

hsm

management



EXPERIÊNCIA TOTAL: QUEM ESTÁ NO CENTRO DA EXPERIÊNCIA QUE SUA EMPRESA OFERECE?

ENTENDA O NOVO OLHAR SOBRE PESSOAS
QUE AS ORGANIZAÇÕES PRECISAM DESENVOLVER,
COM FRAMEWORKS, CASOS PRÁTICOS
E UM MARKETING TRANSFORMADO



A man wearing a straw hat, a patterned shirt, and a backpack is taking a photo of a woman. The woman is wearing a white blazer over a green top and white pants, and has a lanyard with an ID badge. They are standing in front of a wooden wall. The text is overlaid on the image in white rounded rectangles.

Carro pra **curtir** a
viagem do seu jeito
ou chegar a **tempo**
para a **reunião** de
negócios?

A gente **aluga.**

 **Localiza**

localiza.com | 0800 979 2020

NEUROTRANSMISSORES, EXPERIÊNCIA TOTAL E IA

Nunca se falou tanto em neurotransmissores como agora. Sem pretensão científica, eu diria que se trata daquelas substâncias químicas cerebrais responsáveis por passar informações entre um neurônio e outro, e que podem mandar mensagens inibitórias ou excitatórias – afetando bastante o comportamento humano, portanto.

É inegável que o impacto dos neurotransmissores em nossas vidas é uma descoberta extremamente relevante para os negócios, sobretudo em uma era em que a experiência das pessoas com as empresas define cada vez mais o sucesso ou o fracasso. E também em uma era marcada – quem sabe, moldada – pela inteligência artificial. Afinal, algoritmos podem induzir a produção de neurotransmissores, da maneira certa e/ou da maneira errada.

Início esta mensagem abordando neurotransmissores porque me parecem centrais a vários dos temas desta edição. Em primeiro lugar, são centrais em um *Dossiê* que trata da experiência total que as empresas oferecem às pessoas com que se relacionam. Prover boas experiências a clientes, funcionários e outros stakeholders significa, no limite, fazer com que esses indivíduos aumentem sua produção de oxitocina, não é? Algo que depende de método, de conhecimento das pessoas e do entendimento de um novo marketing condicionado por mercados físicos, digitais e sociais. Um estudo de caso específico como o da Tintas Iquine em CX (experiência dos clientes) e um estudo amplo sobre as diferenças de EX com trabalho híbrido ajudam a materializar rapidamente os conceitos e desafios que todos enfrentamos nesse front.

O objetivo de produzir oxitocina é um convite explícito – ou provocação –

no caso da nossa entrevista exclusiva com o psicólogo Scott Sandland, co-fundador da startup americana de IA Cyrano.ai, na seção *Contagem Regressiva*. Ele trabalha para que os sistemas de inteligência artificial pratiquem o que chama de “empatia artificial”, lendo o contexto e se adaptando a ele, a fim de ativar a oxitocina no interlocutor. (E não a viciante dopamina, que, como Anna Lembke nos ensina no livro *Nação Dopamina*, cria o paradoxo de que ser mais felizes nos deixará mais propensos à infelicidade).

Ainda há a pesquisa que **HSM Management** realizou com a Chie Integrates sobre as percepções a respeito do futuro do trabalho, que é um prato cheio para executivos de recursos humanos conseguirem gerenciar a atual transição. E ajuda em estratégias para aumentar a produção de oxitocina e reduzir a de cortisol, por exemplo, que é associado ao estresse e à resistência à insulina.

Do mesmo modo, a edição 2023 da pesquisa que Talenses Group e Inspere fazem sobre a liderança feminina no Brasil deixa claro que a sororidade entre líderes mulheres e suas lideradas é o que está produzindo os maiores avanços delas em posições de comando. Sororidade tem tudo a ver com oxitocina, concorda? (Agora, os homens ainda ficam devendo um apoio maior, porque os avanços são bem-vindos, mas continuam a ser insuficientes.)

Então, minha sugestão é que você aproveite esta edição para melhorar sua gestão entendendo as bases científicas do que está à mesa. Boa leitura! ∞

PS: Nós estamos aproveitando. Para acelerar. The Town Learning Journey é já em setembro e, no fim de novembro, esperamos 4 mil pessoas no HSM+.

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



CONTAGEM REGRESSIVA

6 COM SCOTT SANDLAND

EMPATIA ARTIFICIAL: OXITOCINA NA IA

O que acontece quando gente de humanas se envolve com tecnologia? Por exemplo, algoritmos de inteligência artificial que interagem com humanos levando em conta o contexto deles e praticando “empatia artificial”. Segundo o hipnoterapeuta Scott Sandland, fundador da Cyrano.ai, isso estimula a produção de oxitocina nas pessoas, diferentemente dos algoritmos que estimulam a viciante dopamina.



ARTIGOS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E REPORTAGENS

4



57 **PANORAMA MULHERES 2023: ESTUDO TRAZ BOAS NOTÍCIAS**

Se a pandemia representou um recuo na proporção de mulheres líderes em muitos países, no Brasil houve avanços. A principal causa? Sororidade.



69 **O FUTURO DO TRABALHO PELOS TRABALHADORES FUTUROS**

Pesquisa compara as narrativas dos profissionais de empresas com seu estágio de maturidade cognitiva e revela o desafio prático de reinventar os modelos.

11 **DIRETO AO PONTO**

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

Cinco novas qualidades para líderes e defesas contra o ChatGPT e afins.



75 **ASSUNTO PESSOAL**

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

Saúde mental no Brasil corporativo: pontos de atenção e um framework.

15 RUMO À EXPERIÊNCIA TOTAL (TX)

Segundo o *Gartner*, em breve as empresas que endereçarem a experiência total estarão 25% acima das concorrentes em métricas diversas de satisfação. Mas o que é esse novo conceito, nascido no varejo digital e que se dissemina em todos os setores e no contexto digital (físico, digital e social)?

Este *Dossiê* detalha suas mais variadas facetas, acentuadamente as de experiência do cliente (CX) e experiência do colaborador (EX), trazendo os principais conceitos, ferramentas que devem apoiar



o trabalho na área (incluindo neurociência e dados) e a prática. É preciso entender uma mudança-chave:

a experiência, cada vez mais, precisará ser fluida, o que vai exigir um departamento de marketing reinventado.

Excepcionalmente nesta edição não publicamos nossas colunas, devido ao superdossiê dedicado à experiência total e aos dois estudos no Brasil, sobre mulheres na liderança e futuro do trabalho.

81 **EXTRA:** Um spoiler do próximo Chapter2U

82 **NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI**



TECNOLOGIA

EMPATIA ARTIFICIAL: A PRÓXIMA FASE DA IA

6

por Pedro Nascimento e Sandra Regina da Silva

Já vimos que a inteligência artificial (IA) pode ser uma grande aliada dos negócios, mas tem um limite. Se bem construída, é eficiente em dar respostas, mas deixa a desejar em personalização. Isso porque lhe falta empatia. Ou faltava. A startup Cyrano.ai acrescentou psicologia para oferecer “empatia artificial” e gerar oxitocina, como diz seu CEO e cofundador, Scott Sandland, nesta entrevista. Ele esteve em São Paulo para o evento Apix 2023.

