística, educação, mineração, óleo e gás, telecoms etc.

ça muito rápido. O importante é ficar atualizado quanto a essas oportunidades para que os programas do governo – que facilitam a abertura de espaço para startups, universidades e spin-offs – criem soluções para essas novas tecnologias. Acho que temos uma boa chance de surfar com soluções nacionais e levar isso para os organismos internacionais de padronização – um esforço que também já temos feito, participando dos fóruns de forma organizada, pensada, para influenciar os padrões e possibilitar que as nossas indústrias aqui, tanto de equipamentos quanto de software, participem dos mercados que vão se abrir.

**7 Na chegada do 5G ao Brasil tivemos discussões acaloradas em torno da chinesa Huawei, que representaria desafios de segurança de informação, além de discordâncias sobre se devemos mesmo investir em hardware ou se já perdemos essa corrida. O mesmo ocorrerá com o 6G?**

É um ponto interessante. OK, vamos criar mercados, mas como fica a segurança, a geopolítica? Eu creio que sempre vai haver interesse de todo tipo, em todos os países, mas, fora da escala técnica, esse é um tema muito complexo e não tenho condição de opinar. Tecnicamente, existem caminhos que podem melhorar isso e fazer com que as coisas sejam mais transparentes para quem vai usar essa rede, dando garantias para as pessoas, liberdade, respeito a contratos, privacidade...

Sei que o trabalho que estou fazendo no 6G disruptivo tem algumas premissas que melhoram isso. Para resumir: quando se executa uma função virtual de rede, existem garantias de que ela não foi corrompida usando um smart contract em web3 e publicado em blockchain. Ele é registrado e só vai executar daquele jeito porque não há como alterar.

Porém, olhando para além da comunicação móvel, essa questão também envolve a governança da internet. Minha postura é de transparência, de

liberdade, de garantias técnicas que nos levem a melhorar o nosso modelo fora da tecnologia.

**6 Hoje temos escalada de tecnologias descentralizadas e aumento da velocidade. Isso fortalece ou enfraquece as relações de confiança entre as pessoas e as empresas provedoras de soluções?**

Essas tecnologias tornam as soluções menos dependentes de confiança. No blockchain, não é preciso confiar em outro para usar. É a tecnologia que oferece mais confiança e mais segurança, fazendo as coisas andarem sem depender dos humanos. E temos ainda a inteligência artificial, que também está vindo e vai migrar para essas novas plataformas. A influência não será eliminada, porque você tem toda uma parte ainda baseada em confiança fora dessas plataformas. A NovaGenesis [principal arquitetura do laboratório de Alberti no Inatel], por exemplo, trabalha justamente nas relações de confiança que ficam fora do blockchain. Mas estamos indo para um caminho, para mim, sem volta, que é construir redes essenciais mais seguras e confiáveis, o que elimina um pouco a questão da influência de interesses humanos na rede. A maior prova disso – e que eu acho que vai revolucionar tudo de novo – é o consenso quântico, em que as redes quânticas oferecerão técnicas que não podem ser corrompidas.

**5 Qual seria sua sugestão para os CFOs quanto a investimentos em 5G e até no futuro 6G?**

Quando se “softwariza”, é possível aproveitar mais a infraestrutura física, como ocorre no modelo de cloud computing. Você pode contratar no mercado digital ou, se tiver a posse, pode monetizar a estrutura ao máximo. Ao dividir a infraestrutura em fatias, você tira proveito dela e mantém seu negócio funcionando em uma parte e vende as outras sem problema, de maneira segura. Porém

esse modelo depende de abertura, cooperação etc.

É possível pensar em como se tirar vários ganhos do investimento no físico por meio de isolamento em software. Quem não fizer isso agora vai ter um custo de infraestrutura muito alto para ser pago nos próximos anos, porque as coisas estão desmonetizando. Você tem que fazer mais com menos dinheiro. E se você for fazer projetos, faça tudo o que for possível com inteligência artificial, ou seu custo vai ser mais alto.

Meu conselho aos CFOs é: façam vários usos do que é físico usando software e desenhe ou construa toda solução com IA, para reduzir custos.

## 4 Pode contar um pouco mais sobre sua iniciativa NovaGenesis?

A NovaGenesis é um dos poucos projetos no mundo hoje que segue desenvolvendo uma arquitetura alternativa de internet. Começou em 2008, porque eu queria poder entregar algo novo e surgiu a ideia de pesquisar como poderia ser uma internet se ela não existisse naquele momento.

Foram quatro anos de estudo iniciais que geraram um artigo com 16 ingredientes para construir a NovaGenesis – programabilidade, gêmeos digitais, IoT, virtualização, já estava tudo lá. Depois comecei a construir a ideia da arquitetura, o que é um diferencial do projeto: eu sou o desenhista e também o primeiro coder do projeto. *[Na coluna à direita, acesse os links para conhecer mais a respeito da NovaGenesis.]*

## 3 O que a NovaGenesis tem a ver com o Brasil 6G?

Bem, eu gosto de dizer que a gente tem uma arquitetura disruptiva viável no Brasil 6G. Porque já testamos isso na NovaGenesis. Essa arquitetura é um projeto open source, que está no GitHub, e alguns dos seus elementos eu consegui trazer, sim, para o 6G. Com essa meta-arquitetura no 6G, há a possibilidade

de trazer novos protocolos e novas funcionalidades, como os serviços monetizados dentro da arquitetura.

## 2 O Brasil ainda pode se tornar uma nação inovadora? Como?

Os caminhos tradicionais que o Brasil trilha para ser uma nação inovadora são as organizações que reúnem a ciência – como a Sociedade Brasileira de Computação e a Sociedade Brasileira de Ciência, por exemplo. Mas são caminhos com limitações. É preciso divulgar.

Lembro de tempos em que se discutia se era preciso ter mais youtubers ou cientistas. A meu ver, precisamos ter as duas coisas juntas, algo como “cientistas youtubers”. Ajudaria a criar uma comunidade de pessoas que entende a ciência e que pode entender a importância dela para a sociedade.

O problema é que nem todos os cientistas têm essa multidisciplinaridade. Em geral, eles gostam de fazer ciência, e a gente tem que respeitar. Mas minha opinião é que, se não houver mais e mais cientistas humanizados, que falem com a comunidade e tentem traduzir o que se faz aqui na academia para o público em geral, não vamos conseguir convencer ninguém a inovar. Temos que também aproveitar a tecnologia para isso.

## Como o Brasil tem tratado a questão da tecnologia responsável e, mais ainda, da inteligência artificial responsável, em grande debate hoje por conta do ChatGPT?

Vejo movimentos de ética do exterior discutindo princípios e ética na IA. No Brasil, isso acontece mais nas redes sociais. A gente conversa muito, mas não tem um movimento estruturado. As discussões mais organizadas são em eventos da Sociedade Brasileira de Computação. Talvez a própria IA cuide disso um dia, seguindo orientações humanas e/ou de outras máquinas; serão IAs treinadas para detectar e combater vieses e para respeitar privacidade, liberdade, questões geopolíticas... ∞

### ACESSE OS DOCUMENTOS CITADOS NA ENTREVISTA:

Aproxime sua câmera e escaneie a imagem do QR code:

#### RELATÓRIOS PÚBLICOS DO BRASIL 6G



#### RELATÓRIO DO BRASIL COM O DESCRITIVO DOS 72 HABILITADORES TECNOLÓGICOS, incluindo os vários mercados que podem ser criados (monetização digital)



#### NOVAGENESIS



#### CÓDIGO DA NOVAGENESIS



#### NFTS DA NOVAGENESIS



## E O CX EM SERVIÇOS PÚBLICOS? SOMOS TODOS CLIENTES

A atual iniciativa do governo federal americano de aperfeiçoar as experiências oferecidas poderia inspirar as várias instâncias de governo no Brasil

Seja nesta **HSM Management** ou em outras publicações, o conteúdo sobre experiência do cliente (CX, na sigla em inglês) se refere sobretudo à qualidade da jornada de compra de um produto ou do uso de um serviço de uma empresa privada. No entanto, uma perspectiva de maior importância – e pouco explorada – é a CX no governo. Seja uma pequena empresa pedindo empréstimo em banco público, uma família carente solicitando um benefício ou uma pessoa passando pela segurança no aeroporto, todos vivemos a experiência de clientes de serviços públicos.

O olhar governamental sobre CX existe desde os anos 1960 e alguns exemplos dos anos 1990 são bem conhecidos. Em 1993, o governo dos Estados Unidos emitiu ordens executivas para a melhoria do atendimento ao cliente nas agências federais. Foi nessa década que o Reino Unido criou unidades governamentais multidisciplinares para envolver as pessoas no desenvolvimento colaborativo de serviços e políticas públicas e prover assim uma melhor experiência, usando métodos de design.

Recentemente, a CX nos serviços públicos ganhou relevância e escala, em razão de desafios como a recuperação da pandemia global, a crise climática e a busca por crescimento econômico e igualdade. Em dezembro de 2021, o presidente Joe Biden emitiu uma ordem executiva que enfatizava a melhoria da experiência nas interações do cidadão americano com o governo. “Nosso governo deve se comprometer a ser ‘do povo, pelo povo [e] para o povo’ para resolver os complexos desafios do

século 21 enfrentados por nossa nação. O governo deve se responsabilizar por projetar e fornecer serviços com foco na experiência real das pessoas a quem deve servir”, escreveu. E criou uma iniciativa pró-CX envolvendo 35 agências governamentais – da Agricultura ao Trabalho, da Educação ao Desenvolvimento Urbano e Imigração. Elas trabalham integradas para mapear, desenhar, construir e gerir serviços públicos centrados nos momentos mais críticos da vida das pessoas, evitando reproduzir os silos comuns dos departamentos de governo. Priorizam cinco momentos cruciais na experiência de vida das pessoas: aproximação da aposentadoria; recuperação de desastres; transição do serviço militar para a vida civil; nascimento e primeira infância para mães e crianças de baixa renda; e crise financeira e elegibilidade a programas de apoio. Não param de ser criados serviços para resolver essas questões essenciais.

Um aspecto fundamental dessa iniciativa do governo dos EUA é a habilidade de coletar feedback – a partir de sete indicadores da experiência: satisfação, segurança/confiança, qualidade, facilidade/simplicidade, eficiência/agilidade, transparência e atendimento dos funcionários.

Sabendo da influência que os EUA exercem sobre o Brasil em tantos aspectos, torço para que esse programa de CX de serviços públicos federais sirva também como benchmark para nós. Design de experiência do cliente é algo fundamental. Não por acaso hoje eu trabalho em um banco digital que se distingue por priorizar esse tema. ∞

### SAIBA MAIS SOBRE A CX FEDERAL DOS EUA

Aponte o celular para o QR code abaixo:



ELLEN KISS é empreendedora e consultora de inovação especializada em design thinking e transformação digital, com larga experiência no setor financeiro. Em agosto de 2022, após um período sabático, assumiu o posto de diretora do centro de excelência em design do Nubank.



# DIRETO AO PONTO

## UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

11 MUDANÇAS EM WALL STREET O que Carla Harris, do Morgan Stanley, nos conta 12 O SÉCULO DE ELON MUSK Não pare no primeiro olhar  
14 "BIG CON", A RESENHA Novo livro propõe reinvenção das consultorias 16 CEOs, INVESTIDORES E ESG Pesquisa mostra os efeitos dos (des) alinhamentos 16 RADAR THINKERS50 Acompanhe os novos pensadores da gestão



## SERÁ QUE WALL STREET ESTÁ DIFERENTE?

Executiva do Morgan Stanley, Carla Harris afirmou que sim no HSM+ e na Rotman

Experimente fazer uma busca da frase “a culpa é de Wall Street”. Não apenas você encontrará muitos links para clicar como descobrirá que há uma organização 100% dedicada a culpar o mercado de capitais americano, chamada Blame Wall Street. Da falta de moradia popular ao aquecimento global, tudo é culpa da bolsa de valores, inclusive o aumento do preço das commodities – que é menos conectado com a guerra na Ucrânia e mais com a reação dos especuladores a ela.

A novidade é que não se trata mais de uma crítica externa; entre os próprios banqueiros de investimentos de Nova York já há quem esteja responsabilizando o capitalismo definido por Wall Street pelos problemas atuais. Uma dessas pessoas é Carla Harris, advisor sênior do banco de investimentos

Morgan Stanley, que esteve no último evento HSM+. Harris garante que as mudanças que varrem todas as empresas também acontecem em Wall Street e são grandes: “Tenho assento na primeira fila para observar as mudanças. Nas décadas de 1980 e 1990 eram os líderes de uma organização que definiam sua agenda. A mentalidade de liderança eficaz era ‘faça do meu jeito ou vá para o olho da rua’”, contou ela em entrevista à *Rotman Management*. “Hoje isso é passado. O fato de a inovação ter se tornado o parâmetro competitivo dominante, seguido de perto pela velocidade de entrada no mercado e pela capacidade de envolver diretamente os consumidores, está forçando a gestão, e o próprio capitalismo, a mudar.” Harris listou mudanças para os líderes que até Wall Street vai cobrar:

SE O CHEFE  
DISSÉSSE:  
“PULE”, OS  
BOOMERS  
PERGUNTAVAM:  
“QUÃO ALTO?”.  
HOJE, QUANDO  
O CHEFE DIZ:  
“PULE”, A  
GERAÇÃO  
DO MILÊNIO  
PERGUNTA:  
“POR QUÊ?”

## UMA SELEÇÃO DO HSM+

“Hoje o santo graal da carreira é pensar a cada cinco anos onde se quer estar e como evoluir e ser um líder diferente”, disse Carla Harris no HSM+2022. E disse mais:



- O que as pessoas sentem sobre você como líder impacta como elas desempenham e o que entregam.
- Escolher o time certo define seu legado.
- Líderes necessariamente têm coragem, o que lhes permite ouvir vozes diferentes e correr riscos para inovar.
- Ninguém pode fazer as coisas sozinho, porque você não sabe tudo e porque não pode estar presente em todos os lugares – na sala, precisa sempre haver alguém que te defenda. Ou seja, relacionar-se bem com as pessoas e alavancar talentos, relacionamentos e experiências são o que impulsiona o sucesso de um líder.
- Liderar hoje exige a capacidade de transformar pessoas, situações e a si mesmo.

**NOVA MÉTRICA DE DESEMPENHO.** Na visão da executiva, os empregadores estão sendo forçados a reavaliar sua proposta de valor para os funcionários e terão de “vendê-la” de forma a reter os melhores funcionários e atrair novos talentos. Isso pede novos líderes. Agora as organizações vão ter de mostrar que valorizam líderes que podem atrair, desenvolver e reter grandes talentos – no mínimo, eles serão tão valorizados quanto líderes que geram receitas.

**COLABORAR ANTES DE TUDO.** É importante estabelecer-se rapidamente como líder colaborativo, diz Harris. Uma das primeiras ações num posto de liderança é fazer um “tour de escuta”, ouvindo todos em assuntos grandes e pequenos. Só depois ele pode estabelecer prioridades e expectativas. Também é importante que o líder eduque a organização no foco em diversidade, equidade e inclusão (DEI).

**PERCEPÇÃO EM VEZ DE SUPERVISÃO.** Ninguém mais pode ser um líder focado na supervisão. Ele continua a fornecer orientação, mas também avalia se as pessoas focam as questões certas, resolvem problemas de modo criativo, pensam no futuro e antecipam os próximos movimentos, assumem riscos.

**PERGUNTAS CONSTANTES.** Os novos líderes estão sempre questionando o status quo. Ficam sempre perguntando: “O que podemos fazer de diferente? O que podemos fazer melhor?”.

**NOVA REPUTAÇÃO.** Você agora quer que o conselho diga que você é atencioso, estratégico, um grande executor e construtor de relacionamentos. E que seus liderados se sintam inspirados, encorajados e felizes por trabalhar com você. ∞

12

## ELON MUSK: LÍDER DO SÉCULO 21 OU DO SÉCULO 20?

Em tempos de nova liderança, CEO de Tesla e SpaceX confunde as pessoas, diz o *Medium*

**A**té há pouco tempo, uma conversa sobre Elon Musk costumava ter dois lados bem equilibrados. Havia os partidários do visionário Elon, chefe da Tesla e da SpaceX. E havia os críticos do troll Elon, que passa boa parte do tempo incitando hordas online. A harmonia entre essas personas vem se quebrando, no entanto, desde a aquisição do Twitter por Musk, sobretudo em comunidades como Medium e Reddit. O empreendedor e consultor Ernie Melling explicitou isso no Medium, ao repassar o estilo de gestão do empresário:

- **Pressão intensa:** ele estabelece altas expectativas e responsabiliza seus funcionários por atendê-las. .
- **After-hours:** dizem que ele diz que semanas de trabalho de 80 a 100 horas não são incomuns em suas empresas.
- **Feedback direto:** o tom contundente e conflituoso pode ser desmotivador e repelir muitos.

Há sucesso envolvido? Sim. Mas Melling pergunta: você, profissional talentoso, gostaria de ter Musk como chefe? ∞



# NORTUS

Instituição de Desenvolvimento  
Humano Global e Organizacional

Cocriamos condições para  
ampliação da consciência  
humana por meio de  
soluções customizadas

Universo  
Científico

Universo  
Social

Universo  
Negócios

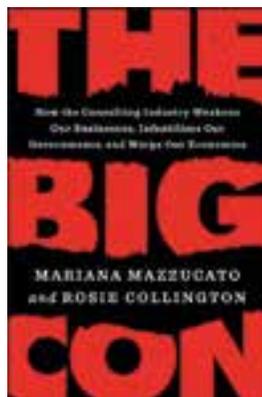
Universo  
Estrutural

[www.nortus.com.br](http://www.nortus.com.br)

# É HORA DE REVISAR O PAPEL DAS CONSULTORIAS NO MUNDO

O livro *The Big Con*, de Mariana Mazzucato e Rosie Collington, acha que sim. Leia uma resenha feita por consultores brasileiros | por André Neves e Silvío Meira

O SETOR DE CONSULTORIA MOVIMENTA DE US\$ 100 BILHÕES A US\$ 200 BILHÕES POR ANO NO MUNDO E AFETA TODOS OS NÍVEIS DA SOCIEDADE



fluência da indústria de consultoria em um mercado global que movimentava de US\$ 100 bilhões a US\$ 200 bilhões por ano, abrangendo setores e países; como isso afeta todos os níveis da sociedade; e a análise que fazem da presença (ampla e profunda) dessas consultorias em momentos de tomada de decisão em crises econômicas globais – como a atual –, em projetos ambiciosos e até na administração da infraestrutura digital de inúmeras organizações.

## UM TANTO DE PASSADO

As autoras mostram como, ao longo das décadas, as consultorias se tornaram cada vez mais influentes na política e nos negócios. Começam o livro destacando projetos como o Cybesyn, desenvolvido no Chile durante o governo de Salvador Allende, e identificam três períodos distintos na evolução da consultoria moderna: o dos “engenheiros consultores”; o (da popularização) do “gerenciamento científico”; e o da introdução de métodos de “contabilidade de custos”. A influência das consultorias em momentos históricos decisivos, como a guerra fria, é citada.

O livro levanta críticas crescentes à eficácia, à falta de transparência e à questionável relação custo-benefício dos serviços prestados pela indústria.

## UM PASSADO QUASE PRESENTE

A relação complexa entre governos e consultorias é abordada por Mazzucato e Collington, que destacam exemplos como o fracasso do healthcare.gov nos Estados Unidos

O livro critica muitas grandes empresas de consultoria pelo envolvimento em casos de gastos excessivos, corrupção e má conduta profissional.

Para as autoras, as coisas não serão promissoras sem respostas mais ambi-

**T**he *Big Con*, obra recém-publicada de Mariana Mazzucato e Rosie Collington, é uma análise aprofundada do papel das consultorias no cenário contemporâneo global. O livro começa reconhecendo que a única maneira de enfrentar os gigantescos desafios de nosso mundo é unir ambição, criatividade e habilidades de todos os tipos de organizações, mas o movimento atual vai no sentido contrário. Os governos vêm reduzindo investimentos em sua capacidade de impulsionar mudanças significativas, e as empresas privadas têm fugido de responsabilidades nessa área. O espaço vazio decorrente tem sido ocupado não por organizações do terceiro setor, segundo as autoras, mas pelas grandes consultorias globais, que assim crescem e lucram.

*The Big Con* explora como essas consultorias se tornaram indispensáveis para governos e empresas em todo o mundo, lidando com tarefas críticas como adaptação climática, programas de vacinação e comissionamento de serviços sociais essenciais.

Ao longo desta resenha, discutiremos como as autoras tratam a crescente in-

cias dos governos – como medidas regulatórias rigorosas exigindo maior transparência e promoção de uma cultura de responsabilidade e ética – e sem os governos fortalecerem suas capacidades internas – reduzindo a dependência de consultorias externas.

### O FUTURO DELEGADO A TERCEIROS

As autoras discutem o impacto negativo da terceirização excessiva para consultorias privadas em organizações públicas, usando o exemplo do hospital New Karolinska Solna, na Suécia. A contratação excessiva de consultorias pode, segundo elas, comprometer a capacidade de aprendizado e a memória institucional das organizações públicas.

Além disso, a terceirização da regulação para consultorias corporativas pode reduzir a influência do Estado nos mercados, comenta o livro.

### PRESENTE INSPIRADO NO PASSADO

Os riscos associados às consultorias empresariais são analisados no livro, como falta de responsabilidade e busca por lucros em detrimento de busca por valor para o cliente. São abordados casos em que falhas na indústria de consultoria afetaram o desenvolvimento econômico, a democracia e o planeta. A falta de responsabilidade e de transparência pode ter consequências como erosão da confiança pública e concentração de poder em poucas empresas.

As autoras abordam a crescente demanda por consultorias especializadas em sustentabilidade, mas questionam se essa abordagem é capaz de solucionar a crise climática, apontando a possível parcialidade dos consultores e a falta de ação governamental (foi o meteorologista Godwin Obasi, ligado às Nações Unidas, quem deu uma contribuição decisiva para a compreensão da mudança climática).

Um dos capítulos destaca a importância de governos e empresas repensarem o hábito de recorrer a consultorias e considerar soluções internas alternativas, como promoção de ética empresarial, governança corporativa robusta e práticas de negócios sustentáveis.

### MÁQUINA DE CONSUMIR FUTUROS

Ao concluir o livro, Mazzucato e Collington apresentam uma reflexão sobre a abordagem da economia orientada pelo mercado, que tem sido fortemente influenciada pela indústria de consultoria nas últimas décadas.

Embora essa abordagem tenha gerado lucros significativos para muitas empresas e consultorias, também contribuiu para problemas como a financeirização da economia e a crise climática. Para superar essa dependência e estimular a criação de valor na economia, as autoras propõem quatro medidas essenciais que constroem futuros:

1. Reconhecer o governo como criador de valor na economia e dar mais liberdade aos órgãos públicos para assumir riscos controlados e experimentar novas abordagens.
2. Investir na capacitação e no desenvolvimento de capacidades internas dentro das organizações governamentais para atrair indivíduos competentes e curiosos ao setor público.
3. Estabelecer parcerias de aprendizado com outras organizações e promover a transparência em relação aos interesses dos clientes da consultoria.
4. (Para governos) adotar uma abordagem mais ativa no desenvolvimento das próprias políticas e programas, em vez de depender de consultorias externas. Isso inclui investir em infraestrutura digital interna e estabelecer contratos que promovam a aprendizagem e a reflexão contínua.

*The Big Con* traz uma mensagem clara: a abordagem “menos remo, mais direção” não é mais suficiente para as organizações na busca de objetivos comuns e no enfrentamento dos problemas mais prementes de nossa época.

O sucesso, mesmo o sucesso dos negócios, depende, cada vez mais, da colaboração entre governos, empresas e sociedade civil. ∞

ANDRÉ NEVES e SILVIO MEIRA são sócios da TDS Company, consultoria especializada em transformação digital e inovação. Enquanto Neves tem um foco em design, Meira é autoridade em tecnologias digitais. Eles usaram o ChatGPT como ponto de partida do texto e, como lembram, outras ferramentas na elaboração do texto, como internet e Word.



## CEOS DO SÉCULO 21 ESCUTAM OS INVESTIDORES?

Pesquisa PwC revela que, na prática, eles ainda não estão na mesma página



A consultoria PwC comparou a visão de CEOs e investidores quanto à exposição a perdas financeiras devido às mudanças climáticas – considerando tanto riscos físicos quanto riscos de transição operacional – em três horizontes de tempo: 12 meses, cinco anos e dez anos (neste caso, perguntou-se especificamente se a transição para novas fontes de energia afetará a lucratividade do setor).

Nos três horizontes de tempo – 12 meses, cinco anos, dez anos –, os investidores creem que as mudanças climáticas e a transição energética terão efeitos mais fortes no desempenho financeiro das empresas muito mais do que os CEOs.

Para a ameaça climática de 12 meses, os investidores indicaram 1,6 vez mais chances de um nível mais alto de exposição a perdas financeiras do que os CEOs. Para a ameaça climática de cinco anos, quase o dobro de probabilidade de indicar um nível mais alto de exposição. Quanto ao efeito de dez anos da transição energética na lucratividade da empresa, os investidores divisaram 1,4 vez mais chances de efeito maior. Existe um descompasso.

16

## PARA QUEM QUER SE ANTECIPAR À EVOLUÇÃO DA GESTÃO

Veja alguns pensadores apontados pelo *Thinkers50 Radar* que devem moldar 2024

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



O *Thinkers50* é um ranking anual bem conhecido do leitor de **HSM Management**, que reúne os pensadores das mais importantes teorias de gestão daquele momento. Todo início de ano, a organização também anuncia os 30 pensadores de gerenciamento e negócios do próximo ano, para ficar de

olho no que estão dizendo e se antecipar. A lista de 2023 é um grupo bem eclético de pessoas.

Entre os destaques estão uma especialista jamaicana na síndrome do impostor e expert em autenticidade no local de trabalho, Jodi-Ann Burey; a filósofa dinamarquesa Pia Lauritzen que libera o poder das perguntas; Poormina Luthra, especialista em diversidade, equidade e inclusão (DEI) com origens que remontam à Índia e a Singapura, mas fica baseada na Dinamarca; o especialista em autogestão Mark Vleter, nerd e empreendedor; e Paul Savaget, da University of Oxford, que aborda inovação, empreendedorismo e sustentabilidade. ∞

## “CONSUMIDOR ACIMA DE TUDO”. SERÁ?

Cada vez mais, as empresas realmente relevantes não priorizam apenas o lucro, mas a sua relação com a sociedade e com o planeta

Ninguém cria uma empresa prevendo seu fim. Diante de uma realidade social e ambiental com desafios complexos, organizações que querem vida longa são chamadas para uma visão sistêmica e estratégica dos negócios.

Segundo o Ministério da Economia, há cerca de 18,9 milhões de empresas ativas no Brasil. Se olharmos para isso entendendo que esses negócios têm o potencial para construir uma economia mais inclusiva para as pessoas e para o planeta, perceberemos o poder de transformação que temos para oferecer.

O novo contrato social das empresas deve ser planejado para contribuir para a resolução de temas sociais e ambientais. Mais do que olhar para seus produtos e serviços, elas devem estar atentas ao seu impacto e ao seu legado para o mundo. Isso acontece quando temas como saúde, educação, equidade racial e de gênero e rastreabilidade da sua cadeia de fornecimento tornam-se centrais na estratégia.

É isso que motivará o stakeholder a querer se relacionar com essa marca. A publicidade tradicional não dá conta de criar uma imagem positiva e atraente sem uma real razão para se acreditar.

Além de serem desejadas pelos consumidores, essas marcas também precisam de mão de obra jovem e engajada. Daqui a uns anos, 75% da força de trabalho global será da geração Z. Muito do que guia esses jovens na hora de aceitar um trabalho é ter seus valores alinhados com os da empresa. De acordo com com uma pesquisa do Think With Google, 85% deles disseram estar dispostos a doar parte do seu tempo para alguma causa.

Essa geração sabe que governos e ONGs, isoladamente, não conseguirão resolver todos os desafios ambientais e sociais. É preciso um esforço coletivo, e a iniciativa privada é fundamental, pois cria oportunidades e pode acolher a diversidade, criar empregos e diminuir desigualdades.

Desde a década de 1990 falamos sobre tal tema: primeiro veio a teoria do tripé de sustentabilidade, com os pilares pessoas, planeta e lucro, que movimentou as empresas e trouxe o movimento de criação de áreas de sustentabilidade no setor corporativo. Em 2019 e 2020 assistimos à ascensão do ESG, que criou premissas de negócios para a jornada corporativa. São formas diferentes de tratar o mesmo problema: a falta de conexão entre os negócios e os desafios do nosso tempo. Há um cenário preocupante no Brasil, com crise climática e desigualdade social, que nos mostra que é hora de mudar a pergunta central dos negócios. Em vez de: “Como vender mais?”, a pergunta deveria ser: “Como gerar mais impacto positivo?”.

Todas as empresas causam impacto no mundo, positivo ou negativo. Mas há cada vez mais ferramentas que permitem uma ação com objetivos e métricas claras.

Escolher entre lucro e impacto positivo já foi um dilema para as empresas, mas agora a união desses dois fatores é o que poderá mantê-las relevantes, sendo uma forma inovadora e sustentável de se fazer negócios. Essa será, cada vez mais, a única forma possível de vivermos em sociedade. ∞



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

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

Vem aí

**Anuário** | **20**  
de Benefícios | **23**  
Corporativos

Mas, você não precisa  
esperar o lançamento

Quer receber em primeira mão os dados exclusivos do mais completo **estudo sobre Benefícios Corporativos** no Brasil? É só responder a pesquisa.

Sua empresa ainda ganha um **relatório personalizado** de acordo com o resultado geral do mercado e **um ano grátis** de assinatura digital da **Revista HSM Management**.

Garanta seu acesso antecipado e saia na frente de todos!