IO Como você, um hipnoterapeuta, se envolveu com inteligência artificial e com a ideia da empatia artificial?

Eu era diretor-executivo de uma clínica de saúde mental e, uns sete ou oito anos atrás, via de perto essa epidemia de pessoas com menos de 35 anos sentindo-se solitárias e fazendo subir os índices de ansiedade, depressão, suicídio, overdoses de drogas etc. Enquanto isso, eu estava treinando novos funcionários e tinha a vontade de mudar o estado das coisas.

Pensei que o melhor jogador de xadrez do mundo era uma IA e comecei a pesquisar. A terapia funciona muito como o xadrez – a razão pela qual você está fazendo algo ruim é porque está sacrificando determinado peão para conseguir uma posição melhor mais tarde. O desafio é descobrir se podemos ter menos sacrifícios em nossa estratégia. Então, pensei: e se eu pudesse ensinar uma IA a ser conversacional?

Começamos a investigar, e encontrei o gênio Richard Socher, que construiu uma tonelada de IA que a Salesforce usa e é um líder de pensamento

absoluto nessa indústria. Ele dizia que chatbots precisam ser otimizados para dar respostas completas e precisas e, na hora, pensei: isso está errado. É uma péssima ideia, mesmo esse cara sendo muito mais inteligente que eu.

Por quê? Porque uma resposta completa e precisa é o oposto de uma comunicação eficaz, já que comunicação eficaz é sobre como ler o contexto e adaptar a ele o que você tem para dizer. Aquele que vai apenas com informações completas e precisas é o “chato da festa”, aquele sujeito que não para de falar sobre algo que ninguém se importa. Não podemos ter isso em conversas que são emocionalmente sensíveis ou de alto valor. Assim vi um gap que eu podia preencher e endereçar a epidemia de solidão.

9

Então, mesmo nessa explosão de IAs generativas, falta levar em consideração o contexto?

Exatamente. Experimente colocar numa mesma sala vendedores e técnicos. Os vendedores falam: “Somos nós que estamos vendendo tudo”. E os técnicos replicam: “Se não fosse a gente, você não teria nada para vender”. Há uma tensão natural entre os dois grupos. E a incompatibilidade vai aparecer de novo: os profissionais da tecnologia estão procurando por coisas que sejam bastante mensuráveis, como feedback do usuário em seus testes ou de controle de qualidade. E os vendedores estão gastando tempo em sentir o cliente, construir um relacionamento com ele.

Eu decidi construir uma ferramenta que fizesse o pessoal de vendas realmente se comunicar com a turma da tecnologia. A análise de sentimento e o resumo automático são o mais próximo disso que existe hoje, mas estão projetados para o gerenciamento mais do que para a pessoa que conversa.

8

E como princípios de terapia foram parar numa tecnologia usada no mercado corporativo?

Parece loucura, mas algumas semanas depois de termos essa ideia sabíamos qual deveria ser o roteiro. Começaria por treinar a IA em conversas importantes para as pessoas, nas quais relacionamento normalmente importa – mas não podia ser em uma situação clínica de saúde, com uma população vulnerável. Não somente pela ética, mas também porque é muito difícil pegar uma conversa clínica e vinculá-la a uma melhora. Há muitas variáveis envolvidas em uma melhora, coisas que às vezes nem estão no radar – o paciente ou sua esposa podem ter conseguido uma promoção no trabalho; se for um garoto, ele pode ter ganhado um cachorrinho ou tirado A numa prova da escola. Em termos de treinamento de modelo, precisávamos de dados não corrompidos.

Então, comecei a treinar a IA com vendas de alto valor do mercado corporativo; isso é emocionalmente forte, depende de relacionamento e apresenta um resultado claro para medirmos. Foi assim que caí no segmento corporativo. Começamos com venda de carros, porque um Honda Civic é um Honda Civic em todos os lugares e, portanto, você sabe que pode vincular melhor o resultado ao relacionamento. Depois seguiríamos em direção à saúde – assim que tivéssemos dados suficientes, que é o que temos agora.

7

Como foi a transição para a saúde?

Está sendo. Em seguida às aplicações comerciais, fizemos um piloto de nove meses com 50 terapeutas. Apenas demos a eles uma ferramenta Zoom, dissemos que era para usarem nas sessões virtuais deles e nos mandar feedbacks. Atualmente estamos revisando nosso sistema com base nos feedbacks que recebemos desses 50 terapeutas.

6

E essa IA poderia ser aplicada em outras áreas, além de vendas e terapia?

Sim, porque os seres humanos são definidos pela comunicação. É o que nos diferencia

“ACREDITA-SE QUE OS CHATBOTS PRECISAM SER OTIMIZADOS PARA DAR RESPOSTAS COMPLETAS E PRECISAS, MAS ISSO É O OPPOSTO DE UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ, JÁ QUE COMUNICAÇÃO EFICAZ É SOBRE COMO LER O CONTEXTO E ADAPTAR A ELE O QUE VOCÊ TEM PARA DIZER”

“OS ALGORITMOS MAIS POPULARES DE HOJE, COMO O DO YOUTUBE E O DO INSTAGRAM, ESTIMULAM A PRODUÇÃO DE DOPAMINA, QUE É VICIANTE E SERVE COMO CAÇA-NÍQUEIS; PRECISAMOS DE SISTEMAS QUE ESTIMULEM A OXITOCINA, QUE É A SUBSTÂNCIA LIGADA A CONEXÃO E AMOR”

de todos os animais. É por causa da capacidade de comunicação que estamos tão entusiasmados com o ChatGPT, percebe? Ele fala conosco! Isso gerou o burburinho. Mas acredite: ainda não nos agarrou como uma conversa faria, porque a conversa, na verdade, é algo humano muito primitivo. O sistema da Cyrano.ai foi projetado para melhorar conversas, que são algo complexo, em qualquer lugar onde se converse.

Só que descobrir os melhores locais para levar nossa IA foi um processo difícil e demorou muito mais tempo. A educação em saúde é uma das mais importantes, especialmente a saúde mental, com base apenas em minha formação. Mas vendas de carros, de casas, serviços financeiros, todas essas áreas podem ser beneficiadas. Criamos uma matriz das conversas de maior valor e com menor regulamentação e risco ético, e partimos para o planejamento. Eu diria que estamos no meio de uma primeira fase. A próxima é excluir coisas que não nos pareçam interessantes.

5 E os resultados? Quão melhores têm ficado as conversas?

Temos os resultados comerciais consolidados, e estes superaram nossas estimativas mais ambiciosas. Em nossa primeira implantação, melhoramos as conversões de vendas de carros em 26% e reduzimos o tempo de venda em 44%, em um teste A/B de 120 dias. De jeito algum pensamos que teríamos essa redução no tempo de venda. Depois, aumentamos as vendas de residências em 14% em um mercado que caiu 11%, ou seja, o resultado foi 25% melhor. E esses são os números objetivos. Também tivemos entre 78% e 96% de precisão nas previsões em um ciclo de vendas de vários estágios.