Acesse o site: **[www.anuariodebeneficios.com.br](http://www.anuariodebeneficios.com.br)** ou escaneie o **QR CODE** abaixo:



**swile**



Parceiros:

**tramos**

PageGroup

Infojobs

vagas

**SE  
CANDIDATE,  
MULHER!**



companhia  
de estágios

## PERSPECTIVAS DA ECONOMIA CHINESA

Com o relaxamento das medidas restritivas contra a covid, o país pode voltar a crescer mais de 5% este ano. Mas a guerra em curso e o antagonismo do Ocidente são empecilhos

Os impactos do Festival da Primavera [a celebração do ano novo chinês] foram grandes por aqui. Só no feriado prolongado, houve cerca de 308 milhões de viagens internas – o turismo doméstico faturou o equivalente a US\$ 55,6 bilhões. As bilheteiras do festival renderam US\$ 996,1 milhões e as vendas do comércio subiram 12,2% em relação ao ano anterior.

As metas de crescimento do PIB por província publicadas no início do ano preveem que 2023 seja bom por inteiro: a maioria das províncias projeta um crescimento superior a 5% no PIB para o ano. Hainan espera atingir a maior taxa, 9,5%. O incentivo ao consumo foi a nota comum às múltiplas localidades. E, até agora, há sinais de que o projeto pode se confirmar.

Mas como será o desempenho da economia chinesa para o período? O relatório *World Economic Situation and Prospects 2023*, publicado pela ONU, projeta uma desaceleração do crescimento do PIB – de 3% em 2022 para 1,9% neste ano. Mas o documento aponta que a variação do PIB chinês será sustentada pela economia regional e deverá atingir 4,8% positivos. O consumo interno tende a subir à medida que o governo da China melhore suas políticas contra a pandemia e adote medidas econômicas favoráveis.

De maneira geral, como o país controlou efetivamente a covid e o Festival da Primavera mostrou uma retomada relevante, o nível de confiança no desempenho da economia subiu. Em dezembro de 2022, publiquei um artigo no *China Daily* com minha projeção

para a economia da China em 2023. No cenário mais conservador, a guerra entre Rússia e Ucrânia continua e o antagonismo observado afasta a China do Ocidente. Nesse caso, o crescimento do PIB chinês seria provavelmente inferior a 5%. Por outro lado, em função do relaxamento das medidas antipandêmicas, o paradigma da economia de dupla circulação [ou circulação dual] funcionará bem, o consumo vai crescer, o setor imobiliário terá uma aterrissagem suave e o PIB chinês crescerá mais de 5%.

Durante o 20º Congresso Nacional do Partido Comunista Chinês, o presidente Xi Jinping anunciou que a “modernização da China” passaria a guiar o desenvolvimento do país de agora em diante. A China precisa desenvolver sua economia de maneira alinhada com o objetivo da prosperidade de todos e da busca da modernização socialista. Ele também enfatizou a economia digital e garantiu que o país continuará a se abrir para o resto do mundo.

A política econômica de dupla circulação começa a dar resultados:

- A circulação interna de oferta e demanda ganha impulso à medida que cresce o consumo.
- A circulação externa mostra tendência de alta. O comércio total de bens atingiu em 2022 o equivalente a US\$ 6,2 trilhões, 7,7% a mais que em 2021 e a maior taxa do mundo pelo sexto ano consecutivo.

No ano do coelho, salvo algum evento cisne negro, a China deve contribuir bastante com o PIB mundial. ∞



82% dos executivos brasileiros acreditam que **investir em sustentabilidade traz benefícios econômicos de longo prazo\***

## Plante para o futuro e comece a colher no presente

Com a 2W Ecobank, a sua empresa consome **energia renovável**, melhora a relação com a sociedade através de iniciativas ESG e se torna mais competitiva no mercado.

Junte-se a mais de 10 mil empresas que já estão se beneficiando do **mercado livre de energia** e economizando.

\*Pesquisa realizada pela consultoria Deloitte em 2022.



Accesse o QR Code e conheça nosso site.

[2wecobank.com.br](https://2wecobank.com.br)

# 2W ecobank

## O PODER DA PERSONALIZAÇÃO NA RETENÇÃO DE CLIENTES

**Aumentar a carteira de produtos e serviços pode ser um caminho para entregar o que seu público quer – e muito se fala dele. Mas, antes, analise se você pode e consegue fazer isso**

O contexto macroeconômico atual, com guerra, inflação e incertezas econômicas, tem reduzido as verbas de marketing nas empresas e aumentado a cobrança por resultados. Com o custo de aquisição de novos clientes aumentando, é crucial investir em manter sua base.

Investir na retenção não é novidade. Sabemos que é mais barato manter clientes do que conquistar novos. O desafio? Estabelecer uma relação de confiança que vá além do que se pode enxergar atualmente. Com as expectativas dos consumidores cada vez mais elevadas em relação ao que estão comprando, é essencial entregar uma experiência personalizada. Segundo a pesquisa *State of the Connected Customer*, da Salesforce, 95% dos brasileiros consideram a experiência oferecida por uma marca tão importante quanto seus produtos e serviços.

As exigências dos clientes estão diretamente relacionadas à base de confiança que é construída com a marca. Não basta parecer essencial para seu cliente, você precisa oferecer uma experiência única e exclusiva que faça diferença, o que reforça o papel da personalização como grande diferencial nos resultados. Só que... as empresas estão preparadas para essa personalização? E o que é preciso para conseguir personalizar na medida certa?

Primeiro, devemos criar um ecossistema de dados, pois ele facilita, e muito, o desenvolvimento de serviços personalizados. Os dados do cliente vão orientar a criação de produtos e serviços personalizados de acordo

com as necessidades dele, ampliando as oportunidades de relacionamento entre empresa e consumidor e abrindo mais possibilidades no aumento de receita para seu negócio.

Mas atenção! Aumentar a carteira de produtos e serviços gera, automaticamente, mais custos para a sua empresa. É preciso ser bastante cauteloso e manter o equilíbrio entre o que o cliente deseja e o que você consegue criar para atender às reais necessidades do público.

Portanto, conheça o seu cliente e invista em ações assertivas e personalizadas, com alto valor para o público. Eventos online de conteúdos exclusivos, por exemplo, não demandam altos investimentos financeiros e permitirão que você crie um elo de relacionamento cada vez mais forte com os clientes. Mais: faça pesquisas frequentes, escute o que o público tem a dizer sobre seus produtos e serviços e utilize esses dados para um aprimoramento constante do seu negócio.

Puxando a sardinha para a nossa brasa, os mecanismos de marketing digital colaboram muito com a personalização. Não apenas possibilitam segmentar sua base de clientes de forma inteligente, criando uma comunicação personalizada que aproxima deles a sua marca, como também permitem acompanhar as reações e as respostas sobre o que é comunicado. Essa é uma forma de incentivar o engajamento e promover uma conexão incrível com seu público, gerando uma poderosa retenção e garantindo bons resultados para as organizações. ∞

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

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





## A CONSCIÊNCIA E A NOVA ECONOMIA

Se fosse apontar quatro temas que estão no topo da agenda executiva hoje, em quais você apostaria? Uma certeza é que todos seriam ligados à transição das empresas para a nova economia. É grande a probabilidade de você responder: estrutura de governança evoluída, experiência oferecida às pessoas de modo a atraí-las, engajá-las e retê-las (sejam funcionários ou clientes), tecnologia proativamente responsável e implantação efetiva de novos modelos de gestão. Como ser eficaz nesses megadesafios? Na verdade, há uma pergunta a fazer antes dessa, e é o tema deste *Dossiê*: o que há em comum entre os quatro megadesafios da transição para a nova economia?

Será que há uma cordinha para puxar que tudo resolve, como já foi um dia a cordinha da eficiência (que uns chamam de produtividade, controle de custos etc.)? Embora ainda haja muitas empresas ineficientes no Brasil, eficiência deixou de ser um diferencial no mundo dos negócios até em nosso País; eficiência é ponto de partida. Alguns arriscam dizer que resiliência é o que mexe os ponteiros agora. Mas, por trás tanto de resiliência quanto de eficiência, existe outro fator, pouco visível, que faz o sucesso ou o fracasso: a consciência.

A consciência de que falamos não é ter um código de ética e um disque-denúncia. Ou uma área de sustentabilidade. É algo presente na organização de ponta a ponta, obtido mais facilmente quando se vencem os quatro megadesafios descritos.

### CONTEXTO: A ERA DA IA

24 Por que consciência é a nova eficiência  
Por Adriana Salles  
Games

### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

26 Uma evolução à maneira de Maslow  
Por Sérgio Simões

### EXPERIÊNCIA DAS PESSOAS

29 E o papel da tecnologia para melhorá-la  
Por Guilherme de Albuquerque Duarte

### TECNOLOGIAS

33 A web3 como uma fronteira promissora  
Por Yuri Gubert e Valter Ferreira

### MODELO DE GESTÃO

38 Parece que não, mas ser uma empresa teal é viável  
Por Sandra Regina da Silva



#NOVAECONOMIA #DIGITAL #HUMANIZAÇÃO

24

## CONSCIÊNCIA, A NOVA EFICIÊNCIA NA ERA DA IA

por Adriana Salles Gomes

O debate em torno da inteligência artificial, que ganhou tração com a rápida popularização da IA generativa, começa a ter um efeito ainda pouco percebido: a defesa da inteligência humana. Aos poucos, nas empresas, veremos o foco em responsabilidades ESG (ambientais, sociais e de governança corporativa), que hoje cabe a um departamento específico, transcender o silo e, assim como a eficiência, a consciência vai dando o tom.

**É** possível que o leitor já tenha visitado o Coliseu em Roma. Mas é pouco provável que tenha se feito uma pergunta que o filósofo americano e professor de Harvard Michael Sandel costuma fazer a seus alunos: “Em uma análise custo-benefício, o prazer da maioria dos romanos da plateia compensaria a dor e a morte da minoria de cristãos devorados pelos leões nos circos da Roma Antiga, certo?”.

Líderes e gestores das empresas em teoria chegariam a essa conclu-

são, na visão de Sandel. De muitas maneiras, é assim que as empresas e o capitalismo são operados hoje: as decisões de negócios se pautam pela análise custo-benefício de cada situação em conseguir criar valor. Elas são baseadas, portanto, na busca de eficiência, um raciocínio que remonta à filosofia utilitarista de Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873), para os quais maximizar o bem maior é a única forma de moralidade.

Não é difícil perceber como a automação crescente dos processos empresariais e, mais recentemente, a explosão da inteligência artificial elevam esse utilitarismo a um patamar sem precedentes. Não por acaso, cada vez mais, o discurso é pela “inteligência artificial responsável”, não pela inteligência artificial pura e simplesmente. Talvez por isso esteja começando a haver uma espécie de ricocheteio da análise custo-benefício, traduzida primeiro no discurso ESG (sigla em inglês que remete a responsabilidades ambientais, sociais e de governança das empresas).

Ao mesmo tempo que as pessoas do meio corporativo estão tratando de aprender a “engenheirar prompts” – ou seja, a fazer melhores solicitações nos modelos de geração de linguagem e imagem como ChatGPT, Midjourney e afins (com exemplos, comparações e símiles de raciocínios) –, elas estão, às vezes sem perceber, flertando com a ideia de substituir os parâmetros de eficiência pelos parâmetros de consciência em suas decisões. Consciência essa que não se limita mais ao jurídico, ao compliance e ao departamento de sustentabilidade, mas é transversal à organização.

Isso tem aparecido de maneira mais acintosa em quatro frentes:

- busca ativa de conselhos de administração mais conscientes,
- evolução do foco em experiências de “funcionários” e “consumidores” pela ideia de experiência de “pessoas”,
- gestão de uma evolução da web para web3 marcada por um foco em consciência,
- mudança gradual nos modelos mais admirados pelos profissionais do meio corporativo, passando de empresas do velho capitalismo para aquelas que se aproximem do modelo Teal, desenhado por Frédéric Laloux em *Reinventando Organizações*.

É dessas frentes que trata o presente *Dossiê* nas páginas a seguir.

## DILUI-SE A IDENTIDADE MORAL

Não é difícil entender por que a explosão da inteligência artificial está acelerando isso mais do que, por exemplo, a emergência climática ou mesmo a pandemia – embora as coisas estejam todas conectadas. Julian Friedland, professor de ética na Trinity Business School do Trinity College, em Dublin, Irlanda, explica isso num artigo da *MIT Sloan Management Review*: é bem real o risco de os humanos se perderem na era da IA, maior até do que o risco mais discutido sobre a IA se tornar senciente.

Isso porque o que nos é atraente na tecnologia da IA é a promessa de ela lidar com os aspectos mundanos da vida, possibilitando-nos mais tempo e atenção para atividades mais recompensadoras. “A IA facilita a realização de tarefas rotineiras, sem dúvida. Mas a repetição do processo faz com que nossas ações se tornem cada vez mais automáticas e menos reflexivas”, diz o especialista. Por outro lado, vivenciar atritos (esses que a IA vai retirar da nossa vida) é o que muda o jeito como reagimos a estímulos diversos e faz nossa identidade moral evoluir. Friedland vê seis tendências humanas preocupantes a partir disso:

1. Maior passividade; em vez de protagonistas, podemos ser cada vez mais espectadores.
2. Distanciamento das reações emocionais das outras pessoas.
3. Participação menor nas decisões.
4. Responsabilidade menor pelas decisões tomadas.
5. Ignorância maior em relação a tudo – para que conhecer uma região se a IA vai nos guiar ali?
6. Perda de habilidades que deixam de ser utilizadas.

As seis tendências juntas “multiplicam as ocasiões em que vivemos no piloto automático, afrouxam nossos laços sociais, exacerbam conflitos e dificultam o progresso moral ao diminuir o pensamento autocrítico”. Por isso, a consciência precisa contra-atacar. ∞



#GOVERNANÇA #PSICOLOGIA

## UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO SEMPRE EM EVOLUÇÃO

por Sergio Simões

26

Diante de problemas recentes observados em diversas empresas que têm conselhos de administração, fica a pergunta: estarão os boards evoluindo no Brasil? Este artigo oferece uma resposta por meio da perspectiva da teoria da motivação humana de Maslow: uns poucos conselhos já evoluíram, sim, até o nível mais avançado – autorrealização, que implica consciência. Mas a maioria ainda se divide entre a necessidade de dar segurança financeira à empresa e preocupações ESG sem a diversidade ESG.

Os conselhos de administração das empresas de hoje pouco se parecem com a imagem clássica do grupo de homens mais velhos em uma sala de reuniões analisando números e gráficos. Mudanças consideráveis têm sido testemunhadas, seja em sua composição, que começa a contar com maior diversidade, seja na própria dinâmica das reuniões, agora mais focadas em discutir desafios e soluções para questões relevantes da empresa.

Muitas organizações, inclusive, estão preferindo conselhos mais consultivos, com mais conselheiros independentes que tragam perspectivas diversas e desvinculadas dos interesses corporativos.

Essa transformação dos conselhos, embora não seja generalizada ainda, é uma transformação de seu ciclo de vida na verdade. E uma contribuição da psicologia bem conhecida do universo da gestão nos ajuda a entendê-la: a teoria da motivação humana de Maslow, que ficou conhecida como uma hierarquia das necessidades.

Os boards, assim como as empresas, têm um ponto em comum com essa teoria: eles surgem para atender a necessidades específicas que mudam com o tempo – seja o tempo da sociedade e mercado, seja o tempo de existência da companhia. Quando acompanhamos a evolução dos con-

selhos ao longo do tempo, fica nítido que eles seguem a mesma lógica proposta por Maslow: inicialmente, as organizações precisam de conselhos básicos; depois, de conselhos com segurança, seguidos de conselhos competentes; por último, são necessários conselhos voltados à solução de problemas e sem os preconceitos que atrapalham seu funcionamento.

O êxito de um conselho pressupõe o entender a etapa do ciclo de vida em que ele se insere, como se vê a seguir:

**1ª FASE.** Os conselhos empresariais começaram a se popularizar nos anos 1970 no Brasil, em resposta à necessidade de conciliação dos interesses dos acionistas e da gestão. Naquele momento, a gestão empresarial passava por um processo de profissionalização. No início, havia uma necessidade quase fisiológica de demonstrar seriedade, profissionalismo e transparência. Visando a conciliar os interesses dos acionistas e de uma gestão recém-profissionalizada, nessa primeira fase os conselhos tinham como objetivo mostrar que estavam trabalhando.

**2ª FASE.** Uma vez que os conselhos se solidificaram como entidades transparentes, com boa governança, evoluíram para a próxima etapa de necessidades: a busca por segurança em relação àquilo que seus membros oferecem à organização, na forma de conhecimentos e competências. Trazer diversificação de competências para o conselho reforça a sensação de que ele está atendendo aos interesses da empresa e do mercado.

Essa abordagem na composição do conselho contribui para que cada membro seja valioso de modo singular, fazendo com que se sinta necessário para o bom funcionamento do board. É nessa fase que começam a surgir os conselhos formados por especialistas em áreas específicas, o que levou a uma configuração comum hoje no Brasil: um conselheiro especialista em finanças, um de recursos humanos, um de tecnologia etc. Esse modelo de board é tão comum que delinea um padrão de funcionamento dos conselhos.

Esse conselho, majoritário até hoje, é fortemente calcado na segurança financeira. Uma pesquisa de 2022 do EY Center for Board Matters, com 251 CEOs de empresas globais de capital aberto sobre como eles veem, mensuram e podem melhorar seu valor estratégico, confirma isso. Uma das principais descobertas é que os conselhos passam a maior parte do tempo supervisionando assuntos financeiros e tópicos tradicionais – e que gastam menos tempo com pontos estratégicos, como inovação, tecnologia e fatores sociais. A mesma pesquisa mostra que os conselhos desejam considerar o valor que levam para a empresa com uma perspectiva “tipo ROI”, mensurando-se pelo ROI que ajudam a companhia a ter.

O que se vem percebendo é que um foco quase exclusivo no aspecto financeiro não abarca a relevância dos conselhos nos tempos em que vivemos: novas demandas dos stakeholders e expectativas mais elevadas sobre o papel das empresas na sociedade estão mudando as responsabilidades de supervisão do conselho, aponta o estudo do EY Center. Então, já se vê uma transformação do que é um conselho considerado de alto valor: é aquele que aproveita sua diversidade de conhecimentos e experiências para oferecer novas perspectivas e estratégias para os desafios do mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo – o mundo VUCA.

**3ª FASE.** Com as mudanças na sociedade, nos mercados e nas demandas dos vários stakeholders, os conselhos estão buscando cada vez mais uma terceira fase, a de estima. (Para fins de entendimento, reunimos aqui duas etapas, relacionamento e estima.) Nesse estágio de evolução, os conselheiros buscam o respeito dos outros e pelos outros, querendo mostrar que estão ali para resolver problemas.

É a grande tendência que vemos nos conselhos brasileiros hoje. O que vemos nesse estágio de desenvolvimento são boards mais preocupados com questões de ESG e de diversidade – uma preocu-

CONSELHOS QUE  
PASSAM A MAIOR  
PARTE DO TEMPO  
DISCUTINDO  
ASPECTOS  
FINANCEIROS  
– REALIDADE  
COMUM EM  
EMPRESAS  
BRASILEIRAS –  
AINDA ESTÃO  
EM UMA FASE  
INICIAL DA  
HIERARQUIA DE  
NECESSIDADES

pação relativamente nova, mas urgente para que se mantenham relevantes.

Numa pesquisa de 2022 da KMPG feita com mais de 700 conselheiros e membros de comitês do mundo, vimos nosso retrato: 63% dos conselheiros do Brasil afirmam não fazer parte de nenhuma minoria (étnico-racial, gênero ou orientação sexual). Ao mesmo tempo, 72% consideram que a falta de pontos de vista diversos dificulta a identificação de pontos cegos de estratégia.

Numa situação hipotética em que sua empresa precisasse recrutar novos conselheiros para melhor atender às suas necessidades, 64% dos respondentes brasileiros disseram que alguma adaptação em relação à composição atual seria necessária, incluindo diversidade de habilidades e experiências.

Agora, se a diversidade ainda é pouca, as questões de ESG estão sendo mais incorporadas aos conselhos, inclusive no Brasil. Um levantamento de 2022 da PwC mostrou que 62% dos CEOs afirmam que o ESG faz parte das discussões de gestão de risco e 25% indicam que seus conselhos entendem muito bem os riscos relacionados com elas. A mesma pesquisa afirma que os conselhos estão mudando a forma como pensam e abordam as questões de ESG e vinculando-as à estratégia da companhia. É certo que os conselhos têm papel fundamental no avanço dos temas ESG, com a capacidade de avaliar a governança, índices e métricas relacionadas a tais temas. Um board diligente é decisivo para evitar, por exemplo, episódios de greenwashing (a prática de maquiagem ou omitir informações sobre os reais impactos das atividades de uma empresa), que podem trazer riscos reputacionais e financeiros para a organização.

**4ª FASE.** No Brasil, pouquíssimos boards estão no quarto estágio: extremamente alinhados ao planejamento estratégico e completamente livres de preconceitos, com uma perspectiva mais ampla e que realmente colocam todo o seu potencial em prática. Menos organizações ainda têm hoje, no Brasil, a representação do cliente nos conselhos, fator necessário para se chegar à autorrealização. Não

basta um board querer que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas; é preciso que trabalhe para isso, o que não ocorre na vasta maioria dos casos.

## O CONSELHEIRO DO FUTURO

O perfil dos conselheiros que guiarão as companhias no presente e no futuro se transforma conforme a sociedade e o mercado mudam, o que já está sendo verificado após a pior fase da pandemia de covid-19. A pesquisa *Board Transformation 2021*, desenvolvida pela revista *Board Agenda* e pela consultoria Mazars em parceria com a Henley Business School, ouviu 270 líderes empresariais e destacou cinco preocupações essenciais do novo perfil: resiliência organizacional; estratégia para os negócios e para as habilidades; transformação digital, financeira e de capital; ESG; e cultura organizacional. Outro traço fundamental do conselheiro ou conselheira do futuro é a flexibilidade.

E, claro, o conselho evoluído terá uma postura proativa perante todos os stakeholders para superar os desequilíbrios que se apresentam. ∞

**SERGIO SIMÕES**  
é sócio e líder da prática de boards da EXEC, doutorando pela Poli-USP e atua como conselheiro de administração e consultivo em empresas do setor de saúde, educação, mídia e serviços. É investidor-anjo e senior advisor em startups e scaleups. Em 2020, foi eleito o Executivo do Ano em Transformação Digital e Cultural pela IT Mídia/Korn Ferry.



## AS NECESSIDADES DE MASLOW

### CONCEITO SE MANTÉM ATUAL APÓS 80 ANOS

**FISIOLOGIA:** necessidades físicas básicas, como água e alimentação. Envolvem os esforços para atender à necessidade de homeostase do corpo; isto é, manter níveis consistentes em diferentes sistemas corporais.

**SEGURANÇA:** Se a necessidade de segurança não for satisfeita, é comum reagir com medo ou ansiedade. Isso pode explicar por que tendemos a preferir aquilo que nos é familiar ou evitar inovar, uma vez que toda inovação vem acompanhada de riscos.

**AMOR E PERTENCIMENTO:** A próxima necessidade na hierarquia envolve sentir-se amado e aceito. É a necessidade de pertencer a um grupo.

**ESTIMA:** As necessidades de estima envolvem o desejo de se sentir bem consigo mesmo. Elas incluem dois componentes: sentindo-se bem consigo mesmo; e sentir-se valorizado pelos outros. Quando as necessidades de estima são atendidas, confiamos que nossas contribuições são valiosas e importantes.

**REALIZAÇÃO PESSOAL:** Refere-se a sentir-se realizado ou sentir que estamos vivendo de acordo com todo o nosso potencial. A realização pessoal é diferente para cada pessoa; de qualquer forma, significa



FONTE: TEORIA DA MOTIVAÇÃO HUMANA, DE ABRAHAM MASLOW



#RECURSOSHUMANOS

## EXPERIÊNCIAS: É PRECISO CENTRAR NAS PESSOAS

por Guilherme de Albuquerque Duarte

A consciência interfere na abordagem da empresa às experiências que oferece. Há uma evolução nítida da abordagem departamental para a *people-centric*, em que importa a perspectiva de cada pessoa. A tecnologia, em cinco perspectivas, faz a diferença.

Um estudo de 2020 da Capgemini mostrou que 79% das pessoas estão dispostas a mudar suas preferências de compras baseadas nos impactos na sociedade, economia e no meio ambiente [veja gráfico na pág. 30]. Em paralelo, estamos vivendo a aceleração digital, como continuidade da transformação digital, em uma tentativa de evoluir de uma era anterior, marcada pela padronização e pela previsibilidade, para um mundo VUCA, conectado e – frise-se – orientado a propósitos. Tudo isso se percebe em quatro domínios:

**SOCIAL:** a sustentabilidade corporativa já é considerada um fator de

higiene para clientes, investidores, reguladores e comunidades. Os princípios ESG devem ser integrados em toda a cadeia de valor para gerar valor sustentável de longo prazo para as organizações.

**TALENTO:** a força de trabalho é impulsionada por propósito e cultura combinados com uma nova disciplina para gerenciar o contexto internacional e os nômades digitais com o uso de uma plataforma de rede social corporativa. Este é um chamado para operações em qualquer lugar, e a necessidade de aprendizado constante coloca demandas sem precedentes em liderança,

engajamento e desenvolvimento de capacidades.

**NOVAS TECNOLOGIAS:** conectividade inédita aliada a inteligência artificial aplicada, tecnologias quânticas, identidade digital, web3, bioengenharia, energia limpa e consumo sustentável, entre outros, fazem com que a capacidade da organização de implementar e incorporar rapidamente a tecnologia na evolução de seus negócios e no lançamento de novos produtos digitais seja crucial.

**NOVOS ECOSISTEMAS:** os ecossistemas de negócios estão evoluindo para grupos dinâmicos de atores econômicos amplamente independentes trabalhando juntos para fornecer soluções.

Diante de tudo isso, o contexto mudou. Agora, falar da experiência com uma empresa é falar de uma experiência centrada nas pessoas (people centric) de dentro dos ecossistemas.

### O QUE É CENTRAR EM PESSOAS

Você se esforça em oferecer uma boa employee experience, buscando entender cada trabalhador de maneira individual quanto a suas preferências e

grupos? Ou boa experiência do cliente? Propomos algo diferente. Entendamos como cada pessoa vive a experiência com a organização, a partir de seu próprio prisma. Isso pede cinco medidas:

**1. Entender o papel da tecnologia como alavanca na oferta de experiência.** Lembre-se de que faz tempo, em 2014, as vendas de dispositivos móveis ultrapassaram a venda de computadores pessoais (desktops e notebooks), e continua se expandindo. Isso criou uma relação entre pessoas e as aplicações disponíveis que ocupa o tempo todo e tem contornos de dependência – ou companheirismo.

Sendo assim, a reflexão das organizações sobre as experiências que oferecem – independentemente de seu arranjo ser mais hierárquico ou horizontalizado, simples como em uma startup ou complexo como uma multinacional – deve levar em conta perguntas talvez pouco óbvias como quantas aplicações de negócios são portáteis hoje, de fácil utilização por pessoas? Qual é a ferramenta de trabalho dos colaboradores e parceiros, entre desktops, notebooks ou aplicativos? Seus relatórios e painéis de governança e gestão são planilhas pesadas ou têm a usabilidade dos dashboards “arraste e solte”?

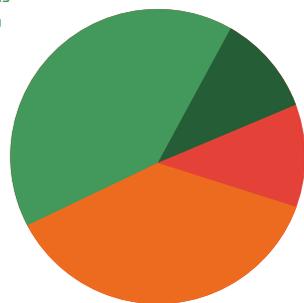
Essa reflexão, com as respostas às questões acima, dirá muito sobre quão preparada está a organização para as novas tecnologias, qual sua capacidade de gerar e interpretar dados, como utiliza inteligência artificial, e se consegue se beneficiar de hiperautomação ou de plataformas de realidade aumentada.

**2. Entender o novo paradigma de produtividade, no qual se mede o que é mais humano.** Falamos da qualidade das relações humanas (mesmo as mais rápidas e transacionais), a discussão de ideias, a composição de conceitos, o poder de convencimento e de estabelecer confiança. É uma produtividade “people centric”, e está muito além de apresentações de processos e/ou novas regras a seguir; as pessoas precisam ser convencidas, não mais comandadas.

## ESG É UMA REALIDADE

O estudo *How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*, realizado pela Capgemini em 2020, mostra que 79% dos consumidores já estavam mudando ou dispostos a mudar suas preferências de compras baseados no impacto social, econômico e ambiental.

42% Eu já mudei minhas preferências de compra baseado no impacto social, econômico e ambiental



10% Eu estou preocupado como as minhas preferências podem afetar a sociedade, economia ou ambiente, mas ainda não mudaria

37% Eu posso vir a mudar as minhas preferências de compra baseado no impacto social, econômico e ambiental

11% Eu não estou nem um pouco preocupado como as minhas preferências de compra podem afetar a sociedade, economia ou meio ambiente

FONTE: CAPGEMINI

**3. Entender as interações.** Mais algumas perguntas são feitas: como são as interações na organização? Elas se dão por meio de diálogos transparentes com câmaras abertas em uma atmosfera de colaboração? Ou por meio de apresentações em monólogo, onde somente um fala e os outros escutam? Ou, ainda, usando incontáveis mensagens nos feeds de grupos de ferramentas de mensageria ou nos chats das plataformas de colaboração?

(Diga-se que escrever uma mensagem num feed ou chat de plataforma e imediatamente focar outro assunto buscando uma aparente capacidade multitarefa é tão improdutivo quanto mandar um e-mail e achar que a solicitação será atendida. O processo é o mesmo, só a plataforma que mudou para uma “mais moderna”.)

**4. Entender o novo paradigma de geração de conteúdo e influência.** Um ponto importante nessa

jornada é entender onde as pessoas envolvidas no ecossistema da organização buscam informações. Entre as opções estão outros colegas; intranet; plataformas de colaboração ou mensageria instantânea; uma newsletter por e-mail. Se na sua empresa, a resposta inclui todas essas alternativas, qual a preferência de cada público? Como a sua organização está buscando entender as pessoas do seu ecossistema: pela abordagem tradicional departamental e de fornecedores, pela abordagem client-centric de servir o cliente (versus retaguarda operacional), ou ainda pela abordagem people-centric de gerações X, millennials, Z?