Nossos números de feedback do usuário foram 86% (carros) e 87% (residências). Nossos usuários nos deram feedbacks muito úteis e altamente precisos, de maneira subjetiva e objetiva.

Agora, passar da venda de um carro de US\$ 30 mil para outro de US\$ 80 mil poderia ser um avanço, mas não é

o mais interessante. O que nos interessa é passar da venda de um carro para uma iniciativa relacionada com saúde mental. É quando você vai de uma vertical para outra que os grandes saltos precisam acontecer.

4 Quais as limitações? O que precisa ser melhorado? É uma caixa-preta quando começa a aprender por si só, não é?

O componente da caixa-preta de fato é complicado. O outro lado disso, que também acho complicado, é um termo que minha esposa e eu usamos em nossa casa: tem um “front-end” difuso. Significa que a tecnologia, além de ter aquele componente de caixa-preta que não entendemos, não possui contornos claramente definidos para sabermos onde usá-la e onde não usá-la. Deve ser como quando foi inventada a roda. O homem não devia entender realmente todas as implicações do que iria fazer para transformar a sociedade com uma roda.

Lembra quando você teve seu primeiro telefone celular? Se tivessem lhe dito na época o que você faria com um telefone em 2023, você não acreditaria. Depois do lançamento do iPhone, um dos primeiros aplicativos da App Store que rendeu um “zilhão” de dólares foi algo que reproduzia sons “flatulentos”, a coisa mais estúpida do mundo! E havia um app para fazer parecer que você estava bebendo uma cerveja no telefone.

Acho que é no estágio de aplicativo gerador de “ruído de soltar pum” que estamos com os LLMs [sigla em inglês para modelos de linguagem grande]. E tudo bem. Precisa acontecer como com os smartphones, que ganharam o GPS, a câmera que tira fotos de alta qualidade, a possibilidade de pagar coisas com o celular, e outras tantas contribuições para uma melhor qualidade de vida.

LLM está sendo a ponta da lança, isso vai ficar muito mais profundo e transformador.

3 E aquele filme *Ela*, em que o sujeito se apaixona por um LLM... Vai acontecer?

Acho que sim, nós teremos isso. E é muito melhor do que o temos hoje.

Veja: a maioria dos algoritmos com os quais os humanos interagem hoje, como o do YouTube, o do Facebook e o do Instagram, é centrada em dopamina. Buscam nos fazer sentir um prazer associado à sua interação com esse algoritmo. Isso é uma ideia perversa; e diria até que uma ideia de mercenários. A dopamina é uma droga caça-níqueis; viciante, predatória, perturbadora. Ou seja, essas máquinas nos viciaram e nos isolaram uns dos outros.

Existe uma substância química melhor a acionar; precisamos construir sistemas que otimizem a oxitocina. Trata-se da substância química de intimidade, conexão, confiança, amor e harmonia – o momento em que se tem mais oxitocina é durante o parto, para você ter uma ideia. Ela tem a ver com momentos de verdadeira alegria e conexão, e isso é humanidade. Ainda não criamos ferramentas que fazem isso.

Minha irmã antropóloga, que viveu no sul da Venezuela por sete anos, compartilhou uma história comigo que eu amo: um antropólogo foi questionado sobre o primeiro sinal de cultura e civilização na humanidade. A expectativa era de que sua resposta fosse uma panela de barro, um desenho de caverna, mas foi muito melhor do que isso. Eram os restos mortais de uma mulher da caverna que tinha um fêmur quebrado e cicatrizado. Significou que a tribo cuidou dela até que sua perna sarasse. Foi o primeiro sinal de uma cultura civilizada, inteligente.

Agora, estamos construindo potes de barro com tecnologia, com uma IA, e até podemos desenhar nas paredes no meio da jornada. Tudo isso é legal, mas não a estamos usando ainda para que os vulneráveis em nossa tribo sejam mais bem cuidados. Precisamos construir sistemas que cuidem das pessoas, que valorizem a condição humana. Se não estivermos otimizando para isso, vamos sair perdendo.

Uma parte fundamental para o alinhamento entre tecnologia e humanos é fazer com que os sistemas otimizem oxitocina em vez da dopamina.

2

Sobre sua IA, para onde vai essa empatia artificial conversacional?

Para muitos lugares legais, eu acho. Cada pessoa poderia tê-la como sua própria assistente virtual, embora não seja assim que muitas pessoas estão olhando para a IA. Acho que todos nós teremos nossa própria IA correspondente. Se for bem-feita, ela vai te entender, vai te pegar, vai ser simbiótica com você e estará sempre presente. Vai ser incrível e você será capaz de aprender qualquer coisa, exatamente da maneira que for melhor para você, em alinhamento com suas curiosidades.

O buscador do Google representou um salto em pesquisa de conhecimento, não foi? Com essa IA pessoal, haverá um salto maior ainda no acesso a informação e educação. Um salto que mudará bastante o mundo. Quem não leu a postagem de Sam Altman [da OpenAI] *Moore's law for everything* deveria, e rápido; ajuda a entender o tamanho da mudança. [Veja ao lado.]



Seth Godin diz, em seu blog, que precisamos nos aprofundar no trabalho emocional, porque este é humano e é o que nos separa das máquinas. O que você pensa a respeito?

Novamente, cito o front-end difuso, essa dificuldade de descobrir quais são os melhores usos para essa tecnologia. Pensávamos que íamos construir uma IA para que todos pudessemos ficar sentados desenhando e compondo músicas. E agora a IA está desenhando e escrevendo músicas para que possamos ser encanadores melhores. Meu sobrinho, que tem 20 anos, diz que algumas de suas melhores lembranças da faculdade serão de jogar videogame online com seus amigos usando um fone de ouvido. Isso é diversão, é social e é humano, apesar da máquina. Não?

De fato, não queremos uma IA para substituir as pessoas na conexão emocional – só para complementá-las –, mas a substituição infelizmente acontecerá, do mesmo modo que as drogas substituem relacionamentos hoje. ∞

Leia o texto de Sam Altman indicado por Scott Sandland apontando o celular para este código:



hsm+

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",
do 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
ou leia o QR code

REALIZAÇÃO

hsm | mci



DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DA GESTÃO

11 **ATRIBUTOS DO LÍDER** Especialista atualizam requisitos pós-covid 12 **MÉDIA GERÊNCIA EM RISCO DE EXTINÇÃO?** Em vez de demitir, faça um MVP com eles 14 **GOOGLE & CHATGPT** Como uma empresa potencialmente se protege da inteligência generativa 15 **DO QUE É FEITA A RESILIÊNCIA BANCÁRIA** A importância da diversificação fica cada vez mais evidente



AS CINCO NOVÍSSIMAS QUALIDADES DE LIDERANÇA

As receitas para ser bom líder pareciam mudar, mas mudaram mesmo agora, lê-se na *s+b*

Na Siemens dos EUA havia, poucos anos atrás, uma imagem perfeita do que deveria ser um líder. Segundo Barbara Humpton, a CEO da empresa, diz à *strategy+business*, era um “teatro de gerenciamento de desempenho”, em que havia um conjunto de características definido para ter ou desenvolver. A abordagem foi trocada por um framework em torno de quatro prioridades – impacto no cliente, tecnologia com propósito, mentalidade de crescimento e capacitação – e atenção maior a metas de disrupção. E a empresa cresceu 8,2% no último ano fiscal.

Esse é um exemplo radical de mudança em relação à liderança. David Reimer, Harry Feuerstein e Adam Bryant, especialistas em mentoria de executivos e desenvolvimento de liderança do The ExCo Group, dos EUA, escrevem, na *s+b*: Se o modelo de líder estava quase inalterado aos olhos dos conselhos de administração entre o início do pós-guerra e março de 2020 – pesava a capacidade de maximizar a eficiência e oferecer um desem-

penho estável –, os tsunamis causados por “ativismo de stakeholders, tensão geopolítica, avanços tecnológicos e mudanças macroeconômicas”, colocaram cinco “novas” qualidades nos “navios”:

1. CONSEGUIR LIDERAR COM BÚSSOLA QUANDO NÃO HOUEVER MAPA. No caso, mapas são documentos de estratégia plurianuais e bússola, os dados que vão surgindo. Liderar é tomar decisão.

2. TRANSFORMAR A INCERTEZA EM ESPORTE COLETIVO. Ficar confortável com a ambiguidade já era; é preciso inculcar adaptabilidade como habilidade-chave em toda a empresa. A mensagem a transmitir é: o futuro é incerto, mas nós somos feitos para ele.

3. FAZER O QUE SE FALA. Afinal, os líderes enfrentam o escrutínio de stakeholders diversos.

4. DOMINAR ESTRUTURAS MATRICIAIS MODERNAS, QUE TORNAM UMA EMPRESA MAIS RESPONSIVA ÀS NECESSIDADES DO CLIENTE. Os melhores usam a matriz com pensamento interdisciplinar e liberando inovação.

5. TER AUTENTICIDADE. Por isso, os valores pessoais contam mais para os conselhos. ∞

COMO (NÃO) ELIMINAR SUA MÉDIA GERÊNCIA

Artigo da *Harvard Business Review* sugere que eles sejam MVPs para uma nova organização

TALENTOS SÃO
ATRAÍDOS POR
UMA EQUIPE
ATENCIOSA,
CONFIÁVEL,
INTERESSANTE,
DE ALTO
DESEMPENHO
E DIVERTIDA,
E POR CHEFES
QUE OS
DESENVOLVAM
SOB MEDIDA

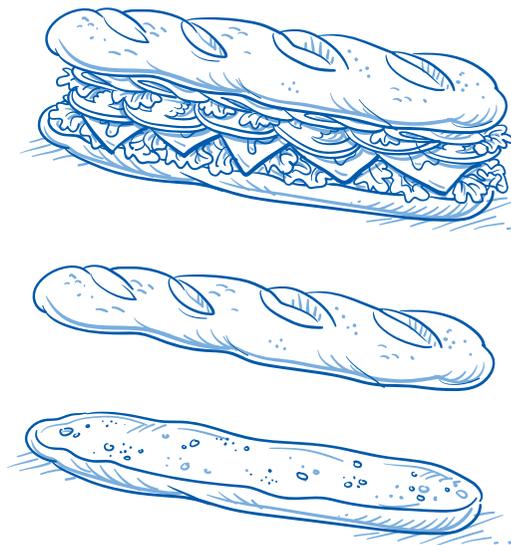
Não é de hoje que as organizações veem a média gerência como cortável sempre que os tempos ficam difíceis, mas o movimento parece ter se agravado. Quem perde um emprego desses tem cada vez mais dificuldade de se recolocar; os setores de franquia e consultoria que o digam. Emily Field, Bryan Hancock e Bill Schaninger, consultores da McKinsey e autores de *Power to the Middle*, afirmam na *Harvard Business Review* que abrir mão da média gerência é um erro e pode custar caro. Para navegar por mudanças rápidas e complexa, o capital humano ficou tão (ou mais) importante quanto o capital financeiro, e são os gerentes de nível médio que recrutam e desenvolvem os funcionários de uma organização. São eles que podem tornar o trabalho mais significativo, interessante e produtivo para todos (o que é crucial para a verdadeira transformação organizacional). Ou não.

Os líderes devem, isto sim, reimaginar os papéis de seus gestores intermediários, esforçar-se para entender melhor seu valor e treiná-los, orientá-los e inspirá-los a ser os “pivôs organizacionais”. Podem tratá-los como seus MVPs (produtos mínimos viáveis) em todas as mudanças. Imagine como seria o mundo se, em vez de trabalho burocrático, ajudassem as empresas a:

- **Responder ao aumento da automação.** Redesenhos dos trabalhos dos funcionários podem ser moldados na sede, mas os detalhes precisam ser definidos em campo.

- **Vencer a guerra por talentos.** Os gestores médios fazem uma enorme diferença na capacidade de atrair talentos à empresa. Entenda o que atrai [ao lado] e deixe o gestor cuidar disso.

É claro que você também precisará mudar a forma como avalia esses gestores. Sai a remuneração só por receita



e lucro e entra aquela por tarefas difíceis assumidas. O mais importante é remunerá-los por gerenciar, tanto que tudo começa por identificar as funções gerenciais mais críticas – que gerarão o maior lucro ou maior risco. Atente aos gerentes influenciadores.

Segundo os consultores, a reinvenção requererá treinamento rigoroso, porque poucos terão todas as habilidades necessárias às funções reinventadas.

Há seis “atalhos”: (1) certifique-se de que o propósito da empresa seja claro e que se alinhe com o propósito dos gerentes; (2) mantenha os bons gerentes em seus cargos em vez de ficar promovendo-os; (3) comunique que esses cargos são destinos, não estações de passagem; (4) incentive-os a se reunir e trocar melhores práticas; (5) crie uma cultura em que se sintam à vontade para falar (eles são os primeiros a identificar problemas sistêmicos e soluções) e (6) mostre mais compaixão por eles – pesquisas revelam que eles constituem a categoria de trabalhador mais deprimida e estressada de todas. ∞



GOOGLE PROPÕE PROTEÇÃO CONTRA CHATGPT E AFINS

Conteúdo da *Inc.* traz a sugestão de seis padrões de segurança para todo o mercado

O ChatGPT não foi feito pelo Google; é um concorrente já que essa big tech tem sua própria IA generativa. Mas o Google vem alertando sobre os riscos desse tipo de tecnologia: o sistema de IA precisa não apenas ser confiável, mas também estar protegido de muitos riscos.

Royal Hansen e Phil Venables, respectivamente, VPs de engenharia de privacidade, segurança e proteção da empresa, e de segurança da informação do Google Cloud, listam três riscos principais: extrair informações confidenciais, adicionar informações incorretas aos dados de treinamento (envenenar) e roubar o próprio sistema de inteligência artificial da empresa.