Esse novo paradigma já estourou fora do mundo corporativo nas relações de consumo e entretenimento, e tende a se replicar dentro das organizações também, causando um forte impacto positivo ou negativo na produtividade. Quem é o melhor engajador: o marketing, o

COMO A SUA ORGANIZAÇÃO ESTÁ BUSCANDO ENTENDER AS PESSOAS DO SEU ECOSISTEMA: PELA ABORDAGEM TRADICIONAL DEPARTAMENTAL, PELA ABORDAGEM CLIENT-CENTRIC DE SERVIR O CLIENTE, OU AINDA PELA ABORDAGEM PEOPLE-CENTRIC DE GERAÇÕES X, MILLENNIALS, Z?

## A EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS PARA EXPERIÊNCIA

TRADICIONAL	CLIENT-CENTRIC	PEOPLE-CENTRIC	TECNOLOGIA PEOPLE-CENTRIC
Empresa autossuficiente	Ecossistema de negócios	Ecossistema de organizações	Data fabric OpenAPIs
Website institucional Perfil Institucional E-mail Marketing Publicidade aberta Spam (Volume) SAC	Website atrativo Blogs Avatar Vendas SEO / Relevância Assertividade Foco atendimento	Seguidores Embaixadores digitais Avatar Organização Credibilidade / Propósito Recomendação Experiência	Social Listening; AI Knowledge Mgmt; SEO / SEM; Recommendation Analytics; UI/UX Builders
Agência Publicidade Relações Públicas	Conteúdo (Mkt) Influenciadores contratados	Conteúdo (Todos) Colaboradores influenciadores	Collaboration; Enterprise Management Cloud
Atendimento pessoal Telefone E-mail Mensagem Correio	App Mobile (Front) Chat Omnichannel Avatar (Vendas) Metaverso (Loja)	App Mobile (F&B) Avatar Corporativo Marketplace Corp Assistente Metaverso (Café)	Low /No Code; Conversational AI; Workflow / Store; Personal Assistants; Metaverse Platforms
Poder está na organização Valorização da hierarquia	Poder está no cliente Valorização dos resultados	Poder está nas pessoas Valorização da reputação (Empregador, Fornecedor, Parceiro)	Social Listening; Data & Analytics; Reputation Management Cloud
Sustentabilidade regulatória	Sustentabilidade institucional	Sustentabilidade social	ESG Management Cloud
Cibersegurança da organização	Cibersegurança dos clientes	Cibersegurança das pessoas	Behavioral Analytics

RH, as áreas de produtos ou o colega de equipe? Lembrando que esse colega de equipe pode ser uma pessoa (ou grupo) de uma empresa parceira.

**5. Entender influência das redes sociais na experiência centrada em pessoas.** No ecossistema, as pessoas seguem os perfis da sua organização de forma espontânea? (Partimos da premissa de que a sua organização já tem um perfil nas redes sociais mais populares.) Quais conteúdos as pessoas podem encontrar nas redes sociais da sua organização? Qual a utilidade desse conteúdo? Consciência de marca? Informações sobre produtos ou serviços? As pessoas estão se expondo mais nas mídias digitais e sociais, inclusive em seus papéis como consumidores, enquanto procuram por informações sobre produtos, compra e consumo, e ao se comunicar com os outros sobre suas experiências.

As redes sociais, vale lembrar, proporcionam acesso direto e imediato às informações para as pessoas, sejam elas candidatas a vagas, parceiros de negócios, prospects e clientes atuais, analistas de mercado. Depende-se cada vez menos de fontes tradicionais de informações como feiras, eventos, catálogos, publicações e envios por correspondência ou publicidade aberta.

As pessoas que forem munidas de tecnologias digitais da organização para a sua conveniência e que estejam convencidas de sua eficácia, adotarão essas tecnologias e farão o papel de promotor dessa organização de forma voluntária, ao mesmo tempo que pessoas frustradas com a experiência tecnológica oferecida, sejam elas empregadora – possível ou efetiva –, fornecedora – possível ou ativa –, parceira de negócios – possível ou atual –, poderão assumir o papel de detratoras.

Ressalto aqui que as influências das interações das pessoas nas redes sociais, ao contrário do que ocorre no mundo corporativo, não respeitam nenhum tipo de hierarquia. A percepção positiva de uma pessoa traz impacto positivo sobre o ecossistema, independentemente de sua po-

sição, cargo ou área na organização.

Vale observar também que suas aplicações corporativas estão sendo avaliadas pelas pessoas à luz da experiência que elas têm na sua vida pessoal, não importando em que setor, segmento ou tipo de atividade atuem. Daí surgem questões como estas:

- Se faço check-in para um voo com reconhecimento facial, por que ainda tenho que decorar e alterar de tempos em tempos a minha senha corporativa?
- Se peço a minha comida preferida em casa por um aplicativo de delivery, por que tenho que me deslocar até um restaurante ou refeitório na empresa e comer o que a nutricionista da empresa acha que é o melhor para mim naquele dia?
- Se posso realizar diversas atividades por meio de um app e ser monetizado por isso, por que tenho que me restringir a departamentos e funções específicas dentro da organização?

Não tem jeito; a tecnologia é cada vez mais relevante na experiência das pessoas. E há diferentes alternativas que podem ser adotadas a depender do perfil da organização. O quadro da página anterior ajuda no entendimento da melhor abordagem e das tecnologias sugeridas. Sem o intuito de estabelecer uma classificação de abordagens, essas informações podem ajudar as lideranças a entender quais são as possíveis tecnologias habilitadoras, de acordo com o momento, contexto e objetivo da sua organização.

**UMA ATITUDE-CHAVE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES** é que a liderança não confunda ferramentas de trabalho tradicionais com uso tradicional das (novas) ferramentas de trabalho. Novas tecnologias são alavancas de produtividade, engajamento e fidelização das pessoas nos ecossistemas de negócio – mas isso só se forem centradas nas pessoas. ∞

**GUILHERME DE ALBUQUERQUE DUARTE** tem mais de 20 anos no mercado de tecnologia e, na Capgemini, atua diretamente com os clientes na descoberta, identificação, desenvolvimento e proposição de soluções focadas na hiperautomação e inovação de negócio com tecnologia. Fez carreira de arquitetura de soluções com bancos, telecoms e seguradoras.



#TECNOLOGIA #INOVAÇÃO

## NFTS: A FRONTEIRA TECNOLÓGICA PARA A CONFIANÇA

por Yuri Gubert e Valter Ferreira

Embora todo o foco sobre consciência em tecnologia se volte para a inteligência artificial responsável, a web3 é um dos campos mais férteis para virar esse jogo nas organizações e nos mercados. Isso porque a terceira geração da internet se baseia em descentralização, abertura com maior confiança e poder do usuário (tanto em atuação como em privacidade). O fake eventualmente gerado por inteligência artificial será descoberto pelos mecanismos da web3. Vale a pena conhecer melhor o NFT, o principal mecanismo da web3 até o momento.

Você conhece Moisés Estevan, o menino surfista da Rocinha, que é uma das maiores favelas do Brasil? Estamos criando uma coleção de NFTs com ele para ajudar a estruturar sua carreira financeiramente, estabelecendo uma base para que ele possa participar de campeonatos internacionais e crescer profissionalmente. A captação também beneficiará a ONG que descobriu Moisés para que possa descobrir outros talentos, e é um pedaço de um projeto maior de fomentar o uso de NFTs e a web3 nas comunidades, e mostrar para as pessoas que esta pode ser uma fonte de renda complementar.

Todo brasileiro está familiarizado com o bioma Pantanal, mas talvez não conheça o projeto Pantanal de NFTs, realizado em conjunto com o cantor, ator e violonista Renato Teixeira. A intenção? Vender NFTs com imagens da fauna, da flora e do povo pantaneiros a fim de arrecadar fundos para a preservação do bioma. Com esses fundos, diversos programas devem ser encaminhados, entre os quais um de brigada anti-incêndio.

E que tal um projeto de coleção de NFTs com uma empresa que quer financiar a construção de dois satélites e prestar serviços ao agronegócio, direcionando parte do valor para o fo-

mento científico de mulheres no ambiente aeroespacial? Nesse caso, os compradores dos tokens ainda poderão concorrer a itens exclusivos, como o recebimento de um satélite reserva, totalmente funcional, igual ao que vai subir ao espaço, e modelos de satélites educativos.

O mundo da web3, que tem nas NFTs sua representante mais conhecida talvez, vem surgindo com força desde 2020 e com a promessa de mudar como muitas coisas funcionam. Pouco se sabe dele no meio do hype ocorrido por conta de aquisições milionárias de artes gráficas colecionáveis, mas o fato é que sua tecnologia vem ficando cada vez mais importante para a economia criativa e para o mundo dos negócios em geral, tendo movimentado mais de US\$ 17 bilhões em 2021. Neste artigo, buscamos mostrar que, pela transparência radical promovida, a web3 pode gerar mais negócios conscientes, que é justamente o que estamos fazendo com os projetos aqui citados.

Os NFTs são o registro da identidade digital de um ativo. O blockchain, a tecnologia sobre a qual esse registro é feito, garante a não fungibilidade do ativo, ou seja, garante que ele é único. Essa exclusividade o associou a leilões

e plataformas de arte digital. Assim como a tecnologia os associou ao mundo das startups. Mas não é nada disso: esses tokens não são apenas artes colecionáveis; podem ser acompanhados de uma série de agregadores de valor do mundo real (tangível) e as aplicações dessa tecnologia conseguem estar a serviço de muitas modalidades de negócios. Mesmo negócios estabelecidos, maduros, já os estão usando.

Eis exemplos de aplicações práticas nos NFTs em mercados tradicionais: mecanismos antifraude em ingressos de eventos (e eliminação de cambistas), desenvolvimentos de projetos imobiliários (alternativa aos fundos imobiliários), captação de recursos de terceiros (alternativa à emissão de debêntures ou até a ofertas públicas iniciais de ações, os IPOs), comércio de direitos autorais e diretos conexos (para obras literárias e audiovisual), empreendimentos envolvendo CCS (captura e armazenamento de carbono) em projetos de ESG etc.

Surpreso? A seguir, detalhamos possibilidades.

## NFTS NA ECONOMIA CRIATIVA

Esse é o campo mais óbvio de aplicação dos NFTs, mas ainda não é uma realidade em todo o setor. A economia criativa abrange quatro grandes dimensões: patrimônio (artesanato, festivais, museus, bibliotecas e exposições); artes (pinturas, fotografia, esculturas, música etc.); mídia (livros, cinema, rádio etc.); e criação funcional (design gráfico, moda, joias, software, games, arquitetura e entretenimento). Estas são algumas das aplicações do NFTs nesses setores da indústria criativa:

- **TOKENIZAÇÃO DE DIREITOS (AUTORAIS E/OU CONEXOS):** a fusão de tecnologias de web2 (assinatura e certificado digital que possuem reconhecimento legal, por exemplo) e de web3 (blockchain) permite converter o direito de uma pessoa ser remunerada por execuções, adaptações e outras aplicações de obras

(gráficas, audiovisual ou literárias) em um token que pode ser vendido de forma fragmentada, tal qual uma ação de uma empresa. Seu detentor possui o direito de ser remunerado conforme estabelecido no contrato de compra (smart contracts, ou contratos inteligentes) e possuem uma programação de autoexecução (quando as condições estabelecidas na origem ocorrem, o contrato se executa automaticamente, seja por meio de uma transação de transferência de um bem/direito, remuneração financeira ou outros ativos/remuneração).

- **AGREGADORES DE VALOR:** são benefícios indexados a um determinado token por meio de contratos inteligentes. Ou seja, no momento em que se adquire o NFT, também se adquire um agregador de valor – um ingresso para uma experiência, como um show, jantar, viagens ou souvenir, por exemplo – ou agregadores relacionados ao financiamento de uma causa (ambiental, social ou étnica). Esses agregadores trazem valor explícito e físico ao token digital, o que alguns especialistas chamam figital (fusão de físico e digital).

## MERCADO IMOBILIÁRIO

O que pode ser mais tangível e não fungível que um imóvel? E quais operações podem ser mais burocráticas que as imobiliárias? É justamente no mercado imobiliário que os NFTs representam oportunidades exponenciais, desde simples operações de locação de imóveis até o financiamento de complexos processos de incorporação imobiliária, ou ainda como alternativa aos fundos imobiliários para a viabilização de grandes empreendimentos comerciais, residenciais ou rurais.

Com o advento dos cartórios digitais, todas as operações podem ser realizadas de forma remota, sem qualquer necessidade de presença física, e é justamente nesse ambiente que surge uma nova fronteira a ser explorada pelo setor. Os contratos

**OS NFTS  
PODEM SER  
ALTERNATIVAS  
A MUITOS  
PRODUTOS  
MADUROS,  
COMO FUNDOS  
IMOBILIÁRIOS.  
DEBÊNTURES  
OU AÇÕES, PARA  
FICAR APENAS  
NO MERCADO  
FINANCEIRO**

inteligentes abrem a possibilidade de criação de tokens indexados aos direitos de exploração ou posse de imóveis (aluguel, compra, venda ou permuta), incluindo formas de pagamento com prazos e valores distintos, de acordo com o modelo de negócio.

Esses contratos inteligentes podem prever as condições de execução dos tokens, considerando condições diversas, como de inadimplência, pagamento antecipado, cobrança de taxas e toda a sorte de condicionantes acordadas entre as partes, que com os cartórios digitais podem ser executadas automaticamente. Isso torna o processo mais dinâmico e, em grandes volumes, há redução do custo transacional.

Outra aplicação dos NFTs está no processo de incorporação e aos fundos imobiliários. Os processos convencionais de incorporação, sobretudo quando envolvem múltiplos imóveis, podem ser longos e dispendiosos, com grandes impactos para o fluxo de caixa das incorporadoras até a autorização para o início das vendas. Os NFTs mudam essa dinâmica, pois permitem a venda antecipada de tokens com contratos inteligentes que preveem direitos sobre cotas do empreendimento, seja como proprietário de imóveis, seja como investidor cotista. Para cada caso, um perfil específico de contrato precisa ser elaborado, prevendo modelo de remuneração para cotistas, condições para as mesmas, encerramento e modelo de quitação, no caso de aquisição de imóvel.

## MERCADO FINANCEIRO

Esse é o mercado que mais se aproxima do universo dos NFTs, pelo amplo uso de protocolos de segurança, de tecnologias antifraude e redundâncias. É, no entanto, o mercado mais cético quando se trata de inovações radicais nos modelos de negócio tradicionais. Porém o surgimento dos bancos digitais expandiu as fronteiras desses negócios, sobretudo com alternativas para pequenas e médias empresas capturem recursos no mer-

cado, assim como o fomento de pequenos investidores.

O processo de tokenização de ativos não fungíveis e de digitalização dos cartórios abre um oceano de oportunidades, como a possibilidade de comercializar frações de empresas por meio de NFTs em um formato de direito sobre lucros, obrigação de pagar ou ainda um modelo de opção de compra, sem necessariamente comprometer a estrutura social da emissora dos tokens no curto prazo. Cria-se com isso uma alternativa ao crowdfunding.

## MERCADO ESG

De fomento à descarbonização e preservação de áreas verdes (excedentes de reservas legais ou particulares de patrimônio natural) a projetos de agroflorestal com alto impacto social, os NFTs são uma ferramenta para capitalização desses empreendimentos, monetização de investidores e proprietários de terra, além de uma facilidade para o cumprimento de metas ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança corporativa) de empresas.

Com os NFTs é possível indexar uma área de preservação, reflorestamento ou agroflorestal a um direito de recompensa regido por um contrato inteligente, o que pode acelerar o processo de descarbonização e impulsionar o mercado crescente de soluções ESG.

Além disso possuímos ações que podem ser realizadas com impacto ambiental direto na indústria. Hoje, carros e demais veículos e produtos que precisam de revisão esporádica possuem o manual físico apenas se obter o registro de revisões (já que a revisão em uma rede especializada aumenta o valor do bem por sua confiabilidade). Os manuais físicos podem ser extintos, e os carimbos da revisão podem se transformar em NFTs atrelados ao produto. Como todo veículo possui um número de chassi único e exclusivo dele, basta atrelarmos o registro de NFTs do veículo ao seu número de chassi. É

possível, inclusive, que traga mais confiabilidade ao processo do que o meio físico, pois o blockchain é imutável, sendo um ótimo aliado contra fraudes de revisão. Para a indústria, somente a troca dos manuais físicos por NFTs teria um impacto positivo tanto no custo de produção quanto na agenda ambiental. Vale lembrar que temos estabelecidas redes de blockchain com baixas taxas e baixíssimo consumo de energia.

## APLICAÇÕES HOSPITALARES

O uso de NFTs para gerar certificação e envio de exames para os pacientes resolverá inúmeros problemas de acesso. A ideia de posse e centralização de seus dados e documentos é primordial quando tratamos do acesso a exames. Isso facilitará a realização de uma consulta médica.

Hoje, para se realizar o pedido de um exame, é necessário pedir ao hospital ou clínica de origem (onde foi realizado o exame) e esperar algum tempo que muitas vezes pode

ser decisivo para o diagnóstico e tratamento do paciente. Com o exame em mãos, o paciente pode estar em uma região afastada, como o interior do Brasil ou em uma região ribeirinha por exemplo, e ser atendido por um profissional que, com conexão à internet, pode acessar todos os exames e histórico da pessoa, através dos registros de NFT que estarão vinculados à wallet do paciente.

Graças ao blockchain, esses arquivos NFT e outras transferências do hospital para o paciente cumprem com as normas de LGPD, visto que ao se analisar a transferência dos arquivos em metadados, eles se mostram criptografados com o blockchain.

O MERCADO DE NFTS POSSUI UMA INFINIDADE DE APLICAÇÕES que transbordam, e muito, o que a mídia tem divulgado. Com essa tecnologia, estamos convencidos de que é possível revolucionar a forma como as pessoas vivem, como se tratam, como se divertem, e como consomem produtos. Com consciência. ∞

**YURI GUBERT** é engenheiro mecânico graduado na primeira turma pela Universidade Federal da Grande Dourados (MS). Fundou a Ghost, que cria soluções tokenizadas para pessoas e empresas, democratizando o acesso às NFTs no Brasil.



**VALTER FERREIRA** é pesquisador do Centro de Excelência em Inteligência Artificial da Universidade Federal de Goiás e do fab lab da Unesp no campus Guaratinguetá (SP).



## O RAIO-X DO NFT, O TOKEN NÃO FUNGÍVEL

O NFT É O QUE MAIS MATERIALIZA HOJE A WEB3, NOVA GERAÇÃO DA WEB QUE SE BASEIA EM TRÊS CONCEITOS: DESCENTRALIZAÇÃO, ABERTURA COM CONFIANÇA E MAIOR ATUAÇÃO DO USUÁRIO. VEJA QUATRO CARACTERÍSTICAS

- 1 Um token é um criptoativo.** Ou seja, é um ativo digital comercializável ou permutável registrado em um blockchain. É importante não o confundir com dispositivos geradores de senhas aleatórias, também chamados de tokens e amplamente utilizados como camada extra de segurança nas plataformas de internet banking.
- 2 O blockchain é como um livro-razão de dados descentralizados.** Ele permite que um grupo com participantes selecionados compartilhe dados divididos em blocos e encadeados com identificadores exclusivos (hashes criptográficos) na nuvem, onde é possível coletar os dados transacionais de várias fontes, fornecendo



integridade de dados com uma única fonte de verdade. Fraudes podem ser evitadas porque os dados não podem ser alterados sem a permissão de um percentual das partes. Se alguém tentar alterar os dados do livro-razão, todos os participantes serão alertados e saberão quem fez a tentativa.

- 3 Hashe criptográfico é uma função de dispersão criptográfica considerada praticamente impossível de inverter.** Isto é, não dá para recriar o valor de entrada utilizando somente o valor de dispersão. É o que torna o blockchain confiável.
- 4 O princípio da fungibilidade assegura que a troca de um bem se dará por outro que seja equivalente.**

# hsm<sup>+</sup>

20  
23

28 E 29 DE NOVEMBRO  
DAS 9H ÀS 19H

TRANSAMERICA EXPO CENTER / SÃO PAULO

CONFIRA OS KEYNOTE SPEAKERS JÁ CONFIRMADOS



**ANNA LEMBKE**

Autora do best-seller  
Nação Dopamina  
Psiquiatra e professora  
de Stanford  
Fez parte do documentário  
"O Dilema das Redes",  
da Netflix



**KARIM R. LAKHANI**

Presidente do  
Digital, Data and Design  
Institute de Harvard  
Especialista em inovação  
aberta e IA para gestão



**RON ADNER**

Um dos maiores pensadores  
estratégicos do século 21  
Professor de Business  
Administration e  
Empreendedorismo  
no Dartmouth College

E MUITO **+** PARTICIPE DO EVENTO QUE ANTECIPA AS TENDÊNCIAS  
E REÚNE O MAIOR PÚBLICO DE LÍDERES DO PAÍS.



**GARANTA SEU INGRESSO  
COM DESCONTO**

Acesse [hsmmais.com.br](https://hsmmais.com.br)  
ou leia o QR code

REALIZAÇÃO:

hsm | mci





#MODELODEGESTÃO #IMPLEMENTAÇÃO #CASE

## LAÇOS, UMA ORGANIZAÇÃO CONSCIENTE NA PRÁTICA

38

por Sandra Regina da Silva

**Versão brasileira da holandesa Buurtzorg, case do livro *Reinventando as Organizações*, a Laços aposta em autogestão e desburocratização para o negócio de atendimento domiciliar a idosos. A ideia é dar mais autonomia e qualidade de vida aos pacientes e mais tempo aos profissionais para que se dediquem às pessoas. Mas isso funciona mesmo?**

**Q**uando fez seu doutorado sobre modelos assistenciais para idosos, a médica Martha Oliveira conheceu de perto a Buurtzorg, empresa criada em 2006, nos Países Baixos, por Jos de Blok. Um dos negócios de autogestão mais emblemáticos do mundo, a Buurtzorg tem desde o ano pandêmico de 2020 uma versão brasileira, mais precisamente carioca: o Grupo Laços, do qual Oliveira é cofundadora e CEO.

O autor belga Frederic Laloux tornou a Buurtzorg famosa em seu influente livro *Reinventando as Organizações*. Do outro lado do Atlântico, o negócio que serviu de modelo para

a Laços já tem cerca de mil times, formados por enfermeiros espalhados por toda a Holanda para ficarem mais próximos e conectados aos idosos. O serviço prestado é assistencial, como um método resolutivo, que traz autonomia (de pacientes e profissionais) e visa à independência dos idosos: eles permanecem em suas residências e mantêm tarefas habituais.

Esses times são autônomos, ou seja, cada um faz sua própria gestão de tudo – orçamento, pessoal, carteira de clientes, frequência e tempo de visitas etc. Assim a empresa coloca o poder de tomar decisões na ponta, em vez de seguir a tradicional maneira hierárquica

de fazê-lo. Apenas uma reduzida equipe na central dá o apoio administrativo de que precisarem. (Pode-se fazer uma comparação com um CSC, um centro de serviços compartilhados.)

Por meio de um acordo de cooperação internacional, assinado em 2020, o método Buurtzorg chegou ao Brasil, com algumas adaptações necessárias para se encaixar à cultura local. É assim nos 25 países em que ele está presente hoje. O acordo prevê capacitação, observação de resultados e, em contrapartida, o pagamento de royalties. Há liberdade de criar e desenvolver tecnologia, inclusive de maneira cooperativa.

A Laços Saúde, nome da unidade de cuidados a idosos, está presente em quase todo o estado do Rio de Janeiro, na Grande São Paulo e na Baixada Santista (SP), além das regiões metropolitanas de Salvador (BA), Aracaju (SE) e Brasília (DF). Cada time tem de dez a 12 enfermeiros, sendo que alguns contam com equipe multidisciplinar (médico, nutricionista e psicólogo, entre outros), dependendo do programa acertado com a operadora de plano de saúde.

No time de apoio, trabalham apenas cinco pessoas. “A recomendação da Buurtzorg é de uma equipe enxuta na parte administrativa, para evitar a burocratização”, diz Oliveira. Além disso, há três “enfermeiras-coaches”, a mesma nomenclatura usada na Holanda. “Não há hierarquia. A função da coach é ser a guardiã das boas práticas e do mesmo padrão entre os times.”

## DESAFIOS E ADAPTAÇÕES

As orientações principais para a operação vêm dos Países Baixos. O escritório de apoio cuida da captação e do fechamento de contratos, que são repassados para os times conforme a localização geográfica. Essa foi uma iniciativa para facilitar o desenvolvimento do negócio no Brasil. A regionalização é importante, principalmente pelo tempo de deslocamento e porque cada time entende as necessidades específicas de sua região. Se é assim na Holanda, precisa ser assim ainda mais no Brasil, um país que é muito maior. Há, porém, três grandes desafios que a Laços enfrenta.

**O primeiro desafio** diz respeito à cultura da autonomia, como explica Oliveira. “A autonomia está sempre atrelada à responsabilidade. Quanto mais autonomia, mais responsabilidade.” É um modo de trabalho para o qual nem todos estão preparados, que nem todos desejam, ela reconhece. Para montar uma nova equipe, portanto, querer abraçar a autonomia e a responsabilidade acaba sendo um pré-requisito. Ainda há outro aspecto cultural, relacionado à carreira. Não existe hierarquia no modelo da Buurtzorg. “A pessoa não vai sair de coordenadora para ser gerente e depois diretora. O crescimento vai se dar no próprio conhecimento para desempenhar o trabalho cada vez melhor, sem ganhar um outro título”, explica Oliveira.

GRUPOS DE ATÉ  
12 ENFERMEIROS  
PRESTAM  
SERVIÇO  
ASSISTENCIAL  
DE MODO  
AUTÔNOMO. UMA  
PEQUENA EQUIPE  
ADMINISTRATIVA  
CENTRAL  
DÁ O APOIO  
NECESSÁRIO  
AOS TIMES  
ESPALHADOS  
PELO BRASIL.  
A IDEIA É  
TER MENOS  
BUROCRACIA

## COMO FUNCIONA O MÉTODO BUURTZORG

### IDEIA É FOMENTAR AUTONOMIA E AUTOGESTÃO ENTRE ENFERMEIROS

A Laços Saúde atende dois perfis de clientes: particulares (B2C) ou operadoras (B2B). Ela cobra por pacote de linha de cuidado para os dois tipos. Uma enfermeira faz a primeira visita em que mede, em escalas, vários quesitos, como memória, aspectos funcionais, medicações, ambiente de relacionamento etc., o que gera um placar de risco do paciente. Esses dados indicam a necessidade de cuidado, que vai do nível 1 (uma visita por mês) até o nível 8 (três visitas por dia). Isso define o valor cobrado pelo serviço. Há também outro modelo, exclusivo para operadoras, feito por captação. O serviço fica disponível para toda a base de beneficiários, a um valor único por grupo de pessoas.

**O segundo desafio**, bem delicado para a Laços, tem sido a falta de profissionais de enfermagem especializados em envelhecimento no Brasil. Apesar de a tendência de envelhecimento populacional estar evidente pelo menos desde 2002, quando se percebeu que o número de pessoas 60+ aumenta 500% em 40 anos, não houve um esforço de formação de mão de obra para corresponder a essa tendência. “Então, nós desenvolvemos um programa de capacitação. Criamos até uma especialização em gerontologia [*estudo dos fenômenos fisiológicos, psicológicos e sociais relacionados ao envelhecimento do ser humano*]”, diz Oliveira. A estratégia de capacitação da Laços é contínua. São 16 horas de treinamento por mês. Com um detalhe: o treinamento é remunerado. Os enfermeiros ganham para aprender.

Além de se aprofundar nas questões gerontológicas, os profissionais são treinados em outras frentes, inclusive para atuar como introdutores digitais.

Ou seja, eles ajudam seus pacientes a usar os recursos tecnológicos disponíveis que auxiliam no acompanhamento profissional.

**O terceiro grande desafio**, segundo a executiva, é a nomenclatura “home care”. Bem estabelecido na Europa, nos Estados Unidos e no Canadá, o termo costuma ser associado, no Brasil, a ter praticamente um hospital dentro de casa. “Não havia uma caixinha para nos enquadrarmos. Então, tivemos primeiro que criar a cultura do cuidado em casa, para que servia, como cuidar, como organizar...”, lembra Oliveira.

O mais semelhante que temos ao conceito proposto pela Buurtzorg é o agente comunitário de saúde, um profissional que, por sua vez, não existe nos Países Baixos. A diferença do agente brasileiro, que visita periodicamente as pessoas de casa em casa, é que ele é mais um comunicador, que transmite as situações para o posto de saúde da comunidade fazer os en-

NA FALTA DE ENFERMEIROS ESPECIALIZADOS EM IDOSOS NO BRASIL, A EMPRESA APOSTA EM TREINAMENTOS CONTÍNUOS – E REMUNERADOS

## NA HOLANDA, BUURTZORG JÁ TEM MIL TIMES

EMPRESA FOI CRIADA HÁ 17 ANOS E VIROU REFERÊNCIA EM AUTOGESTÃO

A Laços foi um dos principais cases apresentados no Festival Teal Brasil 2022, que contou com a presença das cofundadoras Martha Oliveira e Iohana Salla, além da enfermeira holandesa Gertje van Roessel. Atuando como coach na Buurtzorg desde a sua fundação, em 2006, van Roessel, que hoje é coordenadora internacional da Buurtzorg, contou que os desafios enfrentados pela Laços não são uma exclusividade do método no Brasil. Nos Países Baixos, aplicar o princípio também não foi nada fácil, ainda mais considerando que isso foi há 17 anos.

De acordo com a coach, os profissionais de enfermagem da Holanda não estavam nem estão hoje acostumados a trabalhar em times autogeridos. Mas isso deve mudar. “A autogestão está se tornando o novo normal. Esperamos que seja o futuro. Sabemos que começamos

algo especial, como a Martha está fazendo com a Laços no Brasil”, diz van Roessel.

No início, a Buurtzorg contava com apenas uma equipe de quatro enfermeiras trabalhando em apenas um bairro da capital, Amsterdã. “Logo, outras enfermeiras, ouvindo o que estava acontecendo com essa nova pequena empresa, demonstraram interesse em também montar suas equipes”, lembra. Hoje, são cerca de mil times, com quase 10 mil funcionários, além de 50 pessoas no escritório cuidando dos processos administrativos.