Em uma tentativa de uniformizar os padrões de segurança do mercado (público e privado) para combater isso, o Google lançou seu framework para a IA segura, o SAIF, com seis elementos:

1. ESTABELEÇA UMA BASE SÓLIDA. Mapeie seus controles atuais de IA, com caso de uso, e faça um plano para resolver as lacunas encontradas. Imagine um invasor que use um código malicioso para invadir uma IA. Esse risco pode-

ria ser mitigado por meio da limpeza de inputs, um processo pelo qual os prompts são verificados automaticamente para critérios específicos. Sua empresa já tem esse controle ou não?

2. ACELERE A DETECÇÃO DE AMEAÇAS. Uma área para focar é criar políticas robustas de segurança de conteúdo. Como IA generativa é capaz de criar imagens, áudio e vídeo do zero, seu potencial para gerar conteúdo prejudicial, por exemplo, é óbvio. Impor políticas de conteúdo protege sua marca contra isso.

3. AUTMATIZE SUAS DEFESAS. São elas: criptografia de dados, controle de acessos e auditorias automáticas. Mas atenção: você ainda precisará de um humano fazendo os julgamentos.

4. TENHA UMA ESTRATÉGIA CONSISTENTE. Evite que diferentes áreas de sua organização tenham controles diferentes em relação à tecnologia. Controles fragmentados aumentam a complexidade – além de aumentarem os custos.

5. ESTEJA PRONTO PARA SE ADAPTAR. Tenha “equipe vermelha”, com hackers éticos explorando as vulnerabilidades da IA.

6. DEFINA SUA TOLERÂNCIA A RISCOS, Isso ajudará a escolher a IA a utilizar. ∞

ENTRE AS DEFESAS
TECNOLÓGICAS
ESTÃO
CRIPTOGRAFIA DE
DADOS, CONTROLE
DE ACESSOS E
AUDITORIAS
AUTOMÁTICAS



BANCOS DURANTE CRISES: DIVERSIFIQUEI E SOBREVIVEREIS

Estudo nos EUA publicado pela *knowledge@wharton* confirma que os empréstimos crescem

14

A estabilidade das instituições financeiras tem sido uma preocupação crescente no mundo inteiro. Nos EUA, foi divulgado recentemente um documento intitulado “Bank Diversification and Lending Resiliency”, baseado em um estudo robusto, com uma conclusão principal: bancos que se expandiram além de suas raízes geográficas e em novos segmentos de negócios foram os mais capacitados a emprestar mais (especialmente para pequenas empresas), reduzir riscos e estabilizar seus fluxos de receita.

Ou seja, a diversificação aumentou a resiliência dos bancos, segundo Itay Goldstein, professor de finanças da Wharton School, e coautor do estudo que embasou o documento. Isso lhes permitiu manter os empréstimos mesmo durante as crises econômicas, o que acabou por beneficiar as economias locais com níveis de emprego mais altos. “A função de empréstimo dos bancos é a mais bem atendida pela diversificação”, disse o especialista.

A diversificação bancária não é novidade no Brasil – embora não necessariamente favoreça empréstimos para pequenas empresas, como se sabe. Mas

globalmente nem sempre foi algo visto com bons olhos. Ao contrário; sempre, especialmente após a crise financeira de 2008, houve temores de que aumentassem a fragilidade e o risco sistêmico (como quando um mesmo problema vai contagiando todas as classes de ativos).

“Há efeitos positivos que talvez não sejam enfatizados com frequência. Não tentamos contestar os problemas que a diversificação pode gerar. Em vez disso, destacamos uma força contrária que é importante considerar no debate mais amplo”, disse Goldstein à *knowledge@wharton*. Um grande benefício da diversificação seria permitir “emprestar mais sem aumentar seus riscos a níveis excessivamente altos”, e é particularmente importante para a economia que se mantenha a oferta de crédito durante choques negativos, “quando a disponibilidade de crédito é fundamental”. Desafio brasileiro, não?

Importante: o estudo, que se debruçou sobre dados referentes ao período entre 1997 e 2017 nos EUA, conseguiu diferenciar os efeitos de banco diversificado e banco grande. E o aumento nos empréstimos veio da diversificação, não do tamanho mesmo. ∞

COMECE A ENTENDER OS ATRITOS

CLIENTES E COLABORADORES TÊM VIVIDO ESTE ICEBERG



INSPIRADO EM CONEITOS DE LUIZ LOBÃO PARA CX.

RUMO À TX, A EXPERIÊNCIA TOTAL DO CLIENTE

Total experience (TX) é um conceito que começa a nascer quando uma organização entende que deve oferecer experiências superiores às pessoas com que se relaciona, e que não é possível separar as estratégias de experiência de clientes (CX) e funcionários (EX). Segundo o Gartner, em até dois anos, empresas que cuidarem de TX já superarão os concorrentes em 25% em métricas de satisfação de CX e EX.

O conceito é novo; nasceu no varejo digital na busca de uma abordagem mais integrada interna e externa-

mente para gerar experiências superiores, mas agora se estende a todos os setores, em negócios B2B e B2C e no contexto digital, que tem as dimensões física, digital e social. E, para as pessoas, o que são experiências superiores? São as que atendem a suas expectativas cognitivas (que é o lado mais racional), emocionais (que envolvem os sentimentos) e comportamentais (que são as ações durante a experiência). Soma-se a isso um componente importante, que são as experiências passadas das pessoas com as empresas/marcas.

Existe uma jornada de experiência, que começa quando a pessoa, seja cliente ou funcionário, sente necessidade ou desejo em relação a um produto, serviço ou informação de uma empresa. É disso que trata este *Dossiê*. A introdução faz um panorama de todos os aspectos do conceito que precisam ser dominados pelas empresas, bem como a lista os desafios específicos para quem atua no Brasil. O segundo e o terceiro textos propõem métodos avançados para desenhar e executar CX e EX. O quarto artigo mostra quanto a neurociência pode ajudar a entender as pessoas – e as experiências totais. O quinto artigo aborda os dados, um diferencial ainda pouco compreendido. O sexto artigo deixa claro que a experiência no contexto digital é fluida – e as áreas de marketing não estão preparadas para ela. Os últimos dois textos nos trazem a prática – na Tintas Iquine (CX) e em relação a trabalho híbrido (EX).

INTRODUÇÃO

16 Experiência total é pôr as pessoas no centro? *Por Sandra Regina da Silva*

UM MÉTODO PARA “CX”

24 Ele se traduz em uma pirâmide – e não se inverte esta. *Por Rodrigo Tavares*

UM MÉTODO PARA “EX”

29 Usar a abordagem cultural de Richard Barrett funciona bem. *Por Ulisses Zamboni*

QUEM SÃO AS PESSOAS

33 Neurociência ajuda a descobrir. *Por Álvaro Machado Dias e Renato Meirelles*

O PAPEL DOS DADOS

37 Integração é um dos grandes desafios. *Por Sandra Regina da Silva*

MARKETING DO FUTURO

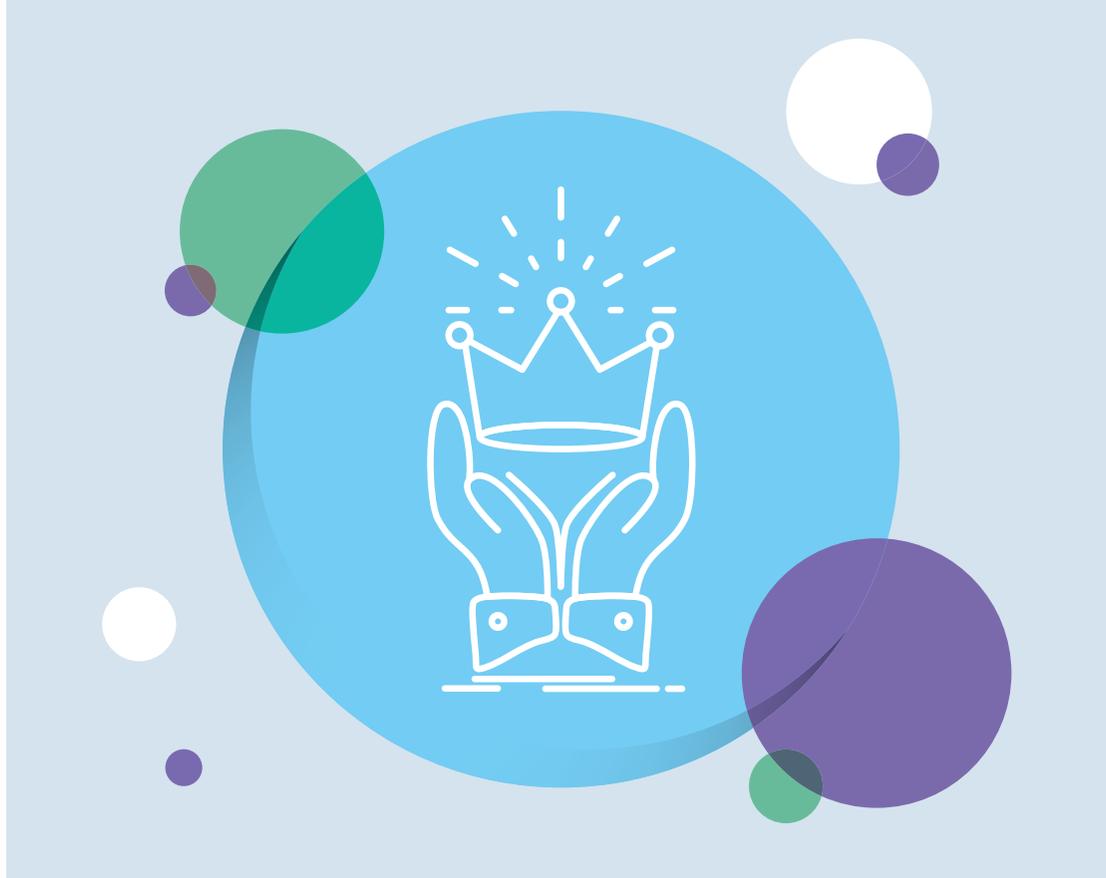
39 A experiência tem de ser fluida no mundo digital. *Por Rosário Pompéia*

CASE EMPRESARIAL EM “CX”

45 Experiências mudaram na Tintas Iquine. *Por Magaly Marinho e Socorro Macedo*

“EX” PARA TRABALHO HÍBRIDO

51 Lentes interseccionais já! *Por Sarah Kaplan, Carmina Ravanera e Kim de Laat*



#CX #UX #FOCO #NOVAECONOMIA #EXPERIÊNCIA

16

POR QUE COLOCAR AS PESSOAS NO CENTRO?

por Sandra Regina da Silva

Desenhar uma experiência de consumo ou de trabalho pensando na memória que aquilo vai gerar no cliente ou funcionário talvez venha a ser a grande guerra nos próximos anos. É a memória que faz as pessoas se engajarem. Possivelmente, o ano de 2023 está sendo o primeiro passo de uma estratégia de longo prazo de centralidade nas pessoas – clientes e colaboradores –, algo até agora mais observado entre as nativas digitais.

Os mares nunca estiveram tão revoltos como nos últimos três anos. O choque com a chegada de uma pandemia em 2020 e a aceleração digital decorrente, a manutenção da covid-19 entre nós por mais tempo do que podíamos imaginar e a crise político-econômico-financeira fragilizando as pessoas e, no meio disso tudo, a nova conversa sobre priorizar a experiência total, a de clientes e funcionários sobretudo.

Como não ficar em dúvida sobre focar ou não experiência total neste momen-

to? “Final, precisa ser um novo jeito de pensar em cima do que já faz. Significa passar a executar a operação da empresa com o olhar do cliente e, por tabela, do funcionário”, afirma Cláudia Vale, fundadora e CEO da FLWOW!

Se já tivesse o mindset de total experience (TX), a empresa entenderia que, principalmente num período de crise, a empresa não pode perder a oportunidade de entregar boas experiências a seus principais públicos. “Esse é o principal conceito que elas têm que

entender num cenário crítico, quando diminui o número de interações que o cliente tem, pela perda do poder aquisitivo. Na retomada da economia, a memória de experiência positiva vai estar na cabeça daquele cliente”, explica Vale, que também é professora de cultura centrada no cliente para o MBA de Digital Business da FIAP.

As empresas do Brasil que, nos últimos três anos, aproveitaram para repensar o que faziam pelos seus clientes e funcionários estão em um cenário mais positivo do que as que pisaram no freio, diz Vale. Isso fica bem claro no lado da customer experience (CX). Segundo o estudo CX Trends 2022, da Zendesk, 71% dos brasileiros têm a expectativa que o atendimento das empresas melhorou (globalmente esse percentual foi de 60%) e 75% afirmaram que deixariam uma marca depois de uma experiência negativa (61% no mundo). “O brasileiro, assim como o latino-americano, é mais seletivo, mais exigente do ponto de vista de expectativa de qualidade de atendimento. Em quase todos os quesitos os números de Brasil e América Latina são sempre mais rigorosos do que no resto do mundo”, destaca Walter Hildebrandt, CTO da Zendesk Latam.

A pesquisa State of Commerce, feita pela Salesforce no Brasil, vai na mesma linha: por ela, cerca de 90% dos brasileiros consideram a experiência de relacionamento com uma marca tão ou mais importante do que o produto ou serviço. Os consumidores brasileiros já “têm levado em consideração a jornada completa em vez de apenas o produto, inclusive”, completa Lucimary Henrique, vice-presidente regional da Salesforce.

Como as empresas brasileiras vêm lidando com experiência total? A maioria tem priorizado canais digitais cada vez mais automatizados e intuitivos – até para obter mais dados, e estratégias mais robustas de pós-venda. “Essas são as empresas que já entenderam (mais rapidamente) o valor da fidelização, satisfação alta e da recomendação para suas empresas”, afirma a VP da Salesforce, que se refere sobretudo à experiência do cliente,

mas que pode ser estendido à experiência do funcionário.