O contentamento se espalhou, mas não foi fácil. “Há, muitas vezes, conflitos dentro das equipes; não é tudo cor-de-rosa como alguns pensam. Mas, no todo, a beleza de uma boa colaboração é refletida em uma boa qualidade no cuidado e na alegria dos nossos pacientes”, afirma a coach holandesa.



# Audencia

BACHARELADO, PÓS-GRADUAÇÃO,  
MBA & EXECUTIVE EDUCATION

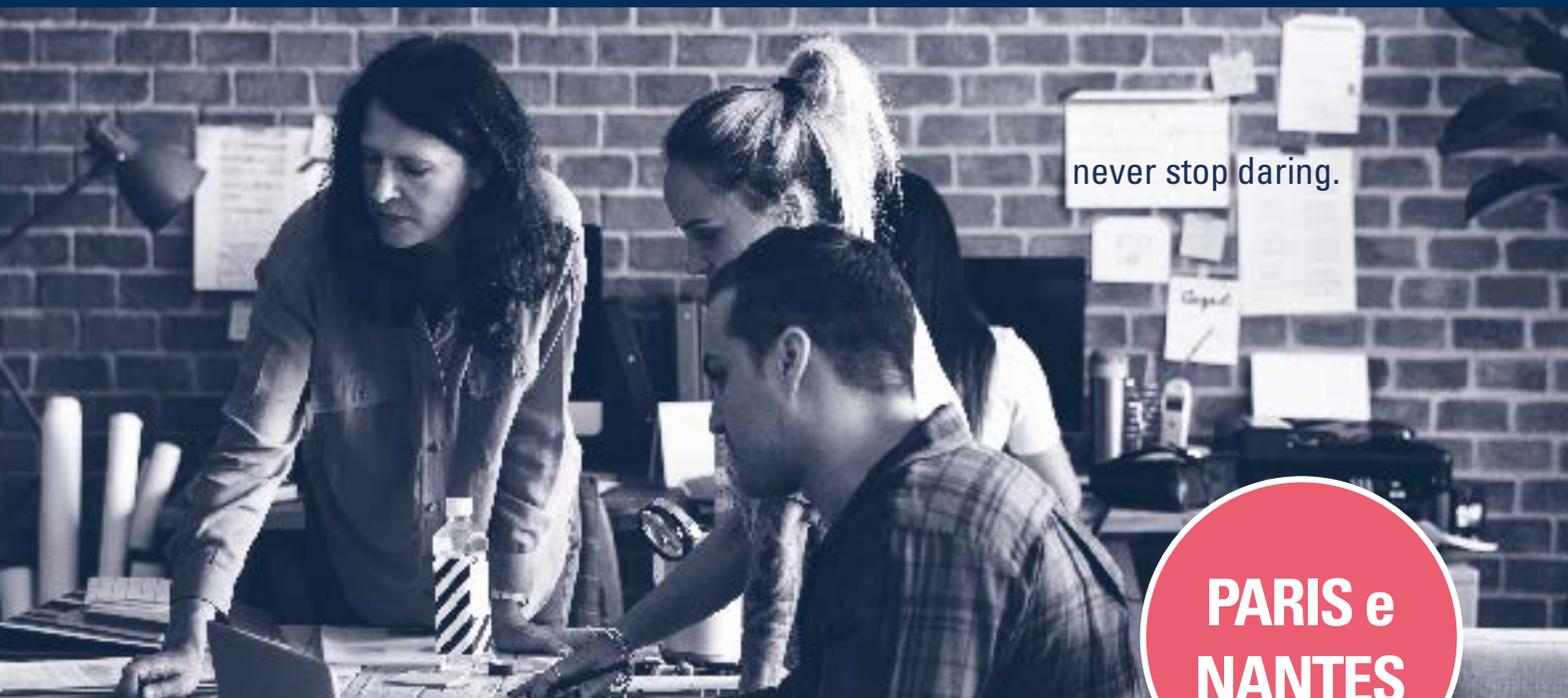
2°  Happyindex®  
atSchool

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)

caminhamentos necessários, caso a caso. No modelo holandês, quem visita é o enfermeiro, que toma as devidas decisões relacionadas a procedimento, assistência ou encaminhamento.

Por seu ineditismo em território nacional, Oliveira conta que teve que divulgar bastante o formato do negócio da Laços. “Quando você traz algo novo, tem que falar muito sobre o conceito e mostrar resultados”, explica. O modelo causa estranheza até mesmo para as enfermeiras contratadas. “Mas a dúvida é só até a primeira visita na casa do paciente. Conforme avança, surge o vínculo do profissional com o paciente e vice-versa”, garante a executiva.

### DIVERSIFICAÇÃO É IMPORTANTE AQUI

Como aconteceu com a Buurtzorg, o Grupo Laços, de Martha Oliveira e mais quatro sócios, logo diversificou sua atuação no atendimento domiciliar. A razão para isso foi a identificação de novas oportunidades.

Eles ainda não divulgam números de investimento e de faturamento, mas dizem que, com o crescimento do negócio e o interesse despertado no mercado, serão capazes de revelá-los ainda em 2023.

Entre as frentes do grupo está a Lacon, que é focada em enfermagem para oncologia. Segue a mesma metodologia, mas com diferentes recursos humanos e com treinamento específico.

A Laços Multi agrega equipes multidisciplinares para tratar demandas específicas de algumas operadoras de planos de saúde.

Já a Laços Data segue o modelo da iCare, da Buurtzorg. A unidade desenvolveu um prontuário eletrônico de navegação, com base em dados, e um aplicativo, chamado Matiné, que se propõe a ser uma espécie de clube digital de promoção de saúde e entretenimento. Ele é organizado por grupos de afinidades e voltado para pessoas acima de 60 anos. O objetivo é minimizar a solidão, promover bons hábitos de saúde e, ainda, monitorar o paciente a distância.

Por meio da Laços Data, o grupo desenvolveu uma plataforma de telemedicina para as enfermeiras terem contato com seus pacientes, além de uma assistente virtual, chamada Larissa. Essa enfermeira digital fica disponível o tempo inteiro para tirar dúvidas e enviar dicas, lembretes e vídeos por WhatsApp, entre outras funcionalidades. Para Oliveira, a noção de que os idosos não lidam bem com tecnologia cai por terra. “Eles amam. Só precisamos de um pouco de paciência e dedicação.”

O NOME “BUURTZORG” TEM SIGNIFICADO: CUIDADOS COM A VIZINHANÇA. “É a ideia de estar muito próximo das pessoas”, diz Oliveira. Laços também. “Quando trouxemos essa empresa para o Brasil, queríamos dar essa ideia de vínculo, daí o nome.” Está avançando bem nesses três anos. ∞





#ESG #CAPITALISMOCONSCIENTE #GESTÃO HUMANIZADA

43

## MELHORES PARA O BRASIL 2023: UMA EVOLUÇÃO

por Maria Clara Lopes

O início de 2023 não deixa dúvidas: o mercado brasileiro está mesmo vivendo crises diversas e simultâneas, com impacto direto em resultados financeiros e empregos. Um grupo de organizações parece, no entanto, mais resistente a elas: são empresas com um rating igual ou superior ao BBB, segundo a avaliação da Humanizadas, que mensura o desempenho ESG das empresas em nível de consciência da gestão e relações com stakeholders, além de medir a relação desse desempenho com o financeiro. Veja as empresas que já se submetem a esse rating e o que têm em comum.

A palavra inglesa “lay-offs” entrou definitivamente no jargão do management brasileiro. Anúncios de demissões em massa em empresas da velha e nova economia, somados a notícias de reestruturações, concordatas e falências, dão

visibilidade à conjunção de crises que estamos vivendo. Rupturas nos fronts político, econômico, social e sanitário aparentemente geram crises internas nas empresas. Aparentemente. Isso porque um grupo de empresas tem mostrado resiliência financeira bem

AS CRISES SANITÁRIA, ECONÔMICA, POLÍTICA E SOCIAL ESTÃO NA RAIZ DOS DESAFIOS QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS ENFRENTAM, PORÉM MAIS IMPACTANTE AINDA, CONFORME A PESQUISA, É A METACRISE DO SIGNIFICADO

acima das média. O que elas têm em comum? Trabalham continuamente para gerar a satisfação de todos os stakeholders – clientes, funcionários, fornecedores e comunidades, entre outros –, em vez de priorizar só acionistas. É o que revelam os resultados da edição 2023 da pesquisa *Melhores para o Brasil* (MPB), realizada pela Humanizadas, com base em entrevista de mais de 44 mil stakeholders de empresas.

Pedro Paro, CEO da Humanizadas e criador de seu rating, reconhece na raiz do mau desempenho de empresas do Brasil as várias crises citadas. Mas, na contramão da maioria dos analistas, ele atribui mais relevância a outra crise: a de (falta de) significado e, consequentemente, de (falta de) confiança. “É a crise das crises, a que derruba de fato as empresas. Mas, como estamos des-

coabrindo, não é inescapável.” Algumas organizações são menos atingidas.

## UM CENÁRIO DESOLADOR NO BRASIL

Crises políticas, econômicas, sociais e sanitárias deixam as pessoas insatisfeitas, ninguém nega. Mas, ainda assim, a insatisfação média dos mais diversos stakeholders com as empresas do País é tão expressiva que chega a assustar. A quantidade de colaboradores insatisfeitos com seu trabalho atual nas empresas da média do mercado brasileiro é notável, pelas projeções feitas: 63%. A alta insatisfação também atinge os clientes dessas empresas, já que apenas 43% se dizem satisfeitos com os produtos e serviços que recebem. E quando se leva em conta que o retorno médio do índice Bovespa das empresas da média

do mercado brasileiro nos últimos 12 anos foi de 58%, representando 3,9% ao ano, vê-se que nem mesmo os acionistas devem estar satisfeitos. “É um retorno muito baixo. Outros investimentos parecem ser melhores”, avalia o CEO da Humanizadas.

O padrão de avaliação baixa se repete em outros stakeholders dessas empresas. Das lideranças, 67% não estão otimistas com o futuro de suas organizações, enquanto 56% dos parceiros não estão otimistas quanto aos relacionamentos com as empresas. Ainda não há pessoas ambientais, mas, se já existissem, certamente 73% estariam insatisfeitas, pois apenas 27% dessas empresas têm boas práticas ambientais. Se pensarmos no stakeholder comunidade – grupo que inclui pessoas do entorno da empresa, familiares e ex-empregados, além de ONGs e associações diversas –, menos da metade dessas pessoas (49%) está satisfeita com as empresas, já que menos da metade as recomendaria. “É natural. Se a empresa não cuida do colaborador, não cuida do cliente e não cuida do meio ambiente, por que a sociedade vai ajudá-la e fazer o tão desejado marketing boca a boca?”, comenta.

Esses dados embasam



# As melhores para o Brasil precisam ter o melhor parceiro em saúde mental corporativa.



Leia o QR Code e saiba mais.



Agora é possível **monitorar e acompanhar** os casos mais críticos e **urgentes** dentro da sua organização.

Conte com o líder em bem-estar corporativo do Brasil e leve para seus colaboradores: **jornadas personalizadas com diagnóstico, sessões com especialistas de diferentes áreas e educação socioemocional**. Para lideranças e o RH, **plataforma de acompanhamento de dados comportamentais, educação continuada e serviços** para potencializar sua estratégia de pessoas e fazer a diferença no negócio.

**Faça como mais de 400 empresas e venha para o Zenklub.**

# MELHORES PARA O BRASIL - 2023

## VEJA A LISTA COMPLETA DAS ORGANIZAÇÕES DO RATING DA HUMANIZADAS

ORGANIZAÇÃO (PORTE)	SETOR   SEGMENTO DE ATIVIDADE	ESTADO	COLABORADORES	RATING
Abase (M)	Bens de consumo e varejo   produtos veterinários	SP	156	BBB
Adium Pharma (M)	Saúde     laboratório farmacêutico	SP	723	BBB
Alimentos Tia Sônia (M)	Bens de consumo e varejo   produtos alimentícios	BA	186	BBB
Ana Health (mic)	Saúde   healthtech	SP	18	A
Appana (mic)	Consultoria   recursos humanos	SP	9	AAA
Arezzo&CO (G)	Bens de consumo e varejo   calçados	RS	4.721	BBB
Arquipélago Editorial (mic)	Comunicação e marketing   publicidade	RS	8	BBB
Baker Tilly ES (P)	Consultoria   gestão e estratégia	ES	39	A
Banco BV (G)	Financeiro   banco	SP	4.762	A
Banco Sofisa (M)	Financeiro   banco	SP	747	BBB
Ben Fatto (P)	Tecnologia   software	SP	88	A
Beta Learning (M)	Consultoria   tecnologia	SP	131	A
Braile Biomédica (M)	Saúde   serviços médicos e hospitalares	SP	301	BBB
CAMP Centro (mic)	Terceiro setor   ONG	SP	19	BBB
Clarissa Medeiros (mic)	Consultoria   treinamentos e coaching	SP	5	A
Clear Sale (G)	Consultoria   tecnologia	SP	3278	A
Colégio Apogeu (M)	Educação   escola	MG	594	BBB
Combio (M)	Energia   energias renováveis	SP	520	BBB
Copastur (M)	Turismo   agência de viagem	SP	398	A
Cotidiano (mic)	Financeiro   corretora de investimentos	DF	15	A
CPI Tegus (M)	Bens de consumo e varejo   móveis	SP	365	BBB
Dengo Chocolates (M)	Bens de consumo e varejo   produtos alimentícios	SP	396	AA
DeÔnibus (P)	Bens de consumo e varejo   e-commerce de passagens rodoviárias	SP	24	BBB
Diário do Comércio (P)	Mídia e entretenimento   jornais	MG	37	BBB
Drogaria Ultra Popular (M)	Saúde   varejo de medicamentos	MT	273	BBB
Dr Zapi Impermeabilizantes (P)	Bens de consumo e varejo   materiais de construção	MG	34	A
Elo7 (M)	Varejo   e-commerce moda e acessórios, casa e decoração, festas	SP	137	AA
Eureca (P)	Consultoria   recursos humanos	SP	58	BBB
eureciclo (M)	Consultoria   socioambiental	SP	183	AA
Extrafruti (M)	Bens de consumo e varejo   produtos alimentícios	ES	980	BBB
Fazenda Ribeirão (mic)	Turismo   hotéis e resorts	GO	6	A
Fluyd (mic)	Consultoria   gestão e estratégia	ES	6	A
Fundo Agbara (mic)	Terceiro setor   ONG	SP	10	A
Gran Cursos Online (M)	Educação   edtech	DF	960	A
Grupo Jacto (G)	Petróleo, gás e biocombustíveis   equipamentos e serviços	SP	4013	BBB
Humanare (mic)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	17	A
Instituto Anga (mic)	Terceiro setor   instituto	SP	6	AA
Instituto Coca-Cola (P)	Terceiro setor   instituto	RJ	25	A
Instituto Integral Brasil (mic)	Terceiro setor   instituto	SP	22	A
Jeitto (M)	Financeiro   serviços financeiros	SP	102	BBB
Lacerda Diniz Sena (M)	Advocacia   escritório de advocacia	MG	140	BBB
Lá Vem Bebê (mic)	Bens de consumo e varejo   serviços para chá de bebê	SP	4	BBB
Layers Education (P)	Educação   edtech	SP	46	BBB

FONTE: Humanizadas. Obs.: G=grande porte, M=médio, P=pequeno, mic=microempresa.

ORGANIZAÇÃO (PORTE)	SETOR   SEGMENTO DE ATIVIDADE	ESTADO	COLABORADORES	RATING
Leão Alimentos e Bebidas (M)	Bens de consumo e varejo   produtos alimentícios	SP	751	BBB
Magazine Luiza (G)	Varejo   varejo geral	SP	38100	A
Magna Search (mic)	Consultoria   recursos humanos	SP	13	AA
MaxMilhas (M)	Bens de consumo e varejo   e-commerce de passagens aéreas	MG	565	BBB
MedSênior (G)	Saúde   serviços médicos e hospitalares	ES	1321	BBB
Mercur (M)	Saúde   equipamentos de saúde	RS	636	A
Nanovetores (P)	Bens de consumo e varejo   produtos de uso pessoal e limpeza	SC	86	BBB
Neoway (M)	Consultoria   tecnologia	SC	656	BBB
Nortus (P)	Consultoria   treinamentos e coaching	SP	27	A
Nude (P)	Bens de consumo e varejo   produtos alimentícios	SP	40	A
Oficina Muda (P)	Bens de consumo e varejo   vestuário	RJ	84	BBB
Oiti (P)	Tecnologia   software	SP	67	BBB
Okena (P)	Água e saneamento   água e saneamento	SP	50	A
Omni (M)	Financeiro   serviços financeiros	SP	669	A
Oz Produtora (mic)	Comunicação e marketing	SP	12	BBB
Portal Publicidade (P)	Comunicação e marketing   marketing e propaganda	SP	81	BBB
Pro Criança Cardíaca (mic)	Saúde   serviços médicos e hospitalares	RJ	14	A
Qura (P)	Mídia e entretenimento   editoras	SP	25	BBB
QWAN HumanConnections (mic)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	7	A
Raccoon (G)	Comunicação e marketing   marketing digital	SP	1084	BBB
Refazenda (P)	Bens de consumo e varejo   vestuário	PE	26	A
Reserva (G)	Bens de consumo e varejo   vestuário	RJ	1700	BBB
Rise Retail (P)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	92	BBB
Rise Ventures (mic)	Financeiro   corretora de investimentos	SP	18	A
ROCKY Full Digital Performance (M)	Comunicação e marketing   marketing digital	SP	328	BBB
Sabin (G)	Saúde   laboratórios de análises clínicas	DF	9503	A
Serhum (P)	Consultoria   gestão e estratégia	MA	37	A
Share People Hub (P)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	72	BBB
Shoot (mic)	Comunicação e marketing   publicidade	RS	12	A
Sicoob Copermec (M)	Financeiro   bancos	MG	330	BBB
Sicoob Divicred (M)	Financeiro   serviços financeiros	MG	239	BBB
Simbiose Social (P)	Consultoria   socioambiental	SP	34	A
Special Dog (G)	Pets   produtos para pets	SP	1100	A
Synergia Socioambiental (M)	Consultoria   socioambiental	SP	487	A
Tide Social (mic)	Consultoria   socioambiental	SP	17	AA
Titan (G)	Automóveis   autopeças e equipamentos	SP	1165	BBB
TNS Nano (P)	Materiais básicos   produtos químicos e agroindustriais	SC	41	A
Tribo (mic)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	7	BBB
Triconecte (mic)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	9	AA
Ultradent (M)	Saúde   produtos odontológicos	SP	111	BBB
Valean (P)	Consultoria   gestão e estratégia	SP	24	A
wBrain (P)	Consultoria   tecnologia	SP	35	A
WK Advogados (P)	Advocacia   escritório de advocacia	SP	32	A

PROJETA-SE QUE, NO BRASIL, APENAS 22% DAS PESSOAS EMPREGADAS SENTEM QUE TRABALHAM EM UM AMBIENTE DE ALTA CONFIANÇA, E NÃO MAIS QUE 32% SE INSPIRAM NO EXEMPLO DE SUAS LIDERANÇAS

o diagnóstico de crise de confiança dos stakeholders com grande parte das empresas brasileiras. Há consequências diretas e indiretas sobre os resultados financeiros – um exemplo é o impacto disso no custo de aquisição de clientes. “Ao perder a recomendação e a admiração da sociedade e dos consumidores, a empresa passa a ter um custo mais alto de aquisição de clientes, e o círculo vicioso está instalado. É um cenário desolador”, sintetiza.

A crise de confiança tem sinalizadores ainda mais diretos. Paro fundamenta essa percepção em projeções como a de que, no Brasil, apenas 22% das pessoas empregadas sentem que trabalham em um ambiente de alta confiança, somen-

te 32% dizem se identificar com suas lideranças e inspirar-se no exemplo delas. E não mais do que 34% acham que as decisões tomadas são transparentes.

A sinalização também vem dos líderes: só 37% deles acreditam estar deixando um legado positivo para a sociedade e o planeta. “São números muito baixos e indicam esse momento de crise de significado. Quando não vê significado no que está fazendo, como a liderança pode ser eficaz? Como cuidar para atender bem o cliente, compreender o parceiro, se preocupar com a sociedade e com o meio ambiente? Como se preocupar com o bem-estar do colaborador?”, questiona o CEO da Humanizadas.

## DENGO E AS RELAÇÕES COM CLIENTES E PARCEIROS

### HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- NPS dos clientes dessa empresa é 86% superior ao do mercado.
- Perspectiva de futuro da relação para os clientes é 78% superior à do mercado.
- NPS dos parceiros fica 93% acima do NPS da média das empresas.
- Perspectiva de futuro da relação para os parceiros é 89% superior ao mercado.
- Experiência dos parceiros com essa empresa é 86% melhor que a do mercado.

“Tratar nossos clientes bem envolve tratarmos todos os nossos stakeholders de forma equivalente.” É assim que Estevan Sartoreli, cofundador e co-CEO da Dengo Chocolates, explica os destaques de sua empresa tanto nas relações com clientes como com parceiros. Diga-se que a empresa já nasceu, em 2016, como um negócio de impacto social – ou “varejo de causa”, como se define. E com um nome, Dengo, que transmite a ideia de afeto por si.

Do lado dos clientes, a Dengo se esforça para ser um real varejo de experiências. Entre as medidas para isso está o fato de as lojas serem desenhadas como espaços para reunir amigos, que, ressalta Sartoreli, é um ponto bem importante para deixar os clientes felizes. O investimento na relação da empresa com os colaboradores também é essencial para a “vibe” de amizade. Investir vai de cuidar do bom clima organizacional a oferecer renda decente como premissa, passando pelo próprio posicionamento. Os profissionais de vendas não são tratados como vendedores, por exemplo, mas como especialistas nos produtos e em gente. “A venda tem de ser consequência de uma relação genuína, autêntica, verdadeira. E pode ser efetivada naquele momento ou em data futura.”

Promover uma experiência que encante dá bastante trabalho, admite Sartoreli. Atrair pessoas alinhadas ao propósito da empresa exige fazer muitas escolhas; mantê-las engajadas é um trabalho diário de observação e escuta; treiná-las demanda tempo e energia direcionados.

Princípios como o cuidado e a “renda decente” também se aplicam aos produtores fornecedores, diz o coCEO. Tanto que os parceiros declararam valorizar na Dengo “a confiança, a excelência, a ética, a eficiência e o trabalho em equipe”, apontando-os como os diferenciais-chave. [Sandra Regina da Silva]

## O CENÁRIO DO GRUPO DE EXCEÇÃO

O cenário muda completamente quando se olha para o grupo de empresas “Melhores para o Brasil”; suas integrantes têm indicadores muito superiores quando comparados com a média do mercado brasileiro, embora tenha havido redução em uma série deles entre a pesquisa de 2022 e a de 2023. Na nova edição do estudo *Melhores para o Brasil*, as organizações com rating superior a BBB têm resultados positivos do ponto de vista tanto financeiro quanto de satisfação dos diferentes stakeholders, como se verificou nos levantamentos de 2022, 2021, 2020 (lembrando que os dados são coletados sempre no ano anterior).

No grupo de empresas Melhores para o Brasil, nota-se satisfação nas partes interessadas:

- A probabilidade de um colaborador indicar seu local de trabalho atual é 130% maior do que na média do mercado brasileiro.
- O otimismo das lideranças com relação ao futuro da organização é 145% maior.
- O índice de satisfação dos clientes com produtos e serviços é 98% maior.
- O otimismo dos fornecedores e parceiros desse grupo com relação ao futuro da parceria é 95% maior.
- A probabilidade de a comunidade recomendar essas organizações é 75% maior.
- A atenção com o meio ambiente é 137% maior do que o restante do mercado brasileiro. (Ou seja, pessoas ambientais as recomendariam também.)
- O retorno para o acionista no médio e longo prazos supera de longe o retorno da média do mercado brasileiro. O patamar é de 14,67% ao ano (615% em 12 anos) ante 3,9% ao ano da média do mercado. O dado significa que os próprios acionistas mantêm relações melhores com essas empresas, porque têm resultados 615% melhores.

Uma diferença ainda mais impressionante é observada ao compararmos as Melhores para o Brasil com a

média das empresas brasileiras nos indicadores da metacrise de confiança mencionados por Pedro Paro:

- A percepção de confiança dos colaboradores com o ambiente de trabalho é 227% maior do que na média brasileira.
- Segundo esses colaboradores, as decisões das lideranças são 138% mais transparentes.
- A identificação e a inspiração dos colaboradores com o exemplo de seus líderes é 153% maior.
- As lideranças acreditam que deixam um legado 133% mais positivo para a sociedade e o planeta.

“Como vemos pelos indicadores, essas empresas nos mostram o caminho para superar a metacrise”, resalta Paro.

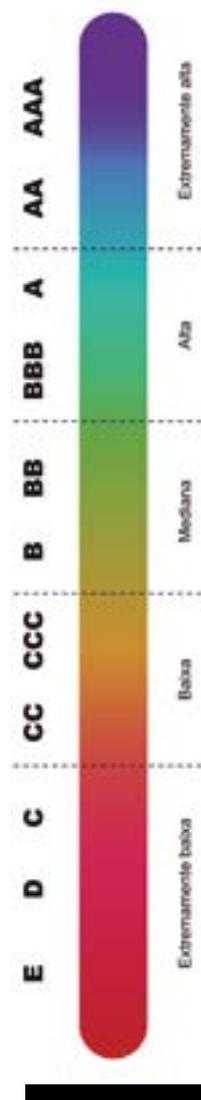
E quanto aos princípios do capitalismo consciente? Mesmo com as circunstâncias da pandemia, não houve mudanças significativas, em termos de propósito maior, estratégia de valor compartilhado, cultura consciente, aprendizado e mudança, e liderança consciente. Mas a disparidade na comparação com o restante do mercado aumentou.

A percepção dos diversos stakeholders de que as empresas têm um propósito maior foi 70% superior à da média do mercado brasileiro (o placar de 2023 é de 80% vs. 48%). O mesmo ocorreu com a estratégia de valor compartilhado, que mostra mais claramente o cuidado das organizações com os stakeholders: mostrou-se 83% superior na comparação sobre o estudo de 2022 (em 2023, 76% vs. 42% da média do mercado).

Sobre a existência, ou não, de uma cultura consciente nas organizações, a avaliação nas Melhores para o Brasil é 77% superior à média do mercado brasileiro (79% vs. 45%). A adaptabilidade das Melhores para o Brasil também é maior, indicada pela capacidade de aprendizado e mudança, que ficou 86% acima da média das empresas do mercado brasileiro (78% vs 42%) – mas vale dizer que, olhando para dados históricos, vê-se que o mercado corporativo brasileiro como um todo evoluiu

## SIGNIFICADO DOS RATINGS

De acordo com a metodologia da Humanizadas, as empresas *Melhores para o Brasil* estão em nível evolutivo de maturidade das organizações igual ou superior a BBB. A projeção do mercado brasileiro considera empresas que estão na faixa de maturidade de consciência entre CCC e B.



## COPASTUR E A RELAÇÃO COM OS COLABORADORES

### HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- eNPS dos colaboradores dessa empresa é 103% superior ao do mercado.
- Perspectiva de futuro da empresa para os colaboradores é 125% melhor.
- Nível de transparência é 91% superior ao mercado.
- Nível de bem-estar para o planeta 98% superior ao mercado.
- Colaboradores valorizam trabalho em equipe, crescimento profissional, confiança, aprendizado contínuo e desenvolvimento humano como diferenciais.

O setor de turismo foi um dos mais atingidos pela pandemia, certo? Sim. Mas a Copastur, que não demitiu nem reduziu salários durante o confinamento, teve um crescimento que pode ser considerado exponencial assim que as viagens começaram a ser retomadas. E passou a absorver novos talentos e profissionais demitidos pela concorrência. A empresa saltou de 300 colaboradores em 2021 para quase mil em 2022.

O crescimento empolgou as pessoas, como conta Elaine Dantas, head de pessoas e cultura da empresa, mas não há crescimento indolor. “Então, enquanto vamos atrás de resultado, estamos sempre trabalhando em treinamento sobre a cultura da empresa, humanização das relações e melhorias concretas para os colaboradores”, afirma Dantas.

As três modalidades de trabalho existentes na Copastur, no arco entre presencial e remoto, e os benefícios voltados à saúde emocional, como a meditação, são exemplos desses esforços lembrados por Kamylla Sizidio, líder de pessoas e cultura e responsável pela regional do Rio de Janeiro.

Mas um destaque importante é a relação transparente que a empresa mantém com os funcionários. A cada 15 dias, às sextas-feiras, eles têm encontro marcado com a diretoria – o “meeting” – para falar de planos e expectativas de futuro. “Esse meeting é uma das nossas melhores ferramentas para manter a cultura e o engajamento dos colaboradores”, diz Sizidio. Muitas vezes são os funcionários que definem os temas em pauta. [SR5]

AMBIENTES DE  
MAIOR CONFIANÇA,  
TRANSPARÊNCIA  
E BEM-ESTAR  
PARECEM O ÓBVIO  
A FAZER, MAS  
AINDA HÁ MUITOS  
GESTORES NO  
BRASIL ATUANDO  
NO MODELO  
“MANDA QUEM  
PODE, OBEDECE  
QUEM TEM JUÍZO”

50

nesse item por conta da pandemia.

Por fim, o desenvolvimento da liderança consciente, com seu impacto na cultura organizacional, apresentou estabilidade, com pequenas flutuações durante os anos pandêmicos, mas a diferença em favor das Melhores para o Brasil foi igualmente relevante – 75% maior (78% vs. 45% na média do mercado).

A seguir, analisamos os detalhes dos resultados por tipo de stakeholder.

### LIBERANÇA

“Olhando o quadro geral de indicadores, o que vemos entre as Melhores para o Brasil e a média do mercado nacional é uma grande discrepância na qualidade das relações”, comenta Paro [veja os indicadores na página 49]. Segundo o estudo, o ambiente interno das MPB

exibe maior confiança, transparência e bem-estar. “Nas lideranças, predomina um modelo mental diferente, outra lógica de olhar o mundo”, diz Paro. E ele acrescenta: “Isso pode parecer óbvio, mas não é – ao menos, não para muitos dos líderes do País, que ainda operam numa lógica de ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’”.