Mas serão suficientes esses caminhos? Provavelmente não; é apenas o começo. Automatizar processos pode “sair pela culatra” sem o entendimento do cliente e a consulta a ele, observa Mateus Pestana, cofundador e CEO da SenseData. “Deve-se ser proativo com o uso de dados para entender o cliente e lhe proporcionar uma jornada fluida.”

TRÊS PILARES E OITO DESAFIOS

Como desenhar e aplicar estratégias de TX? Sem dúvida, tudo começa por entender que não basta se esforçar em oferecer uma boa employee experience, buscando entender cada trabalhador de maneira individual quanto a suas preferências e grupos, nem tampouco fazer tudo para criar uma boa experiência de cliente, como escreveu Guilherme Duarte, da Capgemini, em artigo da revista nº 156 a respeito de centrar em pessoas. “Olhemos para as pessoas e entendamos como cada uma delas vive a experiência com a organização a partir de seu próprio prisma”, convocou ele. Além disso, é claro, precisam ser bem conhecidos os pilares e os desafios envolvidos.

A recomendação que a Salesforce faz de pilares de CX é abrangente o suficiente para TX. São três esses pilares:

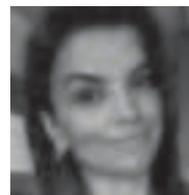
- (1) o do esforço, sendo a meta diminuir o esforço da pessoa durante o processo de interação com a marca;
- (2) o emocional, desenvolvendo um vínculo emocional entre a pessoa e a empresa – “fazer com que a pessoa se sinta ouvida, colocá-la em primeiro lugar e lhe entregar uma experiência personalizada”; e
- (3) o do sucesso, ou seja, “pensar em fazer de tudo para que a pessoa tenha seus objetivos atingidos durante a interação com a marca”.

Os desafios, por sua vez, são vários:

1. Entender a relação estreita entre CX e EX. “O limite da experiên-



Walter Hildebrandt,
Zendesk



Claudia Vale, FLWOW!



Luciana Florêncio, ESPM



Lucimary Henrique,
Salesforce

O QUE O CLIENTE QUER

A resposta curta, segundo Luciana Florêncio, da ESPM-SP, engloba quatro coisas: qualidade percebida, informação, amparo, atendimento personalizado – humano e rápido conforme as circunstâncias pedirem. Mas também é importante o que os clientes não querem. Eles não querem mais aquela venda top-down, com a empresa quase empurrando seu produto ou serviço, algo que muitas empresas ainda feimam em fazer. A chegada da rede social virou o jogo a favor do consumidor. Empresas que “escondem” ou restringem seus canais de atendimento agora são penalizadas ao fazê-lo, por exemplo, como comenta Florêncio.

cia do cliente é onde está a experiência do colaborador”, diz Hildebrandi. Significa que de nada adianta desenhar uma excelente experiência para o consumidor se, nos bastidores da companhia, as pessoas estão desmotivadas ou sem suas necessidades atendidas. “Se a relação do funcionário com a empresa está desgastada, como essa pessoa vai entregar para o consumidor uma grande experiência?”, questiona. Para ele, deve-se trabalhar a experiência do colaborador com a mesma seriedade que atua com a experiência do cliente.

2. Conhecer exatamente o que trabalhar a centralidade do cliente implica dentro da empresa. Muitas empresas acham que fazer CX é simplesmente mudar a experiência que o cliente tem lá na ponta. “Isso por si só não é sustentável, porque temos vários temas que precisam ser trabalhados na experiência do cliente dentro de uma

empresa”, diz Cláudia Vale. Um deles consiste na cultura organizacional; outro é o desenho de estratégia, para saber qual será a experiência que será entregue para o cliente, antes mesmo de começar a fazer as inovações de experiência. Ela também inclui o que ela chama de modelo operacional de voz de cliente. “É coletar a voz do que o seu cliente pensa sobre sua marca, levar isso para dentro da empresa, retroalimentar a empresa e mudar o que precisa mudar. Isso tem de ser contínuo.” Além disso, precisa fazer governança e trabalhar com métricas para saber se está entregando ou não o que se propõe.

3. Fazer um trabalho de mudança de mentalidade da empresa. “Essa é a que fará o restante das mudanças”, garante a CEO da FLWOW!. Por exemplo, há empresas que alegam que o cliente é da área comercial. Nessas, todas as demais áreas não vão olhar



Eco Moliterno, Accenture Song

O LIFE-CENTRIC E O HX

O CICLO DOS PRÓXIMOS 30 ANOS VISA A PESSOA E TUDO QUE HÁ A SEU REDOR

Depois do período product-centric nas décadas de 1960 a 1980, veio na sequência a visão consumer-centric até a década de 2010, na opinião de Eco Moliterno, CCO da Accenture Song. “Agora, para esse próximo ciclo de 30 anos iniciado em 2020, precisamos evoluir para um novo modelo que leve em consideração não só o consumidor em si, mas a pessoas e tudo o que existe ao redor delas, o que chamamos de life-centric.”

O esforço atual das marcas, então, é para serem cada vez mais relevantes na vida das pessoas. “A chave para isso é ter um entendimento ainda mais holístico das pessoas, justamente levando em conta todos os fatores ao redor deles. E a recomendação, nesse caso, é fazer com que o propósito das marcas passe a ser, em vez da consequência final das suas estratégias, a premissa inicial de suas ações”, diz Moliterno. Ele explica que, diante da importância do ESG (sigla em inglês que designa responsabilidades ambientais, sociais e de governança), as pessoas tendem a preferir marcas que colocam “as causas sociais, ambientais, governamentais etc. como ponto de partida e não só como ponto de chegada”.

O resultado? Para Moliterno, serão empresas que criam vínculos mais fortes com quem faz parte do seu ecossistema. “Mais do que engajar uma audiência, o objetivo agora é engajar uma comunidade – e a relação entre ‘pessoas físicas’ e ‘pessoas corporativas’ tende a se tornar simplesmente uma relação entre pessoas.” Nesta nova era, a personalização evolui para a humanização durante toda a jornada. “Assim, CX (EX, acrescente-se) tende a se transformar, aos poucos, em HX, ou experiência humana – na qual o ‘como’ vale menos do que o ‘porquê’”, avisa Moliterno. A experiência humana e a experiência total podem ser sinônimos.

para o cliente, tornando impossível o customer centric. Para o mindset de CX permear toda a companhia, é preciso ver a estrutura corporativa. Por exemplo, uma empresa estruturada por produto, só que o mesmo cliente compra mais do que um de seus produtos. Nessa estrutura, como fica a visão única do cliente, para trabalhar a tal centralidade? “Não tem como”, diz a especialista, alegando que já há empresas trocando a estrutura por produto por outra dividida por mercado de atuação. “Fica muito difícil um discurso maravilhoso para olhar para o cliente, mas quando olha dentro de casa está tudo fragmentado.” Ainda na mentalidade, entram as metas da alta liderança, de acordo com Vale. “Se essas metas não têm o olhar do cliente, o dia a dia da operação também não vai ter esse olhar. CX bom é CX na operação da empresa, da alta liderança ao chão de fábrica, para que cada um repense o que faz mas pela perspectiva do cliente.”