O CEO da Humanizadas ressalta a importância dos fundadores de uma organização na constituição dessa cultura mais humanizada. Ele cita uma frase do fundador do Grupo Jacto, Shunji Nishimura – “Ninguém cresce sozinho” – que ainda é muito repetida pelos colaboradores daquela empresa. Ele também lembra o caso da liderança da agência de viagens Copastur [veja quadro acima], como parte de um dos setores de atividade mais afetados pelo

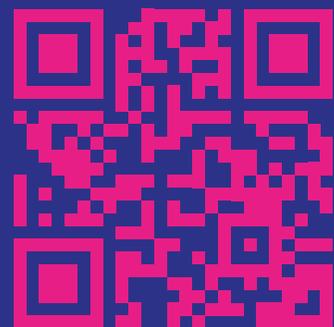
# LEARNING VILLAGE

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

INNOVATION · CREATIVITY · CONNECTION

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

▼ SAIBA MAIS



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

FOUNDERS

**hsm**  
THE POWER  
OF KNOWLEDGE

+

**SingularityU**  
Brazil

SÃO AS  
LIDERANÇAS  
QUE TÊM DE  
VIABILIZAR  
A JORNADA  
EVOLUTIVA,  
MAS, NAS  
EMPRESAS  
MAIS  
TRADICIONAIS,  
ELAS TÊM  
MEDO DE  
OUVIR AS  
PESSOAS, SEJA  
O CLIENTE, O  
COLABORADOR  
OU OUTRO  
STAKEHOLDER

confinamento pandêmico, que decidiu manter os empregos e os salários dos colaboradores mesmo que isso afetasse diretamente a lucratividade do negócio no curto prazo.

Sabe-se que, quanto maior o porte de uma empresa (porte definido por total de colaboradores, não pelo faturamento), mais difícil é sustentar uma cultura lastreada no propósito original dos fundadores. “Com mais funcionários, fica mais difícil manter o propósito vivo e uma cultura mais saudável, com o desafio de formar novas lideranças que vão influenciar outras pessoas”, analisa Paro. Justamente por isso, o desenvolvimento de lideranças é um ponto crítico do avanço cultural para um nível de consciência mais elevado. “Nas empresas com paradigma mais tradicional, às vezes o líder tem até medo de ouvir as pessoas, seja clien-

te ou colaborador. Mas é a liderança que viabiliza a jornada evolutiva.”

Quer dizer que tudo são rosas nas Melhores para o Brasil? Não. De modo geral, a percepção de suas lideranças está dentro do patamar da zona de excelência (acima de 75%), mas em todos os pontos se verificou queda entre o estudo divulgado em 2022 e este de 2023. O eNPS das lideranças caiu também na média do mercado, porém foi mais acentuado no recorte das Melhores para o Brasil – caiu de 96% em 2022 para 83% em 2023, enquanto a queda no mercado brasileiro em geral foi de 41% para 36% [veja dashboard nas próximas páginas]. Para Pedro Paro, uma possível explicação da queda é que, em 2022, “tanto o mercado quanto as MPB retornaram ao patamar de 2020. E é mais difícil sustentar um patamar mais elevado, em uma

## AREZZO E A RELAÇÃO COM AS LIDERANÇAS

### HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- eNPS das lideranças dessa empresa 86% superior ao do mercado.
- Perspectiva de futuro da empresa para suas lideranças é 98% mais otimista.
- Lideranças valorizam nela diferenciais como trabalho em equipe, transparência, aprendizado contínuo, crescimento profissional e confiança.

Nos bastidores da marca de calçados brasileira Arezzo&Co, que conquistou até os pés de estrelas de Hollywood – como Julia Roberts, Anne Hathaway e Jennifer Lawrence –, há líderes muito satisfeitos. Uma consequência do trabalho, iniciado em 2019, focado em desenvolver seus líderes, de coordenadores a diretores-executivos.

“Fazemos uma jornada de desenvolvimento da liderança, que é anual. São trilhas voltadas às necessidades de desenvolvimento e de formação de novos líderes, desde o processo de onboarding até quando já há uma maturidade, que incluem mentorias”, conta Leticia Lessa, coordenadora de comunicação interna da Arezzo&Co. Há treinamentos comuns a todos e outros específicos, dependendo do cargo e da necessidade do negócio.

“É uma questão vinculada à cultura da empresa. Aqui, líder não é só para liderar, mas para se envolver nas questões estratégicas”, conta Lessa. Na Arezzo, líderes precisam ser responsáveis, estar conectados com seus times, não ter um comportamento top-down e carregar o mindset de aprender a aprender. O exemplo vem de Alexandre Birman, CEO da Arezzo&Co, e Rony Meisler, CEO do Grupo Reserva (a fusão das duas empresas ocorreu em 2020), que mantêm proximidade com os líderes.

Dos 5,2 mil funcionários do grupo Arezzo&Co, 526 são líderes, entre mestres, supervisores, subgerentes, coordenadores, gerentes e diretores. (O número não inclui as empresas adquiridas desde 2020 – como Troc, Carol Bassi, My Shoes, entre outras.) [SR5]

## SPECIAL DOG E A RELAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE

### HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- Lideranças e colaboradores enxergam nessa empresa um comprometimento 77% maior com práticas ambientais, na comparação com o mercado em geral.
- Lideranças e colaboradores têm a percepção de que ela está deixando um legado para o planeta 108% mais positivo que o de outras empresas.
- Público externo vê qualidade, confiança, ética, transparência e sustentabilidade como diferenciais da organização.

Não basta uma empresa ter iniciativas sustentáveis; é preciso considerar o impacto real do negócio no meio ambiente. Essa máxima, à luz do que preconiza a GRI (Global Reporting Initiative), tem balizado a operação da Special Dog Company, empresa de pet food criada há 22 anos pela Manfrim.

Para mitigar o impacto ambiental, a empresa faz gestão hídrica – há oito anos. “Tivemos avanços anteriores, mas foi só a partir de 2021 que pudemos ver resultados mais tangíveis e transformadores”, conta João Paulo Figueira, gerente de desenvolvimento sustentável. Até 2020, os principais avanços eram no consumo relativo de água (volume de água necessário para o montante de produção) e uso de água de fins secundários (quanto de água potável era substituída por água de chuva e de reúso).

O que mudou? “Aprendemos uma nova forma de olhar para esses indicadores”, diz ele. Esses dois indicadores passaram de metas-fim para metas-meio, e a meta maior mudou; agora é o consumo absoluto de água primária (a potável retirada do solo), o que faz a empresa enxergar de fato o impacto de seu crescimento na bacia hidrográfica local. Com esse novo olhar, descobriram que o volume de produção e vendas cresceu 9% no último ano, enquanto o consumo absoluto de água primária reduziu 3,5%. A intenção é reduzir o consumo em 15% até 2025; e 50% até 2030.

Para mitigar o impacto ambiental, a Special Dog também tem a gestão de resíduos sólidos. Hoje, 99% das 400 toneladas de resíduos gerados pela indústria são recicladas ou reutilizadas. Só 1%, basicamente o lixo de banheiro, vai para aterro. Essa nova relação da empresa com o stakeholder meio ambiente foi iniciada em 2015, quando nasceu a área de desenvolvimento sustentável, que tem quatro pilares: meio ambiente, animais, indivíduos e sociedade. A evolução foi morosa, mas Figueira diz que a sustentabilidade na companhia hoje é transversal e que cada departamento é protagonista nela. [SRS]

NO ESTUDO DE 2023, O ENPS DAS LIDERANÇAS DAS MPB ATÉ CAIU EM RELAÇÃO ÀS EDIÇÕES ANTERIORES, MAS AINDA FICOU 134% ACIMA DO ENPS DA MÉDIA DO MERCADO

53

zona de excelência de 75% a 100%, quando comparamos com empresas que estão operando em uma zona crítica de 0% a 25%”

Porém, mesmo com a queda, o eNPS das lideranças das MPB ficou 134% acima daquele do restante do mercado no mesmo período. A Arezzo&Co foi uma das organizações que se destacou nesse quesito: o eNPS das lideranças ficou 86% [veja o quadro na página 52].

### COLABORADORES

O estudo da Humanizadas mostra que o nível de confiança dos colabo-

radores recuou 13% em relação ao levantamento anterior, ficando abaixo do das lideranças. No entanto, esse indicador ficou em 71%, enquanto a confiança dos colaboradores na média das empresas do País é de 22% – o que representa 227% de diferença. “E vemos que os colaboradores das Melhores para o Brasil saem da pandemia com satisfação 8% melhor do que no início (79% para 85%), enquanto o mercado brasileiro em geral está no patamar de 2020, com 37%”, explica Paro.

O bem-estar desses colaboradores nas MPB também é superior ao



# MELHORES PARA O BRASIL SUPERAM – E MUITO – A MÉDIA DO MERCADO

COMPARE COMO OS DOIS GRUPOS DE ORGANIZAÇÕES SÃO AVALIADOS POR SEUS STAKEHOLDERS PRINCIPAIS

## COMO OS STAKEHOLDERS VEEM O MERCADO BRASILEIRO

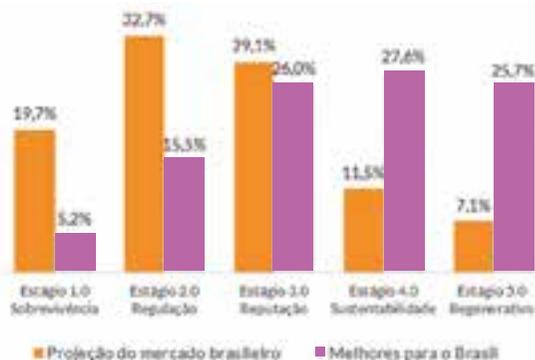


## COMO OS STAKEHOLDERS VEEM AS MELHORES PARA O BRASIL (MPB)



\*PROJEÇÃO DO RETORNO

## AS MPB JÁ BUSCAM SUSTENTABILIDADE E REGENERAÇÃO



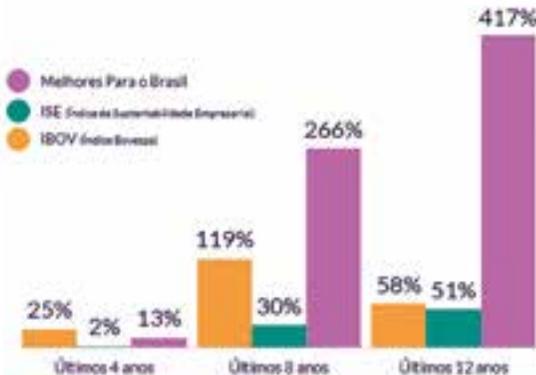
## SEU DESEMPENHO É 185% SUPERIOR AO IBOV

O índice da bolsa de valores perde de longe na Sharpe Ratio, métrica que pesa risco e retorno dos investimentos

30 anos (Dez/2010 a Dez/2022)	IBOV	ISE	Melhores Para o Brasil (MPB)	Diferença (MPB vs IBOV)
(A) Retorno anualizado (%)	3,90%	3,51%	14,67%	+ 318%
(B) Volatilidade anualizada (%)	24,63%	21,94%	32,20%	+ 47%
Sharpe Ratio (A/B)	15,84%	15,99%	45,54%	+ 185%

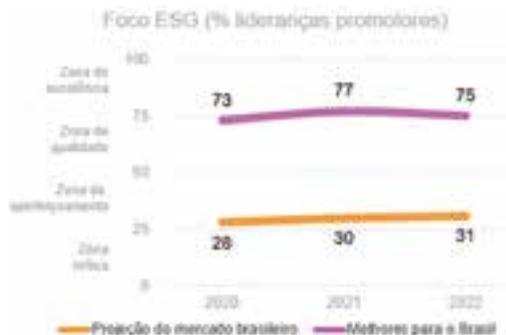
## SEU RETORNO FINANCEIRO MAIS DE SEIS VEZES MAIOR QUE O IBOV

As melhores para o Brasil dão um retorno financeiro 615% superior ao do IBOV num período de 12 anos; enquanto elas renderam 417% em média no período, o índice da principal bolsa brasileira avançou “só” 58%.



## O FOCO EM PRÁTICAS ESG É 139% MAIOR

Três quartos das lideranças das melhores para o Brasil promovem e estimulam práticas e ações ESG em suas empresas, um resultado superior ao mercado, ainda que possa melhorar.



FONTE: HUMANIZADAS

## 64% DOS LÍDERES DAS MPB PROMOVEM PRÁTICAS AMBIENTAIS

Embora esse seja um resultado considerado ainda em zona de qualidade (ou seja, com potencial de melhoria), ele é 162% superior à média das empresas, nas quais apenas 27% dos líderes das empresas fazem investimentos na proteção ao meio ambiente.

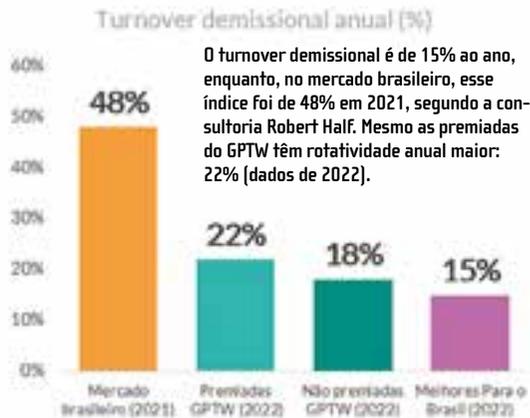


## ECONOMIA COM CUSTOS OPERACIONAIS É EXPRESSIVA

Melhores para o Brasil de todos os portes registram menor custo operacional devido à otimização do tempo da equipe de recursos humanos e dos gestores das áreas dedicados à gestão de pessoas.

Custo anual do turnover	Mercado brasileiro (48% turnover)	Melhores para o Brasil (15% turnover)	Saving anual
50 colaboradores (pequeno porte)	R\$ 578 mil a.a.	R\$ 180 mil a.a.	R\$ 398 mil
500 colaboradores (médio porte)	R\$ 5,76 milhões a.a.	R\$ 1,80 milhões a.a.	R\$ 3,96 milhões
4.000 colaboradores (grande porte)	R\$ 46,08 milhões a.a.	R\$ 14,40 milhões a.a.	R\$ 31,68 milhões
15.000 colaboradores (gigante)	R\$ 172,80 milhões a.a.	R\$ 54,0 milhões a.a.	R\$ 118,80 milhões

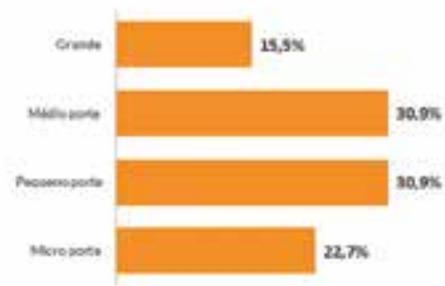
## MELHORES PARA O BRASIL TÊM O MENOR TURNOVER DO PAÍS



O turnover demissional é de 15% ao ano, enquanto, no mercado brasileiro, esse índice foi de 48% em 2021, segundo a consultoria Robert Half. Mesmo as premiadas do GPTW têm rotatividade anual maior: 22% (dados de 2022).

## AS PEQUENAS PUXAM A FILA

Esse rating joga por terra a máxima de que só empresas grandes podem dar-se ao luxo de investir em ESG; 84,5% das organizações avaliadas pela pesquisa da Humanizadas são de micro, pequeno e médio portes, pelo número de funcionários.



## ENTENDA A AMOSTRA DA PESQUISA

A avaliação Conscious Business Assessment (CBA®), metodologia utilizada pela Humanizadas, realiza consulta ativa aos stakeholders de cada organização. Todas as categorias de stakeholders são escutadas – levando em conta margem de erro e grau de confiança, além de auditoria e mapeamento de dados públicos sobre cada relação.

**65%**

Há maior concentração de organizações avaliadas no estado de São Paulo

**70,1%**

dos stakeholders possuem menos de 39 anos de idade (millennials e geração Z)

**46,5%**

dos respondentes se declaram como sendo do gênero feminino

**14,4%**

representam públicos LGBTQIA+ ou preferiram não se declarar

**56,4%**

dos respondentes se identificam como sendo da cor branca

**5,2%**

dos respondentes declaram possuir algum tipo de deficiência

O TURNOVER NAS MELHORES PARA O BRASIL SEGUE SENDO O MENOR DO MERCADO BRASILEIRO: 15%, ANTE 48% NA PROJEÇÃO DO RESTANTE. O CUSTO OPERACIONAL DESSAS EMPRESAS TAMBÉM É MUITO MENOR, PORQUE O TEMPO DO RH E DOS GESTORES É OTIMIZADO

do mercado nacional – 174% superior (76% vs. 28%), assim como o eNPS, que fica 133% acima da média brasileira (85% vs. 37%).

Com tudo isso, o turnover das Melhores para o Brasil segue sendo o menor do mercado brasileiro: 15%, ante 48% na projeção do mercado brasileiro. O custo operacional dessas empresas também é muito menor, com otimização de tempo do RH e dos dos gestores em empresas de todos os portes: a economia em uma empresa com mais de 15 mil colaboradores chega a R\$ 118,8 milhões por ano [veja a figura na página 55].

“Ter um turnover baixo significa ter custo mais controlado, e ser mais eficiente significa engajar mais talentos na operação, favorecendo a capacidade de desenvolvimento humano, de aprendizado e de inovação”, frisa Paro. “O fator ‘confiança’ é um ponto-chave e está muito associado ao tempo que as pessoas passam juntas resolvendo problemas e criando laços. Sem isso, a equipe não vai performar bem. Quando se aposta no desenvolvimento das pessoas, a empresa vive um ciclo virtuoso que traz uma série de benefícios.”

A Copastur é uma das companhias avaliadas pela Humanizadas que se destaca na avaliação feita pelos colaboradores. Seu eNPS é 103% maior, e os colaboradores apresentam uma perspectiva de futuro 125% maior do que a média brasileira. O nível de transparência é 91% superior ao do mercado brasileiro e o de bem-estar no trabalho, 98% maior [veja detalhes no quadro da página 50].

#### CLIENTES

Quando abordou os stakeholders clientes, a Humanizadas fez uma correlação direta do resultado com o desempenho dos stakeholders lideranças e colaboradores. Afinal, é um consenso cada vez maior que a melhoria da satisfação do cliente vai até o patamar da satisfação do colaborador e da liderança. “Por mais que se possa ter inteligência artificial, são as pessoas que cuidam dos clientes”, lembra ele. Segundo os dados coletados, os clientes das Melhores para o Brasil não estão apenas satisfeitos, como também recomendam as empresas. O NPS dessas organizações é 98% maior do que o da média do mercado (85% vs 43%). E 86% dos clientes dizem ser fiéis às marcas das MPB ante 47% do mercado nacional em geral.

Um exemplo desse relacionamento próximo com o cliente é a Dengo [veja mais no quadro da página 48], que obteve NPS 86% superior à média do mercado, e a perspectiva dos clientes quanto a ter uma relação de futuro é 78% superior. “Esses clientes dizem reconhecer como diferencial uma experiência que promove qualidade, criatividade, sustentabilidade, felicidade e que faz diferença na vida das pessoas”, explica o CEO da Humanizadas.

Para obter resultados tão expressivos, Pedro Para reforça a importância de se desenvolver uma cultura humanizada dentro da organização, principalmente nas maiores, que naturalmente têm mais problemas de operação. A escuta dos diferentes stakeholders é como um “portal de inovação” de empresas como Magalu, Movida, Reserva, Arezzo, entre outras. “Não existe empresa perfeita”, diz ele. “Então, para conseguir resolver problemas dos clientes em alta escala de operação, você precisa formar uma cul-



tura que olhe para o cliente de verdade e na qual os colaboradores tenham liberdade de expressão e segurança psicológica para resolver os problemas.”

Diga-se que o mercado brasileiro em geral também teve avanços em experiência percebida pelo cliente. Mas o desempenho das Melhores para o Brasil ainda é 87% superior ao da média nesse indicador. “Não se pode tratar o foco no cliente com finalidade de lucro; ele é consequência de um processo cultural.”

#### PARCEIROS/FORNECEDORES

“O parceiro é um stakeholder que tem uma visão muito estratégica da empresa”, diz Paro. “Quando avaliamos os comentários deles, vemos um olhar tão estratégico quanto o das lideranças, e até maior do que o dos clientes.” Por fazerem parte do ecossistema de negócios, muitas vezes atendendo concorrentes, os fornecedores conseguem ter uma visão ampla e sistêmica do mercado. “Certamente é uma das partes mais interessadas no sucesso da empresa, porque quanto mais ela cresce, mais eles mesmos vão crescer”, avalia o CEO da Humanizadas.

O resultado de uma boa relação das Melhores para o Brasil com os parceiros pode ser visto nos números. Apesar de os fornecedores da cadeia de fornecimento de uma organização manterem boa relação com diferentes empresas, o NPS dos parceiros das MPB é 77% superior ao restante do mercado. Sua perspectiva de futuro é 92% superior à da média do mercado nacional.

“O segredo está na forma de tratar o parceiro”, pontua Pedro Paro. “Ele só pode ser um diferencial de negócio e ter uma visão estratégica da empresa quando esta se dispõe a consultá-lo e lhe dá chance de ajudar.” A Dengo se destaca nesse aspecto também [veja quadro da página 48] – por exemplo, tendo a prática de pagar um valor mais alto para os produtores de cacau do que o da média do mercado.

Em momentos de crise nas cadeias de fornecimento globais, como o atual, o bom relacionamento com parceiros é um diferencial estratégico; colabora para a resiliência das empresas em situações de escassez de suprimentos.

#### SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE

Apesar do buzz em torno do ESG (sigla em inglês para responsabilidades ambientais, sociais e de governança), os dois stakeholders mais conectados a ele são justamente aqueles cujas práticas precisam de mais avanços. E isso nos dois grupos avaliados. Nas Melhores para o Brasil, 75% das lideranças promovem e estimulam as práticas e as ações ESG, resultado que está dentro da zona de qualidade e é 139% superior ao do mercado (com 31%).

Ambos os resultados revelam tendência de melhora na implementação de práticas ESG nos dois grupos do estudo. E esse esforço têm sido reconhecido pelos representantes das comunidades – incluindo ONGs, associações e seguidores –, que indicam mais as empresas Melhores para o Brasil (um NPS de 86%, na zona de excelência), resultado 75% maior do que a média do mercado brasileiro (NPS de 49%). As comunidades das Melhores para o Brasil (83%) apresentam perspectiva de futuro 67% superior do que as ligadas à média do mercado brasileiro (50%). Importante registrar que o mercado brasileiro tem apresentado tendência de alta nesse indicador durante a pandemia.

No caso de meio ambiente, no entanto, há espaço para melhorar. A diferença entre as Melhores para o Brasil e a média do mercado é de 162% positivos, porém “apenas” 64% das lideranças desse grupo dizem promover o cuidado com o meio ambiente, índice que está na zona de qualidade, mas não de excelência. O problema se agrava, porque a média do mercado brasileiro fica em um patamar muito inferior, com 27%.

“Temos aqui dois cenários”, explica Paro. “Nas Melhores para o Brasil, ainda há melhorias a serem feitas, claro, mas a preocupação com a sustentabilidade existe. Por exemplo, a Denise Rios, da Natura, diz que sustentabilidade não é caro, caro é não vender, e que para vender é importante desenvolver produtos sustentáveis. Isso é um olhar de longo prazo.”

Na média do mercado brasileiro, a postura é bem diferente: muitas vezes o que existe é uma preocupação de evitar mudanças no curto prazo por conta do ESG e até lobbies con-

AS INICIATIVAS ESG AINDA PRECISAM AVANÇAR ENTRE AS MELHORES PARA O BRASIL, MAS OS ESFORÇOS QUE ELAS FAZEM NESSA DIREÇÃO SÃO RECONHECIDOS POR QUEM REPRESENTA AS COMUNIDADES, COMO ONGS; O NPS DAS MPB COM ESSES STAKEHOLDERS É 75% MAIOR DO QUE A MÉDIA DO MERCADO

## ALIMENTOS TIA SÔNIA E A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

### HIGHLIGHTS DA PESQUISA

- Comunidades locais têm probabilidade 91% maior de indicar os produtos dessa empresa, quando comparadas à do mercado.
- Perspectiva de futuro da sociedade em relação a ela é 91% superior à do mercado.
- Lideranças e colaboradores enxergam que a empresa está deixando um legado para o planeta que é 74% mais positivo do que o de outras organizações.
- Comunidades locais notam em suas relações com a empresa aspectos como confiança, qualidade, ética e vontade de fazer a diferença.

A Tia Sônia, que nasceu em 1996 com produção de granola caseira na garagem da casa da dona Sônia Maria, em Vitória da Conquista (BA), sempre carregou o sonho de fazer o bem. E não bastava somente oferecer produtos saudáveis e preparados com carinho para as pessoas. O filho dela, Marcos Fenício, CEO da empresa, capitaneou o crescimento e o lucro. “O problema não é ganhar dinheiro, mas o que se faz com ele. Nosso propósito foi principalmente a educação.”

São várias as iniciativas que conquistaram a comunidade. O primeiro sonho foi o projeto de uma escola na fazenda Alegria, que era do seu pai, mas a burocracia o impediu. Então, associou-se a duas escolas municipais da região, impactando 450 crianças. Para elas, após doação de livros em 2021, criou uma gincana de leitura. O aluno vencedor leu 161 livros em um ano. Então, Fenício montou a Associação das Alegrias, que tem, na fazenda, um curso de alfabetização para adultos no período noturno e uma escola de artes, que educa crianças de 2 a 12 anos, com turnos matutino e vespertino. O lanche dos alunos é feito de produtos da horta orgânica comunitária na própria fazenda, onde é produzido inclusive café orgânico. Para os adultos, as novidades são jantar e cinema uma vez por semana.

Fenício realizou em 2022 um censo para identificar na região da Alegria pessoas para terem apoio da Tia Sônia: são 280. A empresa tem fornecido cestas básicas para aquelas em situação precária e para quem mantém as crianças na escola. “Agora o plano é montar consultório odontológico”, diz, animado. [SRS]

tra alterações regulatórias. O CEO da Humanizadas frisa que é fundamental haver regulações que forcem a mudança das empresas desse grupo com relação ao meio ambiente. “O nível de consciência do mercado brasileiro ainda está no patamar de regulação, apesar de o das Melhores do Brasil girar em torno da sustentabilidade. Para o mercado brasileiro avançar, será preciso ter mais regulações.” Mas, como ele diz, será preciso também reconhecer as boas práticas das empresas, incentivar a sua reputação e reconhecer os esforços de lideranças, investidores.”

Entre as empresas que se destacaram em 2023 nesses indicadores estão Alimentos Tia Sônia [veja o quadro acima] e Special Dog, de produtos para pets [quadro na página 53].

SERÁ QUE OS RESULTADOS DAS MPB PROVAM que dá para as organizações brasileiras em geral acelerarem seu nível de consciência? Bem, assim como não se pode acelerar a produção de uma árvore frutífera, o processo cultural da conscientização não pode ocorrer de uma hora para outra.

Pedro Paro retoma o conceito de Edgar Schein [professor do MIT que é considerado o “pai” da gestão de cultura, falecido em janeiro de 2023] de que a organização deve responder aos desafios de adaptação externa e de integração interna para formar uma cultura. Num ano de incertezas, como 2023, já não é fácil para as lideranças sustentar a cultura e as subculturas existentes funcionando. Mas o exemplo das Melhores para o Brasil pode, sim, começar a inspirá-las. ∞



#FERRAMENTA #GAMIFICAÇÃO #GESTÃO

## O JOGO DE MINERAR O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

por Jomara Fernandes

59

Cada vez mais demandado pelos diferentes stakeholders, o propósito serve como um guia para a tomada de decisão da empresa. Se não há uma definição universalmente aceita para ele, as formas de acessá-lo são mais claras. Conheça o Purpose Mining Game, um modelo gamificado para estruturar a declaração do propósito a partir dos pressupostos culturais.

Diversos fatores, como o envelhecimento da população, a hiperconectividade e o aumento do número de doenças emocionais, estão impulsionando mudanças de paradigmas da humanidade. Entre eles, uma necessidade crescente de indivíduos ou grupos (inclusive as organizações) terem um propósito que oriente seu papel no mundo.

Não há, porém, uma definição concreta do que é propósito em uma organização. Isso levou ao surgimento de uma pluralidade de definições, aplicações e formas de identificá-lo no mercado. Algumas perguntas podem orientar uma reflexão inicial sobre o propósito [veja quadro na próxima página], mas, em

geral, há duas abordagens principais: ou olham de fora para dentro, a partir das necessidades externas alinhadas à organização, ou de dentro para fora, a partir de história, valores e características da organização. A segunda é nossa abordagem.

Propósito e cultura parecem, no entanto, elementos muito difíceis de mover, por mais estruturado que seja o processo para fazê-lo. Mas... e se eles participassem de um jogo? Foi o que fizemos ao criar o Purpose Mining Game, que é apresentado neste artigo.

O que fizemos basicamente foi implementar um espaço lúdico no qual máscaras e camadas defensivas do

## NÍVEIS DE MATURIDADE DA CULTURA FOCADA EM PROPÓSITO

UMA ESCADA EM DIREÇÃO À PLENA CONSCIÊNCIA DO PAPEL DE UMA ORGANIZAÇÃO



Os dois primeiros níveis, descoberta e alinhamento, são degraus de aprendizagem, de inserção de elementos culturais. No terceiro, o propósito passa a ser considerado como fundamento básico para a tomada de quaisquer decisões. Esse é um nível delicado, porque pode dar a falsa impressão de que o propósito já está totalmente inserido, de forma consciente, na cultura da organização. Então, pode haver um relaxamento no trabalho. Já no quarto nível, o propósito está bem estabelecido nos pressupostos básicos da organização e é inclusive repassado para os novos membros do grupo. Por fim, o quinto nível, muito raro, ocorre quando as empresas se percebem como parte de um propósito evolutivo e aprendem a escutá-lo e segui-lo.

FONTE: PURPOSE MINING

60

ego não se sustentam, e o participante se engaja mais facilmente no processo de reflexão. De modo voluntário e livre, as pessoas se conectam com seu avatar e, envolvidas por uma narrativa com tempo para começar e para terminar, compartilham um espaço lúdico em que é possível atravessar as camadas culturais para se chegar ao que é essencial.

Ao longo da experiência, vêm a tona pensamentos e sentimentos cada vez

mais profundos, reais e consistentes, que contam a história e a verdade do grupo, tornando possível acessar os aspectos profundos da cultura organizacional. E quando eles emergem para a consciência, os membros sentem-se confortáveis, pois se reconhecem ali.

Para criar esse jogo, incluímos teorias sobre cultura organizacional; processos interpessoais e grupais; conceitos de aprendizagem organizacional e de criação coletiva através do

## 7 PERGUNTAS FUNDAMENTAIS

ELAS VÊM DA METODOLOGIA PURPOSE MINING PARA ENCONTRAR O PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

- Como sua empresa se identifica? Como quer se apresentar? Como quer ser reconhecida?
- De que forma sua empresa pratica o bem, o bom e o belo?
- Qual o principal valor de sua empresa? O que pauta as suas decisões e as suas ações?
- O que você entrega? Que necessidade você está suprindo? Quem tem essa necessidade?
- Qual a principal competência necessária para melhor entregar o que você entrega?
- Que comportamento é necessário para melhor entregar o que você entrega?
- Qual é a problemática que a sua entrega resolve ou quer resolver?

campo e do diálogo profundo; visão sistêmica e integral; valores e estágios da consciência; estudo dos símbolos e arquétipos, entre outros.

E, como todo jogo precisa de uma narrativa, encontramos a nossa: está no conceito de data mining ou mineração de dados, que é a busca de padrões ocultos e válidos, dispersos no meio de grandes e complexos volumes de dados, que podem se transformar em informações úteis.

## SESSÃO DE TRÊS HORAS

O Purpose Mining Game tem como objetivo buscar nas camadas profundas da cultura o que há de mais valioso no grupo organizacional. Ele estrutura um mapa e atividades que incluem pesquisa (desenho do projeto e escolha dos participantes), exploração (o que é vivenciado e acessado durante o jogo), lavra ou extração (o mapa que cada participante extrai do jogo), trazendo para a superfície material para ser beneficiado e, assim, mostrar todo o seu valor. O jogo ainda tem dado, pinos, 345 cartas de investigação e de recursos e um tabuleiro em forma de mandala com cinco camadas distintas: vegetação, solo, subsolo, água e rocha, cujo acesso aprofunda a mineração.

Na escavação do propósito organizacional, os jogadores assumem um avatar que tem visão e percepção do todo, o que leva a um olhar sistêmico, multi e transtemporal. Ao longo da mineração, surgem espaços de escuta que deixam emergir o que está subjacente ao grupo de forma explícita, leve e divertida. Esse conteúdo é estruturado em forma de mapa, base para a próxima fase: a sessão de consolidação e declaração do propósito. Essa sessão dura três horas.

## SESSÃO EXTRA

O processo é fechado com uma sessão extra para consolidação e declaração de propósito. Após o jogo, é preciso consolidar várias percepções (materializadas nos mapas de propósitos de cada jogador) de forma a chegar em um único mapa, uma única declaração e uma

única frase. Se no início os dados eram desestruturados, presentes e não conscientes, após o jogo eles ainda estão desestruturados e presentes, mas conscientes e explícitos. É preciso consolidar tudo em uma expressão da singularidade, que depois vai estar no centro da estratégia corporativa, unificando todas as práticas [veja figura abaixo].

Como isso é feito? Há a análise e a consolidação dos dados presentes nos mapas de propósito a partir da identificação de padrões. É um processo em camadas, como uma decantação que separa o que é essencial do que é acessório, feita por representantes do grupo original – voluntários e escolhidos democraticamente por seus pares. Para tal, usamos uma abordagem sociocrática, de decisões tomadas por consentimento.

O desenvolvimento do propósito corporativo é um projeto que, necessariamente, vai esbarrar e requerer ajustes na cultura organizacional em uma evolução de maturidade de consciência, como mostra o quadro à esquerda. ∞

**JOMARA FERNANDES**  
é presidente da Purpose Mining, consultoria de capacitação profissional. Criou os jogos Purpose Mining Game e Purpose Mining Pocket. É comunicóloga formada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e especialista em gerenciamento de projetos e processos.



FONTE: METODOLOGIA PURPOSE MINING

Assinante HSM Management não perde  
os novos lançamentos da gestão

# CHAPTER2U

(um capítulo na íntegra + entrevista  
exclusiva com o autor)

**EDUARDO IBRAHIM**  
Expert Singularity University

O futuro  
de países,  
empresas e  
profissões

## ECONOMIA EXPONENCIAL

Da disrupção à abundância em um  
mundo repleto de máquinas

  
ALTA BOOKS  
EDITORA

**hsm**  
management



Lugar de gente  
sistemas humanos

Ano 10 - Edição 34

# huma

SUA LEITURA MAIS HUMANA

## Gestão compartilhada: autonomia para colaboradores e facilidade para o RH

Ao adotar tecnologia  
de autosserviço,  
empresas investem na  
experiência das pessoas  
e ganham produtividade



# Gestão compartilhada: autonomia para colaboradores e facilidade para o RH

**Ao adotar tecnologia de autosserviço, empresas investem na experiência das pessoas e ganham produtividade**

- "Como vejo meu comprovante de pagamento?"
- "Onde pego meu informe de rendimentos?"
- "Como ajustar o ponto?"
- "É possível modificar minhas férias?"

Há alguns anos, sempre que os funcionários precisavam dessas informações, era necessário acionar o RH. Como consequência, a área de gestão de pessoas ficava superlotada com demandas operacionais, as pessoas insatisfeitas com a burocracia e líderes não conseguiam acompanhar os processos de forma eficiente. Hoje, essa não é mais a realidade de empresas que investem na transformação digital.

Ao levar tecnologia e inovação para a gestão de pessoas, os processos ficam mais ágeis e simples, os líderes acompanham suas equipes sem depender do RH e a experiência do colaborador é melhorada.

Não por acaso, a digitalização tem sido uma prioridade das organizações, conforme trazido pela "Pesquisa Global de Riscos 2022", realizada pela PwC. O levantamento ouviu mais de 3,5 mil líderes e identificou que os profissionais brasileiros optam por investir em automação de processos e análise de dados.



\*Pesquisa Global de Riscos 2022, da PwC.

## A sobrecarga é inimiga da proatividade

A área de gestão de pessoas tem um importante papel no desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios, mas isso acaba ficando em segundo plano quando as demandas e acompanhamentos se concentram em pilhas de papéis e documentações extensas.

Para Amaro Augusto, Gerente de Tecnologia da Informação da Informação na Solar BR, empresa com 16 mil funcionários, ao não investir em digitalização as organizações perdem muito.



**Amaro Augusto**

Gerente de Tecnologia da Informação na Solar BR

*"A transformação digital no RH é a base de um movimento em direção às pessoas. Nesse contexto, o setor reduz erros e melhora a qualidade dos serviços. As decisões passam a ser tomadas por meio de perspectivas estruturadas, o que proporciona resultados direcionados e gigantescos".*

Hoje, processos como folha de pagamento, feedback e movimentação podem ser feitos de forma automatizada. Isso permite que a gestão de pessoas cuide ativamente da experiência dos funcionários, marca empregadora e, principalmente, atue para alcançar mais produtividade para a empresa.

## Autosserviço para colaboradores: tudo em um só lugar

Imagine proporcionar aos funcionários da sua companhia a facilidade de acompanhar todos os processos de gestão de pessoas em um só lugar? Pense como seria se eles pudessem solicitar férias, avaliar performance e acessar o recibo de pagamento em apenas alguns cliques ou em um aplicativo mobile? Essas são algumas formas com que o autoatendimento no RH pode melhorar a experiência dos colaboradores em uma organização.



A MV é uma empresa com 1.850 funcionários que já aproveita todos os benefícios que o autosserviço proporciona para a gestão de pessoas, através da solução Gen.te Agrega – Autoatendimento. Felipe Negromonte, Coordenador de Gente e Gestão da companhia, conta essa experiência. “Quando adotamos o autoatendimento, o impacto foi muito positivo, eliminamos ferramentas paralelas. Disponibilizamos também autonomia para todos, com holerite, informe de rendimentos, declarações, marcação de ponto, relatórios e feedback”, lista.



**Felipe Negromonte**

*Coordenador de Gente e Gestão na MV*

De acordo com o Coordenador, a solução de autosserviço trouxe celeridade para o retorno aos funcionários. “Em uma estrutura com várias empresas, o autoatendimento é muito bom.

Nos possibilitou criar links, workflow de alterações cadastrais, férias, desligamento, promoção, mudança de sindicato e muitas outras funcionalidades que conseguimos implantar com a ferramenta”, revela.

A Solar BR também aderiu à solução e otimizou a gestão de pessoas. Raphael Guedes, Gerente de Centro de Serviço Compartilhado (CSC) na Solar BR, destaca que a adoção e utilização efetiva da tecnologia foi pensada a longo prazo. Dessa forma, a inserção na rotina da empresa ocorreu sem intercorrências. “Parte da nossa preocupação quando implantamos a ferramenta da LG era perpetuar um processo que não fosse otimizado. Então, olhamos para os procedimentos e políticas para que elas fossem simplificadas. Assim, quando as tornamos acessíveis e na palma da mão dos funcionários, elas fluíram”.

Para preparar os colaboradores para a novidade e possibilitar que eles utilizassem todo o potencial da ferramenta, a Solar BR disponibilizou, de diferentes formas, materiais que trouxeram segurança para quem iniciava a experiência digital. “Cada ação foi acompanhada de treinamento, FAQ, guias e vídeos. Tudo para que eles percebessem facilidade no uso. Então, quando o RH Digital veio na figura da parceria com a LG, muita coisa já estava mais fácil de ser implantada”, complementa Raphael.



**Raphael Guedes**

*Gerente CSC na Solar BR*

## Vantagens do autoatendimento no RH

- Controle automatizado das informações;
- Otimização operacional, com automatização de processos, redução de papel e engajamento das pessoas;
- Atualização prática, para o cumprimento de exigências legais;
- Maior autonomia aos gestores no gerenciamento on-line de suas equipes;
- Acesso às informações a qualquer hora, sem limitação de lugar e através de diferentes aparelhos;
- Redução de despesas operacionais do RH.

## Lideranças fortalecidas

Além de melhorar a experiência dos colaboradores, a tecnologia de autoatendimento permite independência para líderes, já que o gerenciamento das equipes e atividades ocorre em tempo real. Atividades como solicitação de treinamentos e visualização de indicadores se tornam acessíveis e podem ser feitas de forma direta.

Para os gestores da Solar BR, as integrações no autoatendimento possibilitam uma série de facilidades, mas a principal é a exatidão. ***“Ninguém consegue fazer uma promoção que não esteja adequada à faixa salarial. Ou seja, tem ferramentas que inibem erros. Muita coisa não percebemos como valor agregado, mas quem é do RH percebe, porque os cenários vêm redondos para execução”***, considera Raphael.

Esse controle e maior transparência dos processos, também facilitou a rotina da MV. Felipe comenta esse avanço: “Para área de administração de pessoal, o maior ganho é ter segurança nos dados, otimizando os fluxos com consultas. Esse ponto em nossa empresa foi um ganho significativo, pois antes de qualquer demissão, basta olhar o sistema e o gestor já consegue visualizar, sem ter a necessidade de chamar o RH para avaliar”.

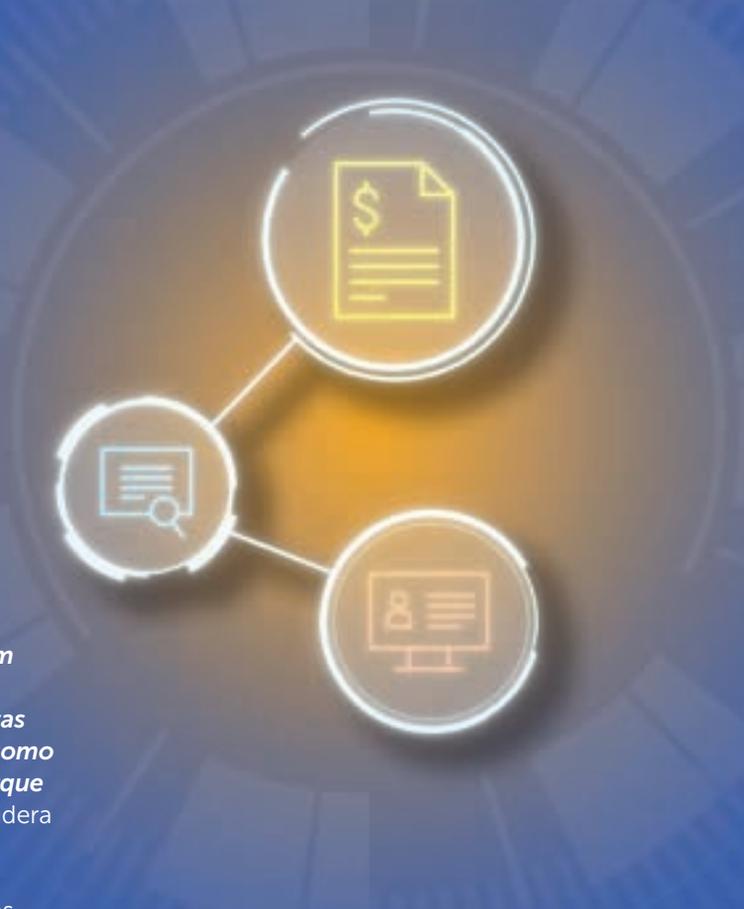
Para Fernanda Pontes, Coordenadora de Administração Pessoal na Demarest Advogados, as vantagens para os líderes são inquestionáveis. Entre os principais ganhos, ela pontua a aprovação em tempo real, a rapidez para consultar informações e a própria autonomia dos profissionais. “O autoatendimento é muito intuitivo e proporciona mais facilidade no acesso às informações dos colaboradores e gestores”.

Outro ponto crucial é a rastreabilidade que soluções digitais trazem aos processos. Raphael Guedes, Gerente de CSC, na Solar BR, cita como isso acontece na prática: “Uma vez solicitada via portal, você tem o acompanhamento das etapas, ou seja, com quem está a aprovação, quanto tempo demorou, quando vai acontecer. Isso tudo traz mais transparência e segurança”.



**Fernanda Pontes**

Coordenadora  
de Administração  
Pessoal na Demarest  
Advogados



O rápido retorno em uma única ferramenta é o cenário que muitas empresas buscam, por isso, Fernanda compartilha algumas dicas que foram importantes na Demarest Advogados: “Os principais itens para uma boa implantação de autoatendimento é identificar as necessidades de gestores e colaboradores, mapear processos, escolher tecnologias certas, buscando interações simples e intuitivas, esclarecer e divulgar os serviços para o público-alvo e, por fim, acompanhar resultados e feedbacks”, conta.

Amaro Augusto, Gerente de Tecnologia da Informação na Solar BR, ressalta os resultados de investir em tecnologia e utilizar os dados a favor das pessoas. “Hoje, nós temos, com as ferramentas estratégicas, a condição de um olhar diferenciado para cada colaborador, em vários aspectos, tanto os benefícios que ele possui, quanto o que gera valor para ele no ambiente de trabalho. Coletamos isso através dessas ferramentas, para tentar dar uma experiência melhor a ele”, conclui.

## Agregar é oferecer uma solução que se adapta

Pensando nas facilidades que um sistema de autosserviço pode oferecer às pessoas, a LG lugar de gente investe em inovação e evolução contínua no Gen.te Agrega – Autoatendimento. Para Marcelo Porto, Vice-Presidente da empresa, essa é uma forma de garantir que a tecnologia seja um facilitador e não uma nova barreira. “Nossos mais de 37 anos de mercado nos ensinam que a experiência do colaborador é determinante. As companhias precisam de agilidade, layouts modernos e dados que sejam compreendidos facilmente. É isso que entregamos”.





Interface da solução Gen.te Agrega – Autoatendimento

Levando em conta esses pilares, a solução de autoatendimento da LG lugar de gente atua nas principais necessidades do RH e dos colaboradores, centralizando os recursos, reduzindo despesas e proporcionando meios para um ambiente de coparticipação. Confira a seguir algumas das últimas melhorias:

## Personalização

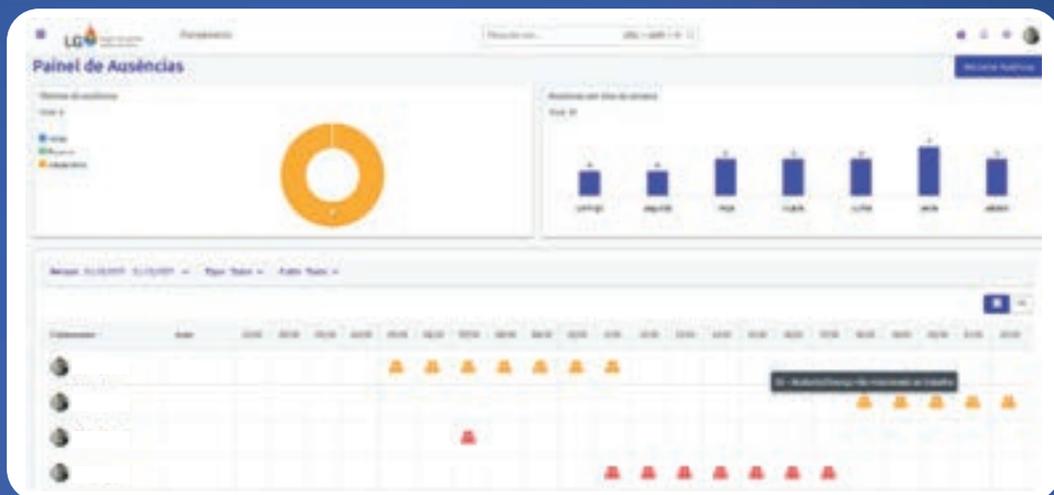
Uma solução engessada dificilmente será vista pelos colaboradores como recurso de apoio, pensando nisso uma interface customizável é primordial. Por isso, o Gen.te Agrega - Autoatendimento pode trazer os serviços mais requisitados

em destaque. A criação de widgets também é uma possibilidade da solução: eles permitem a organização de diferentes assuntos sem que haja sobrecarga de informações.

## Gestão de faltas

Uma das mais recentes aplicações é o painel de ausências. Pensando no acompanhamento e na visualização clara para o gestor, há informações de férias, afastamentos e ausências. Dessa forma, o colaborador poderá visualizar suas próprias ausências, enquanto o gestor terá visibilidade integral da equipe.

Para Marcello, o recurso ajuda no controle de um ponto crítico para as organizações: o absenteísmo. "O acesso a esses indicadores apoia o gestor no acompanhamento da produtividade e até da sobrecarga de demandas, o que afeta diretamente o planejamento de novas contratações e desligamentos", pontua.



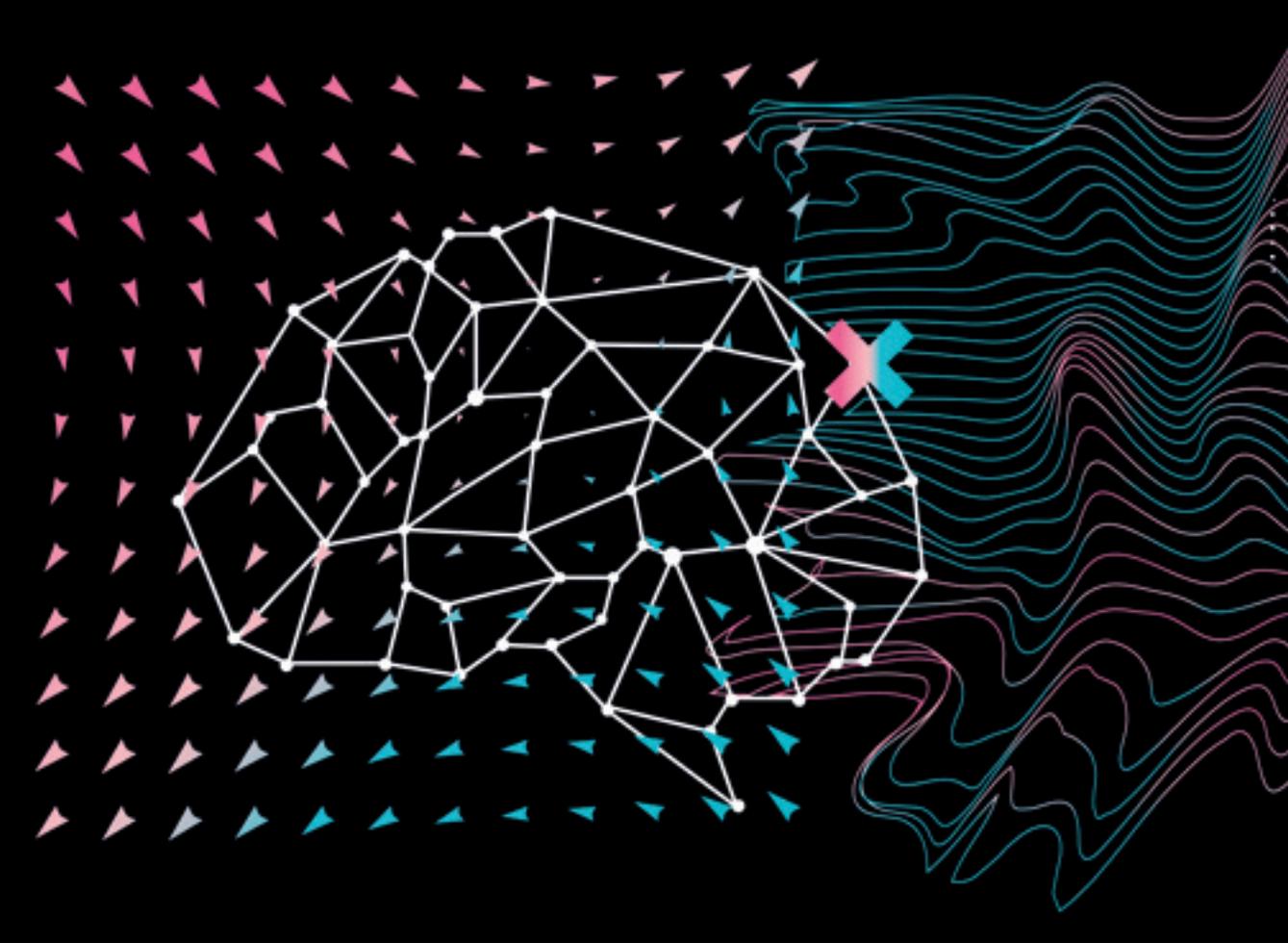
Painel de ausências do Gen.te Agrega – Autoatendimento

## Acompanhamento simultâneo

O gerenciamento on-line é um importante recurso para as soluções de autoatendimento. O acesso em diferentes dispositivos, proporciona agilidade e garante a realização de tarefas, independentemente da localização. Na LG lugar de gente, a conexão constante entre as pessoas e os dados é garantida pela hospedagem na nuvem.

Ao falar sobre a disponibilidade de serviços mobile, Marcello defende que essa é uma demanda inadiável. "Hoje, são poucas as coisas que nós fazemos sem um aplicativo. Então, eu diria que a questão não é o quanto isso vai favorecer as organizações, mas sim o quanto elas serão prejudicadas se não adotarem essas tecnologias", conclui.





#LIDERANÇA #NEUROCIÊNCIA

71

## A NEUROCIÊNCIA DA MUDANÇA

por Flora Alves e Tatiany Melecchi

Migrações de software, reposicionamento de marca, aquisições, fusões, entregas de orçamento, avaliações de performance. Mudanças são frequentes no dia a dia, e nosso cérebro está programado para resistir a elas. A biologia ensina que isso garantiu a sobrevivência da espécie. Mas nós não vivemos mais em cavernas e, por isso mesmo, temos à disposição os mecanismos para assimilarmos um processo de transição – e evoluirmos.

**P**lanejar e implementar mudanças de maneira ágil e bem-sucedida é fundamental para as organizações. Mas a forma como fazemos essa gestão se mostra cada vez mais ultrapassada. Como consequência, de acordo com a McKinsey, entre 50% e 70% das iniciativas para mudar algo falham devido à resistência das pessoas.

Mudança é algo executável, factual, que pode estar em um plano com metas e prazos. Já a transição é a resposta psicológica humana à mudança. William Bridges, autor de *Managing Transitions*, diz que, com muita frequência, a liderança falha ao se concentrar apenas na mudança, deixando de gerir a transição. Esse processo exige que as pessoas aceitem e participem.



**COLOQUE EM PRÁTICA**

- Mapas e marcos visuais ajudam as pessoas a identificar que estão no caminho certo.
- Comunique os hábitos que precisam ser implementados e dê suporte para que as pessoas consigam desenvolvê-los.
- Seja uma presença constante. O líder deve ser fonte de apoio.
- Propósito, autonomia e maestria são os pilares da motivação, segundo Daniel Pink em seu livro *Motivação 3.0*. Processos de mudança abalam esses pilares: esteja atento e cultive cada um deles.
- Empatia é fundamental.

A MUDANÇA	A TRANSIÇÃO
Estrutural	Emocional
Factual	Reativa
Plano	Processo
Execução	Ajuste

FORNTE: PROGRAMADO PARA RESISTIR, DE BRITT ANDREATA

Nós somos programados biologicamente para resistir às mudanças, o que garantiu a sobrevivência de nossa espécie. Uma transição mal gerida pode potencializar a resistência, gerando custos elevados, muitas vezes irre recuperáveis.

O custo não é tudo. Uma mudança fracassada pode prejudicar a satisfação dos clientes e o engajamento dos colaboradores. O relatório *State of the Global Workforce* mostra que, no Brasil, 13% da força de trabalho está ativamente desengajada.

Para gerir mudanças, é preciso considerar as dimensões e incluir estraté-

gias que contemplem a resposta das pessoas. O modelo de jornada de mudança, criado por Britt Andreatta e apresentado em seu livro *Programado para Resistir*, apresenta uma nova forma de conduzir a transição, com ferramentas para a implementação de mudanças com sucesso.

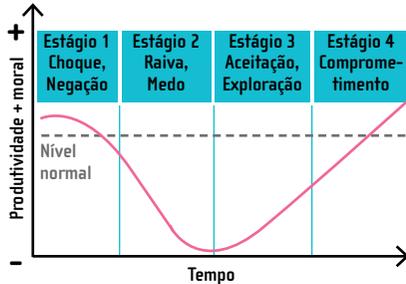
Biologicamente, as mesmas estruturas que nos ajudam a sobreviver nos impedem de agir quando uma mudança é apresentada. Quatro estruturas cerebrais atuam nesse processo. A amígdala é responsável pelo medo e faz com que, por meio de nossos sentidos, identifiquemos a mudança como um perigo potencial. O córtex entorrinal é responsável por criar mapas tridimensionais que facilitam a navegação em espaços físicos e estruturas sociais, diminuindo o gasto de energia para a execução de tarefas cotidianas. Os gânglios basais capturam nossos comportamentos frequentes e os transformam em hábitos – quando uma mudança surge, vem a necessidade de adquirir novos hábitos e abandonar antigos. A quarta estrutura é a habênula, que atua como centro de prevenção de fracassos e relutância para mudanças futuras. Ela libera substâncias químicas que causam bem-estar quando fazemos algo considerado certo.

No mundo organizacional, as mudanças são frequentes e se sobrepõem. Ou seja, estamos constantemente em estado de alerta. Como resultado, as pessoas ficam ansiosas, preocupadas. É assim que rumores de cortes no orçamento, demissões e fusões se espalham, e é assim que os níveis de ansiedade, estresse e fadiga disparam.

**OS TIPOS DE MUDANÇA**

A neurociência da mudança nos ajuda a compreender essas emoções e como lidar com elas. A conhecida curva da mudança, elaborada a partir da pesquisa de Elisabeth Kübler-Ross, foi muito estudada por pesquisadores de diversas áreas, que perceberam que o modelo parecia ser aplicável a todo tipo

de mudança pessoal. Se você fizer um paralelo com o que experimentamos com a pandemia, fica fácil compreender cada etapa e suas emoções.



Na primeira metade da curva, sentimos as emoções mais negativas, pois estamos presos ao passado e às possíveis perdas. Isso é fruto do instinto de sobrevivência. No meio da curva surge a resignação. Aqui, as pessoas podem desistir ou, como desejamos que aconteça, embarcar emocionalmente na mudança.

O método analisa esses aspectos e propõe alterações na curva, de modo que ela represente uma montanha: só é

possível vislumbrar os eventuais ganhos futuros ao chegar ao cume. São quatro tipos de curva, cada uma com emoções distribuídas de maneira diferente (veja mais no quadro à direita).

Você pode usar esse modelo para mapear, identificar e prever mudanças. É fundamental analisar a sobreposição de curvas, sinalizando no mapeamento eventos que acontecem periodicamente no ano fiscal da organização. Isso dá condições para identificar os períodos em que seu time tende a dar sinais de estresse.

## OS PARTICIPANTES E SEUS PAPÉIS

**PLANEJADORES DA EXPEDIÇÃO:** são os executivos e líderes que determinam a estratégia para o futuro. Também podem ser gerentes de nível médio e funcionários, já que às vezes ideias e planos de mudança vêm da linha de frente da organização. A eles cabe identificar os pontos de partida e de chegada, traçar a rota e analisar os detalhes.

DEPOIS DO CHOQUE, DO MEDO E DA RAIVA, VEM O COMPROMISSO. APRENDER A MAPEAR ESSA CURVA É A MELHOR FORMA DE CONDUZIR UMA TRANSIÇÃO

## FERRAMENTAS PARA CADA FASE DA MUDANÇA

ELAS LEVAM EM CONTA PERFIL MOTIVACIONAL, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO FUNCIONÁRIO

### FERRAMENTAS DE NAVEGAÇÃO



#### Navegação

Segundo a consultoria Willis Towers Watson, 68% dos líderes entendem por que uma mudança é proposta. Entre colaboradores, a taxa é de 40%. Começar pelo “porquê” ajuda a amígdala a ver a mudança como menos ameaçadora. As pessoas olharão para o futuro antecipando ganhos potenciais.

### FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO



#### Motivação

É importante para combater a resistência natural do cérebro às mudanças. Usar o mecanismo de reconhecimento e recompensa é fundamental para que o gestor lide com as várias emoções que fazem parte da transição, mantendo as pessoas focadas e seguras.

### FERRAMENTAS DE CONEXÃO

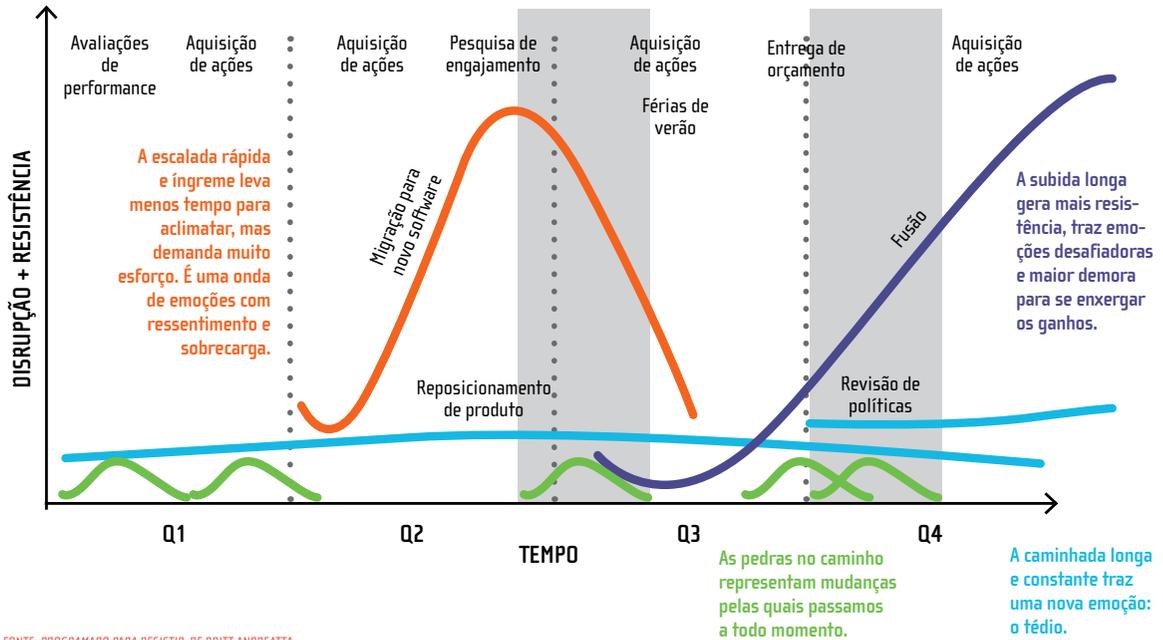


#### Conexão

Ajuda os líderes em praticamente todas as fases da curva da mudança, pois contribui para estabelecer harmonia e colaboração, além de construir uma cultura de confiança, garantindo segurança psicológica e equilíbrio emocional.

## CORDILHEIRA DE EMOÇÕES

CADA TIPO DE MUDANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO PROVOCA REAÇÕES DIFERENTES NAS PESSOAS



FONTE: PROGRAMADO PARA RESISTIR, DE BRITT ANDREATTA

74

**DESBRAVADORES:** são responsáveis por colocar tudo no lugar, permitindo que os viajantes concluam a jornada com sucesso. Eles assumem muitas formas e frequentemente envolvem serviços administrativos importantes. Alguns exemplos de áreas que atuam como desbravadores são: tecnologia, recursos humanos, aprendizagem corporativa, finanças e compras.

**GUIAS:** cada um deles tem uma experiência única, a fim de conduzir grupos específicos de viajantes, com as próprias habilidades, competências e motivações. Bons guias cuidam das necessidades de seu pessoal e fornecem o que eles precisam.

**VIAJANTES:** os colaboradores, responsáveis por fazer a mudança acontecer, independentemente do tipo de jornada.

A mesma pessoa pode desempenhar mais de um papel. Um líder de TI pode ser desbravador, ao preparar o caminho para todos da organização, e guia do próprio time.

## MAPEAR A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Além da resposta natural de resistência às mudanças, dois outros fatores influenciam o engajamento das pessoas. Estamos falando de desejo e escolha. Aqueles que desejam a mudança, e escolhem fazer parte dela, influenciarão os demais. Os que desejam uma mudança, mas não a escolheram, caminham em direção a ela e aproveitam a oportunidade. Um bom exemplo é a oferta de uma bolsa de estudos em um momento de carreira não muito oportuno.

Por sua vez, há os que não desejam a mudança, mas acabam escolhendo-a, – esses aceitam mudar; são aqueles que parecem se arrastar em direção a ela. E, em quarto lugar, há os que não desejam a mudança nem a escolhem. Estes são os que oferecem maior risco à organização, pois poderão lutar contra a mudança. Constituem o perfil que requer maior atenção e cuidado dos líderes. ∞

FLORA ALVES é líder de aprendizado (CLO, na sigla em inglês) da SG Aprendizagem Corporativa. TATIANY MELECCHI ocupa o mesmo cargo na Transforma People & Performance Consultoria.



IMAGENS: AERVO PESSOAL

# ASSUNTO PESSOAL

## CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

75 JORNADA DE CONSCIÊNCIA DO LÍDER Três passos para ampliar 78 COLECIONANDO RESULTADOS André Heller compartilha o segredo dos atletas de alta performance 79 CULTURA DO RESPEITO Esse é o guarda-chuva para segurança psicológica e companhia



75

## COMO AMPLIAR A JORNADA DE CONSCIÊNCIA DE LIDERANÇA

Três passos podem ser dados para lidar com as fraturas nos relacionamentos em que nos envolvemos, com inspiração nas descobertas de Otto Scharmer, do MIT | por Carine Roos

**C**omo cuidar do que é importante para nós, para as pessoas com que nos relacionamos e para o planeta quando vivemos um momento com tantos desequilíbrios sociais, econômicos, políticos, ambientais e sanitários? De uma coisa não há dúvidas: como diz Albert Einstein, não é com a mesma mentalidade na qual criamos esses desequilíbrios que conseguiremos. Precisaremos desenvolver um pensamento diferente para lidar com os desafios globais que estamos enfrentando.

E e fazer mudanças para dentro e para todos os lados; é preciso mudar o todo.

Neste artigo, convido o leitor a iniciar essa mudança por três passos, que formam o que chamo de “ampliação da jornada da consciência” para a liderança. Esses passos conversam com o livro *Liderar a partir do futuro que emerge*, do professor do MIT Otto Scharmer, que identifica na origem dos desequilíbrios falhas “geológicas” nos três principais relacionamentos que nós humanos temos: (1)

## “PSP”VS. SILÊNCIO

Thích Nhất Hạnh, monge budista, escritor e ativista dos direitos humanos, chama a atenção para os riscos da rádio sempre ligada nas nossas mentes, a “Pensando Sem Parar”:

“A condição básica para sermos capazes de escutar o chamado da beleza — e responder a ele — é o silêncio. Se não temos silêncio dentro de nós mesmos — se nossas mentes e corpos estão repletos de barulho —, não somos capazes de ouvir o chamado da beleza. Existe uma rádio sempre ligada em nossa mente, a que eu chamo de “Estação PSP: Pensando Sem Parar”. Nossa mente vive repleta de ruídos, por isso não somos capazes de ouvir o chamado da vida, o chamado do amor. Nosso coração nos chama, mas não o escutamos. Não temos tempo para escutá-lo.”

76

com a natureza e o nosso planeta; (2) de uns com os outros; (3) consigo mesmo.

Scharmer nos ensina, e é importante entender, que é a fratura desses relacionamento que cria os grandes divisores observados atualmente – o ecológico, o socioeconômico e o espiritual-cultural.

**Divisor ecológico.** De acordo com o relatório da Global Footprint Network, a humanidade necessita hoje de um planeta e meio para manter seu padrão de consumo, o que coloca a biocapacidade da Terra em grande risco. Se as tendências se mantiverem, nosso uso excessivo de recursos naturais atingirá um nível inimaginável de três planetas até 2050. É uma desconexão total entre o eu e o planeta. Como reflete Ailton Krenak no livro *Ideias para Adiar o Fim do Mundo*, “fomos nos alienando... e passamos a pensar que a Terra é uma coisa e nós, outra. Eu não percebo onde tem alguma coisa que não seja natureza. Tudo é natureza. O cosmos é natureza”.

**Divisor socioeconômico.** A informação não é nova, mas merece ser repetida: em meio à pandemia da covid-19, os bilionários acumularam ainda mais dinheiro. De 1995 a 2021, o top 1% dos mais ricos ao redor do mundo deteve 38% do dinheiro global, enquanto os 50% mais pobres dividem apenas 2% dessa fortuna. Os dados são do estudo *Desigualdade Mundial 2022*, produzido pelo francês Thomas Piketty e é só um dos indicadores do abismo socioeconômico atual e do fato de se aprofun-

dar rapidamente. Outro indicador vem do relatório *Estado da Segurança Alimentar e Nutrição no Mundo 2022*, da Organização das Nações Unidas (ONU), aponta que o número de pessoas afetadas pela fome em todo o mundo subiu para 828 milhões em 2021, uma alta de cerca de 46 milhões, desde o relatório de 2020, e de 150 milhões se contabilizarmos desde o início da pandemia de covid-19. Das pessoas que passam fome, 98% vivem em países em desenvolvimento. Há uma desconexão evidente entre o eu e o outro.

**Divisor espiritual-cultural.** A desconexão entre o eu e o Eu” tem como sintoma nosso (baixo) nível de felicidade e bem-estar e a alta de episódios relacionados de estafa, depressão e suicídio. Atualmente, o Brasil é considerado o país mais ansioso do mundo e o quinto mais depressivo, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS).

Esses três divisores são inter-relacionados. Exemplo simples: a perda de sentido da vida e do trabalho (o divisor espiritual-cultural) muitas vezes é preenchido por consumismo, o que aprofunda o divisor ecológico.

Esses três divisores nos levam a refletir sobre de que forma queremos operar nesse mundo, não? Esse é, na verdade, o maior desafio dos líderes da atualidade e isso obviamente passa por uma reflexão profunda sobre o pensamento econômico predominante. Como fazer?

## OS TRÊS PASSOS

Para romper com a lógica atual é preciso que as lideranças “descolonizem” a narrativa dominante. Três passos ajudam nisso, a saber:

**1) RELACIONAR-SE MELHOR CONSIGO MESMO (EU-EU).** O autoconhecimento nos leva a uma reflexão profunda sobre o resgate da nossa história, a clareza sobre os nossos valores e sobre qual forma queremos operar no mundo, qual é o legado que quero deixar para essas e as próximas gerações? Eu não tenho dúvidas que a revolução se dará pelo resgate do afeto nas nossas relações.

O que nos faz felizes? Por 82 anos,



pesquisadores da Harvard University, nos Estados Unidos, têm procurado essa resposta, é a pesquisa mais longa da história feita até o momento. O *Study of Adult Development* começou em 1938, acompanhando 700 rapazes por toda a vida, monitorando seu estado mental, físico e emocional. A descoberta fundamental, foi que o importante para nos mantermos felizes e saudáveis ao longo da vida, é a qualidade dos nossos relacionamentos.

Para isso acontecer, precisamos olhar para o nosso mundo interno, olhar a fundo para as nossas emoções, investigar a nossa base de dados emocional, termos maior consciência emocional, criarmos intimidade com o silêncio [veja texto lateral à esquerda].

É impossível exercermos uma liderança humana se estamos anestesiados de nossas emoções e de nosso corpo. Isso significa que as pausas, a qualidade do nosso sono, alimentação balanceada, prática de atividades físicas, o cultivo de uma mente saudável livre das aflições mentais é a chave para sermos líderes mais amorosos e compassivos.

Ainda é necessário reconhecer que o individual também é político e o político também é individual. Ser político é, na essência, promover o bem-estar de outras pessoas, não importa quem. Isso significa que nossas escolhas são sempre políticas porque podemos beneficiar ou prejudicar pessoas e a sociedade. O que você consome? Quais roupas veste? Qual é a origem do alimento que você consome? É pensar em ações intencionais diariamente desde que levantamos da cama.

Por fim, esse passo implica entendermos qual é nossa posição social nesse mundo, quão privilegiados somos por estar ocupando o lugar atual. Importante: deve-se romper a bolha em que vivemos, o que ocorre a partir do encontro com pessoas que estão nas margens.

**2) RELACIONAR-SE MELHOR COM OS OUTROS (EU-OUTRO).** Depois da minha mudança interna, eu tenho de passar a desenvolver uma maior qualidade nas minhas relações, o que requer uma escuta ativa e cuidadosa de todos os stakeholders.

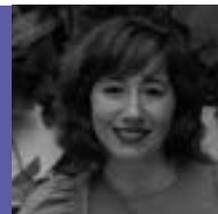
Estamos vivendo uma disputa de

narrativas, quem está certo e errado, quem possui a informação verdadeira e quem não. Nisso, a aceitação da diversidade está perdendo campo; o desenvolvimento de competências como empatia e compaixão fica mais necessário do que nunca. O fundador da Comunicação Não Violenta (CNV), Marshall Rosenberg, elenca quatro atitudes que podemos tomar para sair do modo automático com que reagimos aos outros e nos expressamos com eles: (1) separar o que de fato aconteceu em uma situação das avaliações que fazemos sobre ela, (2) lembrar que não há sentimentos bons ou ruins em si, mas que sentimentos são apenas mensageiros das nossas necessidades humanas universais; (3) questionar a necessidade por trás de uma reação alheia – por exemplo, se uma pessoa se sente triste quando está sozinha, a causa é a necessidade de conexão, apoio e afeto – (4) fazer pedidos sobre como gostaríamos de atender a nossas necessidades; ao pedirmos, damos ao outro a oportunidade de colaborar no que é importante para nós.

**3) RELACIONAR-SE MELHOR COM O SISTEMA COMO UM TODO (EU-NATUREZA).** As organizações devem fazer uma verdadeira revolução na forma como impactam a sociedade de maneira mais consciente, o que vai desde olhar como usam recursos naturais e descartam os resíduos do seu processo industrial até seu consumo de água e o tipo de energia utilizada, passando por como tratam colaboradores e toda a cadeia produtiva, o respeito aos direitos humanos e a prática de transparência. Para isso é necessário desenvolver uma nova mentalidade das lideranças alinhada às práticas da nova economia, tratando concorrentes não como inimigos, e sim como colaboradores potenciais, já que o foco de todos é o impacto na sociedade. Isso também requer uma cultura centrada em pessoas, em suas necessidades e emoções e, sobretudo, líderes que praticam a vulnerabilidade e reconhecem suas limitações, sendo transparentes com clientes, colaboradores e toda a sua cadeia.

**PRECISAMOS DE LÍDERES** que usem seu poder para transformar o mundo.

CARINE ROOS é especialista em Diversidade, Equidade e Inclusão há 10 anos. Ela é CEO e fundadora da Nawa Consultoria, uma empresa de impacto social que prepara organizações para um futuro mais inclusivo por meio de sensibilizações, workshops, treinamentos e consultoria de diversidade. Mais de 12 mil pessoas foram impactadas em vivências que somam aproximadamente 3 mil horas em salas de aula e cerca de 2 mil mulheres mentoradas, que hoje estão mais seguras, mais estratégicas, mais reconectadas com a sua história e com a sua essência. À frente da Nawa, Carine tem como missão preparar líderes para que a diversidade e a inclusão sejam uma realidade imediata nas organizações.



## COMO COLECIONAR RESULTADOS

As pessoas têm autoimagem e desempenho ruins por se compararem a outras no Instagram? Os esportes de alta performance mostram que o caminho é o contrário | por André Heller

Não há brasileiro que não conheça Bruno Mossa de Rezende, o Bruninho, célebre levantador da Seleção Brasileira de Vôlei. Olhando para suas três medalhas olímpicas – uma de ouro e duas de prata – e para sua genética – filho de um medalhista da geração de 1984 no vôlei feminino, Bernardinho, e da fantástica jogadora da Seleção Feminina Vera Mossa –, qualquer um diria que jogar vôlei para ele era a coisa mais fácil do mundo, que ele armava os ataques já no berçário da maternidade.

Em uma conversa comigo, no entanto, Bruninho contou uma história diferente. As incessantes comparações técnicas com outros levantadores que a Seleção do Brasil havia tido o faziam sentir como se precisasse provar sua capacidade técnica a todo momento. Ele sofria e, arrisco dizer, não desempenhava tudo que podia.

Foi só depois de um árduo processo de desenvolvimento que o Bruno entendeu que não precisava ter mãos tão brilhantes como as do levantador que ele sucedeu. No processo, Bruno basicamente refletiu sobre suas limitações (aceitou-as e resignificou-as) e reconheceu suas virtudes diferenciais. Unir ambos os recursos – limitações e virtudes – foi seu modo de gerar ótimos resultados para o time. E não a comparação. Quando perguntei ao Bruno o que ele diria hoje ao Bruninho de 20 anos de idade, sabe o que ele respondeu? “Eu diria para ele acreditar no processo, no dia a dia. Não pensar só nos resultados.”

A verdade é que todo mundo pensa em resultados a priori. Pior ainda: em resultados comparados. E desiste por conta disso. É para haver resultados, sim, mas a posteriori. De fato, Bruno é reconhecido como um dos melhores



levantadores do mundo. Já pensou se, por comparar-se, ele tivesse desistido?

Eu também quase desisti, e pelo mesmo motivo – a comparação excessiva com os demais. Quando criança, eu era asmático, limitação evidente na comparação com os coleguinhas. Minha mãe me colocou na natação, que em tese melhoraria meu sistema respiratório, mas surgiu outra limitação: alergia a cloro – a pele ficava toda empipocada. Depois, fui para o basquete, com minha altura de 1,80 m. E veio a terceira limitação: falta de coordenação motora.

Até o dia que a escola abriu processo seletivo para atletismo. Meu professor, de olho no tamanho de minhas pernas e na ausência de gordura, pediu que eu me inscrevesse. Eu me destaquei nos testes; fui bem na corrida, no salto em altura... Foi a primeira vez que não me comparei com ninguém; sabia que todos os outros treinavam há mais tempo do que eu. E só fiz aquilo que o professor me pedia. Cheguei em casa aos gritos: “Mãe, vou ser atleta!”.

Como você sabe, não segui com o atletismo. Mas ao trocar a comparação excessiva – essa que acontece o tempo todo nas redes sociais – pela ação, pude me tornar um atleta e um colecionador de resultados. ∞

78



ANDRÉ HELLER se apresenta hoje como um empreendedor comportamental a palestrante de alta performance para lideranças. Ex-jogador de vôlei campeão olímpico e mundial, é autor do livro *Foque a Ação, Colecione Resultados*, em que este artigo se baseia.



## O PODER DA CULTURA DO RESPEITO

Entenda por que isso é o que pode garantir bem-estar e desempenho | por Eduardo Farah

Um dos maiores desafios de uma empresa é criar condições para que as suas pessoas deem o seu melhor e vivam bem, utilizando todo o seu potencial e de maneira perene. Para isso, sabemos, seria necessário cuidar das pessoas e de tudo que as envolve. Mas aí é que aparece desafio maior: como fazer isso se vivemos em um ambiente (dentro e fora da organização) marcado pelo desrespeito?

A melhor resposta possível a ser buscada por uma empresa – talvez a única realmente efetiva – é o desenvolvimento de uma cultura do respeito; ela nos confere um enorme poder para criarmos as condições ideais de que falamos. Estamos vendo nas empresas ações e temas transversais ao respeito, como segurança psicológica, inteligência emocional, comunicação não violenta, humanização, compliance, ESG, entre outros. Porém falta ir mais a fundo. Para que isso funcione, é obrigatório colocar o respeito no centro do processo de compreensão da realidade e como direcionador de todos os processos decisórios.

O que é respeito? O leitor sabe definir? Não podemos limitá-lo ao ato de

seguir regras de determinada etiqueta de comportamento, ou ainda obedecer a posições hierárquicas. Respeito, como conceito amplo, significa se importar, para si e para o outro. Assim sendo, alimenta a espontaneidade, a criatividade, o trabalho em equipe; a diversidade, equidade e inclusão (DEI), o combate ao assédio etc. Respeito é a base sobre a qual se constroem a união, o engajamento e a performance na empresa.

Mas, para haver respeito, há a necessidade de uma transformação no olhar, na (in)consciência e nas escolhas. Um (grande) desafio adicional é que a maioria das pessoas acredita que quase sempre respeita os demais, mas não é respeitada. Isso é fruto de um mecanismo comum na psique humana, que acusa o outro de gerar sofrimento, sem perceber que faz igual ou pior. Esquece-se da autorresponsabilidade. Para desenvolver uma cultura do respeito, quatro passos podem ajudar [veja texto lateral à direita].

Nada acontecerá sem a alta liderança dar o exemplo e mostrar acreditar no respeito. É a intenção. ∞

### 4 PASSOS PARA O RESPEITO

- 1) diagnóstico da realidade existente, com honestidade radical;
- 2) sensibilização e desenvolvimento dos princípios e competências que dão suporte ao respeito;
- 3) integração, pelo respeito, das diferentes áreas/funções da organização e com a vida pessoal [somos um]; e
- 4) aplicação dos princípios, com definição de ações, monitoramento, acompanhamento e melhoria contínua.

79



## CONTINUE A IR ALÉM DO VALOR DE VENDA

por Rubens Pimentel

Em 2002, a área de vendas começou a ficar mais estratégica com o livro *Beyond Selling Value*, que surgiu em resposta a uma crescente complexidade. O vendedor passou a ser um jogador de xadrez. Em 2022, o método segue válido – mas ainda não é adotado por todos.

### PERGUNTA 5W2H

**WHAT:** o que deve ser feito?

**WHY:** por que precisa ser realizado?

**WHO:** quem deve fazer?

**WHERE:** onde será implementado?

**WHEN:** quando deverá ser feito?

**HOW:** como será conduzido?

**HOW MUCH:** quanto custará este projeto?

Vinte anos atrás era lançado nos Estados Unidos o livro *Beyond Selling Value*, de Mark Shonka e Dan Kosch, que representou um salto na história das vendas estratégicas. Foi com ele que as estratégias de negociação passaram a evoluir para algo próximo a uma partida de xadrez. O vendedor, assim como o enxadrista, passou a precisar conhecer as regras, fazer uma boa abertura, desenvolver seu jogo conhecendo bem seu oponente e adaptando suas jogadas e, principalmente, apresentar um grande final para ganhar a partida.

As duas décadas de existência desse método não significam, no entanto, que todo vendedor hoje esteja jogando como um Magnus Carlsen. Ou um Kasparov. Ou um Mequinho, para ficar num exemplo brasileiro. Então, ocupo este espaço para listar pontos-chave do método de Shonka e Kosch – que são extremamente atuais, mas ainda não amplamente dominados. À luz de Shonka e Kosch (e mais uns autores), venho apoiar três fases das estratégias de negociação: abertura do processo; comunicação com os contatos e apresentação de condições; e o fechamento.

### FASE UM: 25% DO TEMPO

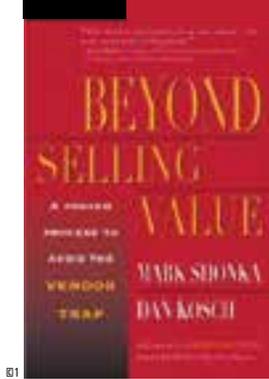
Os aspectos que devem ser observados na fase de abertura são: o histórico e números do cliente; a possibilidade de negócios com ele; o papel

e o perfil dos principais contatos. Em geral, as duas primeiras estruturas de pesquisa estão disponíveis na internet e basta uma rápida navegação para ter acesso a elas.

Os dois últimos são diferentes; dependem de pesquisas no mercado e com clientes por meio de conversas, perguntas e observação. Por isso, me concentro nos padrões desses dois.

Os perfis dos contatos, como muitos sabem, remontam aos tipos psicológicos de Jung, com suas preferências no modo de comunicação: (i) **racional e analítico**, (ii) **relacional e integrador**, (iii) **conceitual e expressivo** e (iv) **pragmático e objetivo**.

Os papéis dos contatos, por sua vez, são seis. **Insiders(1)** e **coaches(2)** são os personagens dentro do cliente (ou prospect) que genuinamente querem os serviços e produtos. De modo ético, eles dão os sinais e acendem as luzes da pista para podermos pousar. Essas relações requerem estudo, pesquisa, idas a campo, empatia e flexibilidade. **Avaliadores (3)** e **usuários (4)** são os que precisam ter a vida facilitada por sua oferta. Em geral trabalham para evitar problemas, portanto é fundamental entender o que esperam. **Gatekeepers (5)** são contra a proposta, ou por terem outras preferências, ou por verem mais valor nos concorrentes – ou ainda por já terem tido problemas com sua empresa. São os mais negligenciados,



mas identificá-los e trabalhar para neutralizar sua resistência de modo positivo é o caminho mais curto para o sucesso. Exigem empatia, flexibilidade e, muitas vezes, paciência.

Tudo isso ajudará a acessar os **decisores (6)**. Sempre que não estiver falando com decisores, você correrá mais riscos de fracasso ou, pelo menos, terá um ciclo de fechamento de venda mais longo.

Todos os contatos, independentemente do perfil ou papel, ainda devem ser qualificados pelo diagrama “beyond selling value” [veja acima]: localize a pessoa de “alta influência e alta posição”; é quem decide. Mas não decide só; ouve colegas de “alta influência e baixa posição”. Ache-os também. Atenção: isso não significa centrar esforços só em altas posições e influenciadores; cuide de todos.

Agora prepare bem sua abordagem. Ajuda fazer-se perguntas com o método 5W2H [veja destaque à esq.], que já foi atribuído até a Aristóteles.

## FASES DOIS E TRÊS: 75% DO TEMPO

A etapa de reuniões e comunicações com os envolvidos requer um preparo próprio, que começa pela atenção à comunicação. Geralmente cuidamos bem do que dizemos – embora sempre dê para melhorar, – mas negligenciamos a comunicação não verbal.

No que dizemos, as perguntas ao cliente/prospect são cruciais – para definir objetivos e metas. Então, não improvise. Acione, por exemplo, o método spin selling para elaborar perguntas sobre situação, problema, implicações e solução necessária. É outro #tbt poderoso, que cria valor para os clientes de modo gentil e eficiente.

A linguagem não verbal é ligada à condição emocional e física do momento. Ou seja, quem quiser vender deve



cuidar do próprio bem-estar. Cuidar de si é um dos dois grandes segredos dos profissionais de vendas de sucesso!

E o outro segredo? É cuidar do tempo. Então, você deverá criar um roadmap dos contatos e encontros que serão necessários, e terá uma boa visão do tempo que o processo pode levar.

Em campo, siga duas regrinhas: usar a própria experiência (em tudo) e nunca tirar os olhos do objetivo e do valor que pode ser criado para os clientes.

No fim do processo, não caia na armadilha dos elementos “preço” ou “desconto”. É mais efetivo primeiro apresentar a solução, os benefícios e o valor efetivo que a transação trará para o negócio do cliente. Sem improvisos. Quando for negociar o preço, se houver impasse, busque a zona de possível acordo entre as partes, algo que seja viável para o cliente e que traga recursos para sua empresa. Entre com o preço próximo de seu alvo e negocie ajustes que façam sentido nessa zona. Se o cliente demorar a responder, faça uma tentativa de fechamento para sentir a temperatura. Sendo o momento, feche. Não sendo, volte duas casas para terminar algo que faltou no processo.

Há muitos anos acompanho profissionais de vendas. Suas maiores dificuldades em fechar têm a ver com a falta de uma frase ou gatilho treinado e testado que os deixem confortáveis nessa fase. Algo que pede autoconhecimento, tão essencial quanto o preparo.

A CONQUISTA DE PROSPERIDADE segue diretamente ligada à eficácia e à produtividade em transações comerciais. E, para ambas, o método *Beyond Selling Value* continua atualíssimo. ∞



Aponte o celular e acesse um vídeo do autor sobre o tema.

**RUBENS PIMENTEL**  
é CEO da Trajeto  
Desenvolvimento  
Empresarial e já  
treinou mais de  
32 mil executivos  
e profissionais. É  
membro do Conselho  
Editorial de HSM  
Management e  
autor convidado  
desta coluna.



## PARA MUDANÇAS INEVITÁVEIS, UM NORTE CLARO

Nem sempre é fácil parar e refletir sobre o que queremos em nossa carreira, ainda mais em um contexto como o atual. Mas esse exercício é essencial para manter a motivação

Não desanime se você ainda não dedicou um tempo para refletir sobre sua carreira este ano. Quando falamos de futuro do trabalho, uma das únicas certezas é que vivemos um cenário de transformações inevitáveis. Movimentos como “Great Resignation” e “Quiet Quitting” estão aí para mostrar que não dá para trabalhar a qualquer custo.

Temos visto grandes demonstrações dessa realidade. Desde o começo do ano, acompanhamos casos de clientes seniores, em altos cargos, que decidiram pedir demissão, mesmo sem outro contrato em vista. Ou clientes que escolhem dar uma pausa no aperfeiçoamento profissional para focar outras áreas da vida, porque descobriram que viver não é só trabalhar.

Para se sentir estimulado, é preciso realizar esse tipo de mergulho de maneira constante. Mas como planejar vida e carreira neste mundo tão instável? Aplicando metodologias de inovação. Da mesma forma que empresas criam produtos e serviços colocando o cliente no centro, para produzir a partir das suas necessidades, devemos nos colocar no centro do processo.

A primeira dica é coletar dados sobre si: o que me engaja? O que eu faço sem perceber o tempo passar? O que drena a minha energia? Que ambientes me motivam? Nossa experiência mostra que felicidade é coerência. Se existe coerência entre quem eu sou, no que acredito e o que eu faço, sou feliz.

Hoje, a carreira não é linear. Quais atividades e projetos poderiam compor seu portfólio? O profissional está mais preparado para viver os momentos de

mudança quando se apropria de suas experiências múltiplas, encontrando a combinação que traz estabilidade financeira, significado e aprendizagem.

O *Work Trend Index 2022*, da Microsoft, mostrou que 40% dos brasileiros acham que, para se desenvolver melhor, precisarão trocar de emprego. No cenário de crise atual, pode até ser que eles optem por seguir onde estão. Mas quem quer na sua equipe alguém que não vê sentido em estar ali?

Proponho então que você inclua algumas atitudes na sua lista de tarefas deste ano – e dos próximos:

- **Não delegar seu desenvolvimento.** Dedique tempo para descobrir o que move você. Esse é seu norte.
- **Entender o propósito da sua organização.** Estimule sua equipe a fazer essas reflexões.
- **Ter flexibilidade ao traçar as rotas.** Seja consciente de que o essencial é dar pequenos passos e experimentar novos caminhos.
- **Lembrar que não existe erro em inovação.** Tudo é aprendido e refinamento.

Que este ano, e nos próximos, as lideranças invistam em suas equipes, sabendo que investir não envolve só dinheiro. Invista tempo e presença, abra espaço para conversas sobre vida e carreira com seus colaboradores. Tenha coragem de escutar suas experiências, angústias e aspirações e crie o ambiente ideal. Assim, para se desenvolverem, eles não precisarão pedir demissão. ∞

SANDRA CHEMIN é fundadora da FutureYou, que apoia empresas a desenvolver o novo DNA da liderança, navegar transformações e ter clareza de seu propósito. Trabalha com inovação há 25 anos e é apaixonada por criar futuros que valem a pena ser vividos.



## O DILEMA ENTRE “APRENDER A SER” E “APRENDER A FAZER”

No lugar de mais conteúdo, conexões e compromissos, está na hora de abrir espaço na sua agenda para o autoconhecimento. Mais do que na hora

**D**emandados a aprender a fazer, buscamos mais conteúdos e formações que nos qualifiquem tecnicamente para resolver os desafios de negócios. Não há nada de errado com isso, mas existe outra necessidade crescente: o autoconhecimento. Afinal, para “fazer”, antes de tudo é preciso “ser”. Na HSM Expo 2019, Yuval Harari disse que “o avanço da tecnologia significa que governos e empresas estão cada vez mais próximos de hackear milhões de seres humanos”. Nesse processo, é fundamental seguir um conselho antigo: “Conhece-te a ti mesmo”.

Hoje há uma forte busca por lideranças conscientes, que precisam ser cada vez mais empáticas e inclusivas, com menos estresse, mais resilientes e com a saúde física e mental em dia. Ah, e entregando resultado. Só que ser uma liderança consciente implica desenvolver sua própria consciência, o que exige que a pessoa passe por uma “reforma interna” em um processo de autoconhecimento. Mas sobra tempo para isso?

Forma-se, assim, uma grande incoerência do mundo corporativo, e ficamos distantes da nossa essência e da inteligência da intuição. Buscar conteúdo, contatos e compromissos é mais fácil do que abrir espaço na agenda para a conexão consigo mesmo. E longe do “ser” não é possível identificar conexões e sincronidades que tornariam nosso trabalho e nossas vidas mais leves e fluidos.

Para aprender a ser é preciso fazer uma jornada de aprendizagem mais longa, densa e complexa do que aquela por competências técnicas. E mais

transformadora. Lideranças me contam que, nessa busca por “algo maior”, elas têm incluído abordagens para “autorregulação” nas suas rotinas – desde a prática de esportes até meditação e terapias energéticas. É um avanço, mas o “aprender a ser” precisa também estar, em maior escala, no cotidiano das organizações. E por que isso é importante?

Como me disse Wilma Bolsoni, CEO da Flow School, estamos no apogeu de uma sociedade que vive e se organiza de forma insana, e as pessoas adoecem mental e emocionalmente. Não à toa essa mesma sociedade também clama por inclusão, diversidade, humanidade, inovação, cooperação e mais amor. Para ela, os líderes “sentem que o mundo mudou rápido demais e que eles mesmos precisam mudar para continuar ‘cabendo’ nesse mundo de incertezas, desafios e novos códigos”.

Que tal investir em um plano de “lifelong learning sobre si” para continuar “cabendo” nesse mundo de incertezas? Estas cinco recomendações da Flow School podem ser incluídas no plano:

1. Simplifique.
2. Cuide do físico, do mental e do emocional.
3. Diversifique vínculos e faça parte de grupos ou comunidades fora do trabalho.
4. Inclua-se em sua agenda, fazendo coisas que lhe dão prazer.
5. Medite e busque se conectar com o coração por meio de exercícios de respiração e visualização.

Se você quer continuar a fazer, é incontornável aprender a ser. ∞

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



#BEMESTAR #ESG #GESTÃODEPESSOAS #PENSAMENTOSISTÊMICO

## INFELICIDADE RECORDE NO MUNDO: DUAS COISAS QUE AS EMPRESAS PODEM FAZER

por Jon Clifton

A “desigualdade de bem-estar” está passando despercebida pelos líderes – de governos e empresas. Entre outras razões, a invisibilidade vem do fato de faltarem dados a respeito do que causa bem-estar. As empresas podem ajudar a produzir esses dados e fazer valer realmente seu propósito. Algumas organizações já estão se mobilizando para isso.

Imagine que você está em uma sala com os líderes do G-20: o presidente dos Estados Unidos, os primeiros-ministros do Canadá e da Índia, o chanceler da Alemanha, o presidente da China e o do Brasil, o rei da Arábia Saudita e os líderes das outras 13 maiores economias do mundo. Então você pergunta a eles: quais indicadores vocês usam mais?

Todos os líderes usam indicadores para medir o progresso. Se você fizesse essa pergunta aos CEOs, eles provavelmente diriam “crescimento da receita” ou “preço da ação”. Com os líderes mundiais, é mais difícil saber. Eles diriam PIB? Desemprego? A taxa de pobreza? Talvez o rei saudita diga preços do petróleo, não? Não tenho certeza de qual seria a resposta deles, mas sei o que eles não diriam: nenhum deles mencionaria a palavra “felicidade”.

Por isso talvez, nenhum deles sabe quanta infelicidade existe no mundo hoje. É um fenômeno preocupante: a infelicidade das pessoas está batendo recordes. De acordo com o Gallup, as pessoas sentem mais raiva, tristeza, dor, preocupação e estresse do que nunca. Alguém vai dizer: “Eu não precisava de dados para saber isso; a pandemia deixou todo mundo infeliz”. Não. O sofrimento no planeta vinha crescendo bem antes da pandemia. Na verdade, a infelicidade tem aumentado continuamente ao longo da última década – aumento que passou despercebido por quase todos os líderes mundiais.

Claro, os líderes entendem a desigualdade de renda – a crescente divisão entre os que têm e não têm dinheiro. O que eles desconhecem é a crescente divisão entre os que têm e não têm uma vida boa, a chamada “desigualdade de bem-estar”.

A pesquisa de bem-estar do Gallup faz a seguinte pergunta:

***Imagine uma escada com degraus numerados de 0 a 10 da base ao topo. O topo da escada representa a melhor vida possível para você e a base, a pior vida possível. Em qual degrau***

### ***da escada você diria que está neste momento?***

Quando fizemos essa pergunta ao mundo pela primeira vez em 2006, 3,4% das pessoas nos disseram que suas vidas eram 10 (a melhor possível) e apenas 1,6% classificaram suas vidas como zero (a pior possível). Quinze anos de pesquisas depois, esses números mudaram significativamente: embora o número de pessoas que dizem viver agora na melhor posição tenha mais que dobrado (para 7,4%), o número dos que se veem no pior estágio mais do que quadruplicou (para 7,6%).

E piora ainda mais. Em 2006, os 20% do mundo que classificaram suas vidas como as melhores apresentavam uma pontuação média de 8,3; os 20% da base, tiveram pontuação média de 2,5. Agora pule para 2021: os 20% do topo pontuaram a média em 8,9, e os 20% que pior classificaram suas vidas tiveram sua média reduzida para 1,2. A diferença nessas classificações de vida agora é de 7,7 pontos – a mais alta na história do rastreamento. Os 20% do topo do mundo dificilmente poderiam estar se saindo melhor, e os 20% da base dificilmente poderiam se sair pior.

Você pode pensar que a desigualdade de renda explica a desigualdade de bem-estar – e certamente explica parte dela. Mas uma vida boa é mais do que dinheiro. Estudando os 20% das pessoas que relataram ter uma vida ótima, descobrimos que elas tinham cinco coisas em comum: (1) sentiam-se realizadas no trabalho; (2) tinham pouco estresse financeiro; (3) viviam em ótimas comunidades; (4) tinham boa saúde física e (5) tinham pessoas queridas que as apoiavam em caso de necessidade. Os 20% mais mal posicionados na escala tinham muito pouco de todas essas.

Depois de procurar denominar várias emoções, descobrimos dez que funcionam em diferentes culturas – cinco que medem experiências positivas e cinco que medem experiências negativas. As cinco experiências positivas são prazer, aprender ou fazer algo interessante, sentir-se bem descansado, sorrir e rir e sentir-se

## **INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E BEM-ESTAR**

### **OS OBJETIVOS**

Renda  
Saúde  
Emprego  
Educação  
Pobreza

### **OS SUBJETIVOS**

Avaliação sobre a vida  
(como as pessoas veem sua vida)  
Experiential (como as pessoas vivem sua vida)

respeitado. As cinco experiências negativas são raiva, estresse, tristeza, dor física e preocupação.

Apesar de todos os desafios que o mundo enfrenta, ficamos surpresos ao ver que tantas pessoas ainda encontram uma maneira de se divertir: 73% relataram sorrir e rir muito e 71% se divertiam bastante. Eles também se sentiam respeitados (86%). Das dez experiências sobre as quais perguntamos, “respeito” foi a mais citada. Mas o problema do bem-estar global não está nas emoções positivas e sim nas emoções negativas.

### O QUE TORNA UMA VIDA INFELIZ?

Como já dissemos, embora muitas coisas contribuam para uma vida descrita como excelente, descobrimos que há cinco coisas em particular (trabalho, finanças, saúde física, comunidades e relacionamentos com familiares e amigos) que definem o bem-estar. Se você está bem nesses elementos, é improvável que não esteja prosperando na vida.

Revisitamos a vasta literatura so-

bre felicidade e bem-estar, realizamos pesquisas (cerca de cinco milhões delas em quase 170 países), realizamos painéis de estudos, que nos permitem acompanhar as mesmas pessoas ao longo do tempo para que possamos entender melhor o que causa mudanças no bem-estar, como um colapso econômico, perda de emprego ou a morte de um cônjuge. Ser uma pesquisa global importa; pesquisas realizadas no Ocidente em geral se baseiam em participantes que se encaixam nas características WEIRD – “acrônimo para ocidental, escolarizado, industrializado, rico e democrático”. Em todas as pesquisas, fazemos a análise ao lado. Eis o que já descobrimos:

- As pessoas que amam seus empregos não odeiam as segundas-feiras.
- Dívidas relacionadas à educação podem causar cicatrizes emocionais mesmo após o pagamento da dívida.
- Trabalho voluntário faz bem.
- Exercícios são melhores que medicamentos para eliminar a fadiga.
- A solidão pode dobrar o risco de morrer de doença cardíaca.

## O EXEMPLO DA HOLOGIC

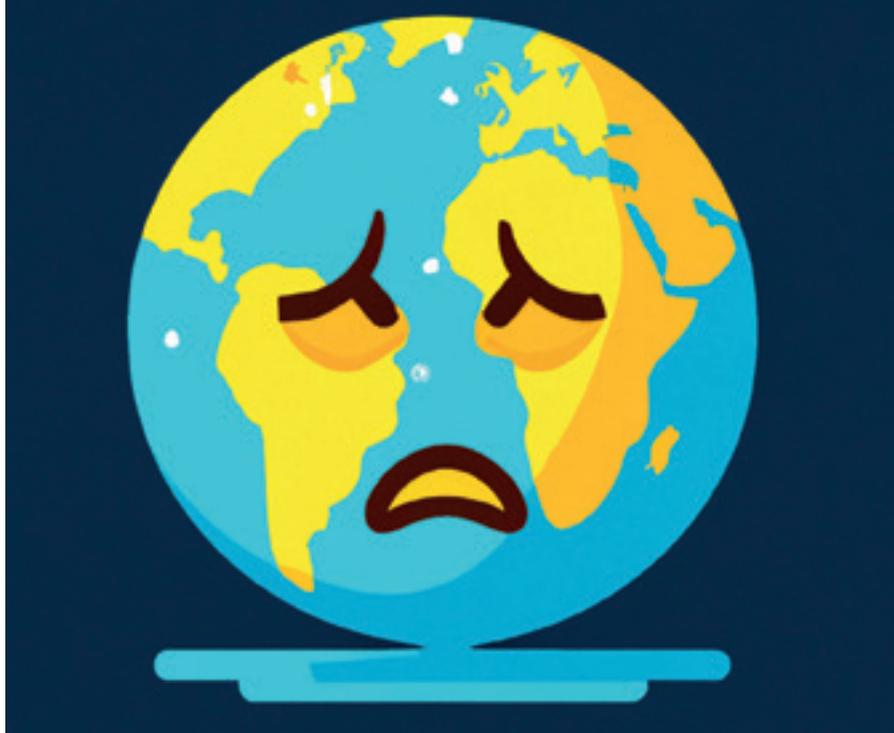
ELA DIZ EXISTIR PARA MELHORAR A SAÚDE DAS MULHERES. E CRIOU O WOMEN'S HEALTH INDEX, EM PARCERIA COM JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY, RAD-AID, POPPER AND CO. E GALLUP

A Hologic diz ser “uma empresa inovadora de tecnologia médica focada principalmente em melhorar a saúde e o bem-estar das mulheres por meio de detecção e tratamento precoces de doenças”. Entre seus produtos estão mamografia 3D, exame de Papanicolau e teste de HPV.

Um dia, para melhor atender a essa missão de melhorar a saúde feminina, a empresa queria quantificar como a saúde das mulheres estava se saindo globalmente, como diz seu CEO, Steve MacMillan. Mas esses dados não podiam ser encontrados em lugar algum.

Em vez de se sentar e dizer: “Os dados não existem para realmente determinarmos o impacto que estamos causando”, a Hologic saiu e fez algo a respeito. No Dia Internacional da Mulher em 2021, MacMillan contou que, “desde 2019, estava desenvolvendo em parceria com outras instituições um índice para atender à necessidade crítica de uma abordagem baseada em dados para a saúde da mulher”. No relatório de sustentabilidade de 2021 da Hologic, MacMillan disse ainda:

“Foi muito importante a iniciativa, mas os resultados de 2020 foram preocupantes: nenhum país do mundo foi aprovado em saúde feminina.” O relatório deu início a um debate: é preciso fazer mais pela saúde das mulheres. Em todos os lugares.



NÃO TER NEM MESMO AS ESTATÍSTICAS MAIS BÁSICAS É UMA REALIDADE EM MUITOS LUGARES. EM 2018, APENAS 129 PAÍSES DO MUNDO DISPUNHAM DE UM PLANO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS, E SÓ 60% DESSES PLANOS ESTAVAM EM OPERAÇÃO

## O PAPEL DAS EMPRESAS

As corporações impactam bilhões de vidas. Empresas da *Fortune Global 500* empregam quase 70 milhões de pessoas; apenas 19 países no mundo têm populações maiores. As 7,5 mil maiores empresas dos EUA empregam mais de 45 milhões de pessoas. E isso é apenas o número de pessoas que elas empregam. Elas afetam bilhões de vidas por meio de suas interações com clientes, fornecedores e comunidades.

A magnitude da presença corporativa é a razão pela qual os líderes do setor privado têm uma oportunidade significativa de melhorar o bem-estar das pessoas. Muitas organizações endereçam isso trabalhando aspectos como a diversidade no conselho ou a pegada ambiental. Mas estão ouvindo seus funcionários, clientes, fornecedores e comunidades? [Veja artigo na pág. 43.]

O público em geral não está satisfeito com as grandes corporações. Em 2021, 70% das pessoas no planeta acreditavam que a corrupção nos negócios era generalizada – e dois terços se sentiam assim há pelo menos 15 anos. Esse sentimento é tão difundido que a maioria das pessoas de 113 dos 140 países que pesquisamos entre 2019 e 2021 declararam que os negócios são corruptos. Pode ser por isso que tantos líderes empresariais dizem buscar um novo capitalismo.

As empresas podem ajudar com dados. Ouvindo mais seus públicos e apoiando os governos a fazê-lo. Se quisermos

melhorar a vida das pessoas, o mundo precisa de dados melhores, em todos os lugares. Porém faltam dados aos países. Não ter nem mesmo as estatísticas mais básicas é uma realidade em muitos lugares. Em 2018, 129 países dispunham de um plano nacional de estatísticas, e apenas 60% deles estavam em operação. Com a pandemia, isso piorou: segundo o Banco Mundial, em 2020, 65% dos escritórios nacionais de estatística foram parcial ou totalmente fechados.

Essas falhas na coleta de dados precisam ser corrigidas, e o setor privado pode ajudar. A maioria das empresas hoje enuncia o valor particular que elas trazem ao mundo por meio de sua missão ou declaração de propósito, não? Por que então uma Whole Foods Market, que diz apoiar a nutrição, não ajuda o mundo a ter estatísticas confiáveis sobre nutrição? Essas parcerias público-privadas são necessárias.

Uma empresa já está dando exemplo: Cookpad, aplicativo de culinária japonês cujo propósito é aumentar a comida caseira. E, para saber se seu esforço está funcionando, ela se uniu com o Gallup e construiu estatísticas oficiais globais e regulares sobre cozinhar. Outro caso é a Hologic [veja quadro ao lado]. E a sua empresa? O que pode fazer? ∞

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

JON CLIFTON é CEO do Gallup e autor de *Blind Spot: The global rise of unhappiness and how leaders missed it*.



## SEIS EXPERIMENTOS PARA MUDAR SUA EMPRESA

Jules Goddard propôs, em 2012, que intervenções gerenciais em seis dimensões culturais podem ser até mais importantes para as empresas de hoje do que a boa estratégia

“**A** tecnologia social do management é a principal culpada por paralisar as empresas e transformar pessoas talentosas em gestores sem esperança, sem alegria e sem conserto.” Essa afirmação – forte – é de Jules Goddard, pesquisador de inovação em gestão da London Business School, Reino Unido, e integra um artigo dele de 2012.

No artigo, Goddard argumentava que gerir pessoas com escolaridade crescente e atender a seus desejos, que vão além do que ensina o management tradicional, seria um dos grandes desafios das empresas por um longo tempo – em sua visão, talvez até maior do que o desafio da estratégia. Passados dez anos, fazemos a pergunta: você acha que Goddard estava certo?

### O QUE ELE DISSE EM 2012

Uma companhia pode iniciar essa aventura com um experimento a partir de qualquer uma das seis dimensões-chave que definem uma cultura/estrutura organizacional na visão de Goddard:

**1. Conhecimento – origem.** Em sua empresa, ele se encontra no expertise de especialistas individuais ou na síntese da sabedoria das pessoas comuns?

**2. Conhecimento – modo de usar.** Está codificado em procedimentos operacionais padrão (burocráticos) ou é aplicado conforme demandam as situações que surgem (ad hoc)?

**3. Poder – origem.** Os gestores obtêm poder do cargo que ocupam ou do mandato informal das pessoas que representam?

**4. Poder – modo de usar.** As decisões são tomadas em sintonia com uma estratégia preestabelecida ou em resposta à realidade emergente?

**5. Energia – origem.** Os funcionários são motivados por recompensas materiais ou pelas alegrias do trabalho em si?

**6. Energia – modo de usar.** Os funcionários são tratados como meios para um fim (recursos humanos) ou como fins em si mesmos (seres humanos repletos de recursos)?

Com base nessas dimensões, Goddard propôs seis experimentos, para que cada gestor escolhesse um.

### O QUE DIZEMOS HOJE

As dimensões de Goddard não se tornaram obsoletas; pelo contrário, com o aumento de complexidade, parecem mais vivas que nunca. Trata-se de “rever o equilíbrio com que se trabalham as seis dimensões da estrutura organizacional”. Isso sugere que fazer os experimentos segue valendo a pena.

Tanto que, mais recentemente, algumas empresas vêm fazendo alguns desses testes. A pergunta é: elas estão levando o exercício realmente a sério? “É preciso aventurar-se de fato”, diz Goddard.

**Experimento nº 1: tornar tudo bem visível.** Confie menos no conhecimento dos especialistas e mais na sabedoria das pessoas comuns, mudando o foco do individual para o coletivo. Para tanto, use tecnologias que permitam aos gestores enxergar as ações uns



PARA EVITAR O CENÁRIO DOS "GESTORES SEM ESPERANÇA, SEM ALEGRIA E SEM CONSENTO", O PESQUISADOR JULIET BOGDAN, DA LONDON BUSINESS SCHOOL, RECOMENDA ÀS EMPRESAS EM LABORATÓRIOS COM NOVOS MÉTODOS DE MANAGEMENT

**N**os últimos anos, o cenário dos gestores sem esperança, sem alegria e sem consento, tem se tornado cada vez mais comum. Segundo o pesquisador Juliet Bogdan, da London Business School, isso acontece porque as empresas estão adotando métodos de management que não são adequados para o futuro. Ele recomenda que as empresas adotem métodos de management que sejam mais colaborativos e menos hierárquicos. Isso significa que os gestores devem deixar de ser os donos da verdade e passar a ser facilitadores. Eles devem criar um ambiente onde os funcionários possam se expressar e compartilhar suas ideias. Isso é essencial para a inovação e para o sucesso a longo prazo da empresa.

dos outros, assim como as consequências dessas ações. De acordo com o pesquisador, isso tende a derrubar silos, estimular o aprendizado coletivo e aumentar o capital social. Outro benefício é a descoberta dos verdadeiros talentos de todos. “As empresas são ruins na tarefa de descobrir o que seus funcionários fazem de melhor”, diz o autor.

**Experimento nº 2: mudar o centro do negócio.** Confie menos nos processos-padrão e mais na avaliação bem informada, mudando o foco da burocracia para as novas informações que surgem. Aqui se deve reconhecer que a maioria das mudanças se origina nas fronteiras da organização, e que complacência e miopia tendem a ser mais fortes no centro do negócio. Portanto, fortaleça os mecanismos de autogestão e deposite sua confiança nas pontas. Isso inclui ter um mecanismo para combater a tendência natural de ficar preso às primeiras versões dos projetos, criar ilhas de empreendedorismo longe do centro do negócio etc.

**Experimento nº 3: criar novas opções para decidir.** Confie menos nas estruturas formais e mais nas redes informais e mude o foco da hierarquia para a democracia. Tudo começa por reconhecer que muitas decisões são tomadas com mais acerto pelas pessoas comuns do que pelos especialistas; aí fica fácil dar mais voz a um número de pessoas maior na criação e implementação de estratégias competitivas. É importante encontrar maneiras de transferir a tomada de decisões para a inteligência coletiva de muito mais membros da organização. O experi-

mento consiste em descobrir modos de colher e aplicar o conhecimento de todos os funcionários.

**Experimento nº 4: pergunte-se “E se...?”** Confie menos no planejamento central e mais na improvisação local e mude o foco da estratégia para a oportunidade. A ideia é criar o hábito entre as pessoas de resolver diferenças de opinião sem pedir a arbitragem das instâncias superiores, mas, sim, fazendo o teste. Isso estimula sua imaginação empreendedora e traz à tona ideias corajosas, menos convencionais.

**Experimento nº 5: faça conexões.** Aposte menos no retorno financeiro e mais nas recompensas do trabalho propriamente dito; o foco muda da motivação externa para a interna. Então, tire proveito do entusiasmo natural das pessoas para se envolver em atividades coletivas por razões de satisfação pessoal, orgulho ou reconhecimento pelos pares. O movimento de código aberto e a vitalidade do trabalho das organizações voluntárias são testemunho do poder da motivação sobre o dinheiro.

**Experimento nº 6: expanda a propriedade.** A ideia é fazer as pessoas dependerem menos da gestão de outros e mais da gestão de si próprio, mudando o foco do instrumental para o ético. Sendo assim, reconheça o problema de agenciamento inerente ao capitalismo e busque novos meios de oferecer direito de propriedade ou de patente a funcionários.

É atual ou não? Vale testar. ∞

ADRIANA SALLES GOMES é diretora editorial da Qura Editora e cofundadora de HSM Management. É editora da newsletter *The Update* e coautora do livro *O Algoritmo da Vitória*, com José Salibi Neto. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.



@2

## cursos online

### para início

### imediato

CURSO HSM MERCADO  
FINANCEIRO



CURSO HSM ESTRATÉGIA  
COMERCIAL



NOSSA EXPO EVOLUIU.  
INSCREVA-SE!

<https://hsmmais.com.br>



### Informações:



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



(11) 4689-6600

## ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO

4H2D .....	18	Tecnologia para Engenharia de Software .....	6
Anatel .....	6	KMPG .....	26
Arezzo&Co .....	43	London Business School .....	18, 88
Associação das Alegrias .....	43	Magalu .....	43
Banco Mundial .....	84	Manfrim .....	43
Blame Wall Street .....	11	Mazars .....	26
Board Agenda .....	26	McKinsey .....	71
Bored Ape Yatch Club .....	33	Microsoft .....	82
Bovespa .....	43	Ministério da Economia .....	18
Buurtzorg .....	38	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços .....	6
Capgemini .....	29	MIT .....	43, 75
Carol Bassi .....	43	MIT Sloan Management Review .....	24
Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco .....	6	Morgan Stanley .....	11
China Daily .....	21	Movida .....	43
Comunicação Não Violenta .....	75	My Shoes .....	43
Cookpad .....	84	Nações Unidas .....	16
Copastur .....	43	Natura .....	43
CPQD .....	6	New Karolinska Solna .....	16
Dengo .....	43	Nubank .....	3
Discord .....	33	Organização das Nações Unidas ..	21, 75
EY Center for Board Matters .....	26	Organização Mundial da Saúde .....	3, 75
Flow School .....	83	PwC .....	14, 26
Fortune Global 500 .....	84	Reserva .....	43
Gallup .....	3 e 84	Robert Half .....	43
GitHub .....	6	Rotman Management .....	11
Global Footprint Network .....	75	Salesforce .....	22
Global Reporting Initiative .....	43	Sociedade Brasileira de Ciência .....	6
Google .....	18	Sociedade Brasileira de Computação ..	6
Governo da China .....	21	SpaceX .....	12
Governo dos EUA .....	20	Special Dogs Company .....	43
GPTW .....	43	Tesla .....	12
Grupo Jacto .....	43	Tia Sônia .....	43
Grupo Laços .....	38	Trinity Business School do Trinity College .....	24
Grupo Reserva .....	43	Troc .....	43
Harvard University .....	24, 75	University of Oxford .....	14
Henley Business School .....	26	Whole Foods Market .....	84
Hologic .....	84	Willis Towers Watson .....	71
Huawei .....	6		
Humanizadas .....	43		
Information and Communications Technologies Laboratory do Instituto Nacional de Telecomunicações .....	6	Veja também a tabela das páginas 46 e 47	
Instituto Nacional de Ciência e			

## CONVERSE COM A GENTE SEMANALMENTE

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



## ASSINANTE HSM MANAGEMENT TEM A FACILIDADE DE RECEBER CONTEÚDO DIRETO NO SEU WHATSAPP

Use o QR code abaixo para receber  
esse serviço



## NOSSO CONSELHO EDITORIAL

Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Augusto Júnior (Instituto Anga) • Junia Nogueira de Sá (Oito, Com Consultores, Rede Mulher Empreendedora, WWF) • Marcelo Nobrega (Investidor) • Marc Tawil (Tawil Comunicação) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial) • Caroline Verre (HSM) • Vania Neves (Vale) • Viviane Mansi (Toyota)

## EXPEDIENTE

### HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: Reynaldo Gama  
Diretora de conteúdo: Poliana Reis Abreu  
Gerente de conteúdo: Caroline Verre

### QURA EDITORA

CEO: Gabrielle Teco [gabrielle@qura.com.br](mailto:gabrielle@qura.com.br)  
[/in/gabrielleteco/](https://in/gabrielleteco/)  
Diretora editorial: Adriana Salles Gomes [adriana@qura.com.br](mailto:adriana@qura.com.br)  
[/in/drissalles/](https://in/drissalles/)  
Publicidade: [negociosB2B@qura.com.br](mailto:negociosB2B@qura.com.br)  
Atendimento ao cliente: [revistahsm.com.br/faq](http://revistahsm.com.br/faq)  
Assine HSM Management: [revistahsm.com.br/assinatura](http://revistahsm.com.br/assinatura)

### revistahsm.com.br

Editora-executiva: Maria Clara Tavares Lopes  
[mariaclara@revistahsm.com.br](mailto:mariaclara@revistahsm.com.br)  
[/in/maria-clara-lobes/](https://in/maria-clara-lobes/)  
Subeditor:  
Felipe Van Deursen [felipe.vandeuersen@revistahsm.com.br](mailto:felipe.vandeuersen@revistahsm.com.br)  
Diretora de arte: Débora Bianchi [debora@revistahsm.com.br](mailto:debora@revistahsm.com.br)  
Colaboraram nesta edição: Karen Rodrigues, Leonardo Guimarães, Sandra Regina da Silva  
Revisão: Hellen Suzuky, 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).

# Pensando em colocar o pé na estrada e curtir o seu próximo destino?

## Na Localiza você encontra:

-  Inúmeras lojas no Brasil e no mundo;
-  Diversos modelos de veículos;
-  Programa de fidelidade e benefícios;
-  Assistência 24 horas e muito mais.

A gente te ajuda a chegar lá!

 Localiza



alugue pelo app  
localiza.com  
0800 979 2000



VEM  
**LIDERAR**  
COM A GENTE.

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



A **LG lugar de gente** é líder em soluções para gestão do capital humano.



Todo líder sabe que é importante gerenciar bem as pessoas e a tecnologia para promover uma cultura positiva e atingir os resultados. E quem conta com um parceiro capaz de automatizar e digitalizar a gestão do capital humano sai na frente.

Por isso, tenha ao seu lado a **LG lugar de gente**, a maior HR Tech do Brasil e um dos maiores fornecedores para HCM do mundo. A única que possui uma plataforma completa e integrada de produtos para RH, 100% em nuvem, que pode ser acessada a qualquer momento e em qualquer lugar.

Já são mais de 2 milhões de pessoas impactadas pela Suíte Gen.te, que usufruem de gamificação, people analytics, inteligência artificial, chatbots, aplicativos mobile e muito mais.

Faça parte dessa revolução, conheça detalhes em [lg.com.br/produtos](http://lg.com.br/produtos)



**LG**  lugar de gente  
sistemas humanos