4. Envolver toda a organização em CX (e em EX). Para Hildebrandi, CX tem que vir de cima para baixo, partindo da alta direção da empresa para então cascatear para todos os níveis hierárquicos, com cada pessoa entendendo qual a sua colaboração dentro da jornada do cliente. “Se toda a base da pirâmide não tiver esse mindset – de entender qual a sua parte, porque faz o que faz, a importância do seu papel –, a experiência do cliente será afetada.” EX ajuda os colaboradores entender o CX? Tudo indica que sim – trate os outros como gostaria de ser tratado, afinal.

5. Não confundir digitalização da operação com criação de experiência digital. Para Vale, digitalizar uma operação não necessariamente vai garantir a entrega de uma boa experiência para o cliente. Se algo na operação é ineficiente, ao ser digitalizada não haverá impacto positivo na experiência digital do cliente. “Criar uma experiência digital é primeiro se colocar no lugar do cliente, entender como ele utiliza o serviço, onde está tendo esforço. Aí, coloca uma tecnologia naquilo para poder entregar uma boa experiência, mais fluida, rápida e de menor esforço. Esse

olhar vejo como crucial já que todas as empresas estão passando por digitalização.”

6. Ter todos os dados integrados e acessíveis. Algo que bate de frente com a expectativa do consumidor é quanto à continuidade do atendimento – ninguém gosta de ficar repetindo o que falou no contato anterior –, independentemente de quais canais ele utilizou. O problema é que muitas empresas têm operações de atendimento de cada canal de relacionamento de maneira separada, fragmentada. É um legado da proliferação desses canais de contato, que começou pelo telefone, expandindo para e-mail, SMS, mídias sociais, WhatsApp etc. Segundo Hildebrandi, a cada novo canal, a empresa montava uma estrutura – de tecnologia, processos e pessoas. “O desafio das empresas é como trazer todas as informações para um lugar, ter a tal visão 360°, para ser mais efetivo, entregar resposta mais rápida”, como afirma o CTO da Zendesk. *[O desafio dos dados, crucial, é mais detalhado na pág. 37.]*

7. Valorizar (mesmo) o atendimento. As empresas precisam entender que o atendimento não é um custo. “O grande desafio é mudar esse mindset para que o atendimento seja visto como centro de receita. Se presto um bom atendimento, resolvo de forma eficaz, personalizada no primeiro contato, o cliente fica satisfeito, vê que está sendo bem tratado, passa a admirar mais a marca, a comprar mais”, explica Hildebrandi. Por isso, elas precisam ser bem treinadas e ter acesso às informações, de forma organizada e unificada, para serem ágeis na resolução das demandas, o que vai melhorar a experiência do cliente.

8. Medir a efetividade da estratégia de CX. Qual resultado a empresa vai ter ao investir em customer experience? Hildebrandi diz que o retorno pode ser (1) aumentar a aquisição de novos clientes, ou seja, cria-se uma boa experiência e conquista-se novos clientes; (2) reter os clientes atuais, que passam a comprar mais; e (3) ganhar eficiência para a empresa, porque, no lugar de o consumidor ligar várias ve-

O QUE O FUNCIONÁRIO QUER

A resposta curta, nesse caso, é uma empresa com proposta de valor ao funcionário (EVP, na sigla em inglês) ou cultura que combine com suas expectativas e seus valores. O conceito de marca empregadora, surgiu nos anos 1990, está evoluindo porque os profissionais estão evoluindo, inclusive. Os funcionários – atuais e potenciais – também querem ser informados tanto das luzes como das sombras das empresas empregadoras. “Por enquanto, projetos de employer branding fala só das luzes; em breve será valorizado quem expuser suas sombras igualmente”, avalia Bruna Mascarenhas, uma das organizadoras do recém-lançado livro nº 2 da série *Employer branding*, que ela organiza com Viviane Mansi, conselheira editorial desta revista, e Bell Gama, cofundadora da Air Branding.

O livro traz muitos aprendizados práticos para a empresa ir ao encontro do que querem seus funcionários, como o de que recursos humanos e comunicação interna precisam trabalhar juntos (seja em squads ou em uma área dedicada) e o de que contatos humanos com influenciadores/embaixadores de dentro da empresa são bem-vindos.

E o que os colaboradores não querem? Algo que acontece ainda em alta frequência nos programas de employer branding do Brasil: o descolamento entre imagem (projetada para fora da organização) e a identidade (de dentro). Isso gera a decepção daquele meme do cão traído – “me chamou pra brincar e me deu banho”.

O QUE ACONTECE COM A CUSTOMER EXPERIENCE NO BRASIL...

MÉTRICAS COLETADAS PELA HUMANIZADAS INDICAM UM CENÁRIO PREOCUPANTE NO PAÍS

MAPA DO INFERNO – NO MERCADO BRASILEIRO



53%

dos clientes não possuem uma experiência positiva

45%

dos clientes não indicam os produtos e serviços da empresa para outras pessoas

47%

dos clientes podem trocar de empresa nos próximos meses

MAPA DO CÉU – EM EMPRESAS FOCADAS EM SEUS STAKEHOLDERS

69%

dos clientes possuem uma experiência positiva

77%

dos clientes indicam os produtos e serviços da empresa para outras pessoas

75% dos clientes não trocariam de empresa nos próximos meses

Benefício:
481%

maior retorno financeiro no médio e longo prazo

FONTE: PESQUISA MELHORES PARA O BRASIL 2023, DA HUMANIZADAS – RESPOSTAS DE 25.540 CLIENTES NO BRASIL, COM MARGEM DE ERRO DE ± 5% E GRAU DE CONFIANÇA DE 95%.

zes, ele vai ligar uma só e terá uma resolução em cinco minutos. “O CX tem de ser medido nessas três dimensões.”

Segundo estudo da Standard & Poor’s, junto às 500 maiores empresas do mundo, aquelas boas em CX apresentavam evolução nas suas ações maior do que as com nível mais baixo de CX. “Isso deixa claro que, pelo retorno financeiro, que é bem tangível, quanto é relevante investir na experiência do consumidor”, conta Hildebrandi.

Além disso, hoje já existem modelos de valuation de empresas baseados em modelos ligados a CX. “Da tradicional avaliação de Ebtida, ativos, passivos, tais modelos passam também a con-

siderar aquisição de novos clientes, de retenção dos mesmos, de ticket médio, e com base nisso chegam a quanto a empresa vale”, explica o executivo da Zendesk. É metrificar ou tangibilizar com um link entre CX e resultado.

INOVAÇÃO MAIS DO QUE TECNOLOGIA

Não adianta negar: transformação digital é o pano de fundo para tudo o que torna CX e EX relevantes neste momento. Inclui, de um lado, a digitalização de serviços, produtos e a forma como as empresas estão oferecendo o que sempre ofereceram, só que agora num formato mais digital. De outro lado, a digitalização da vida

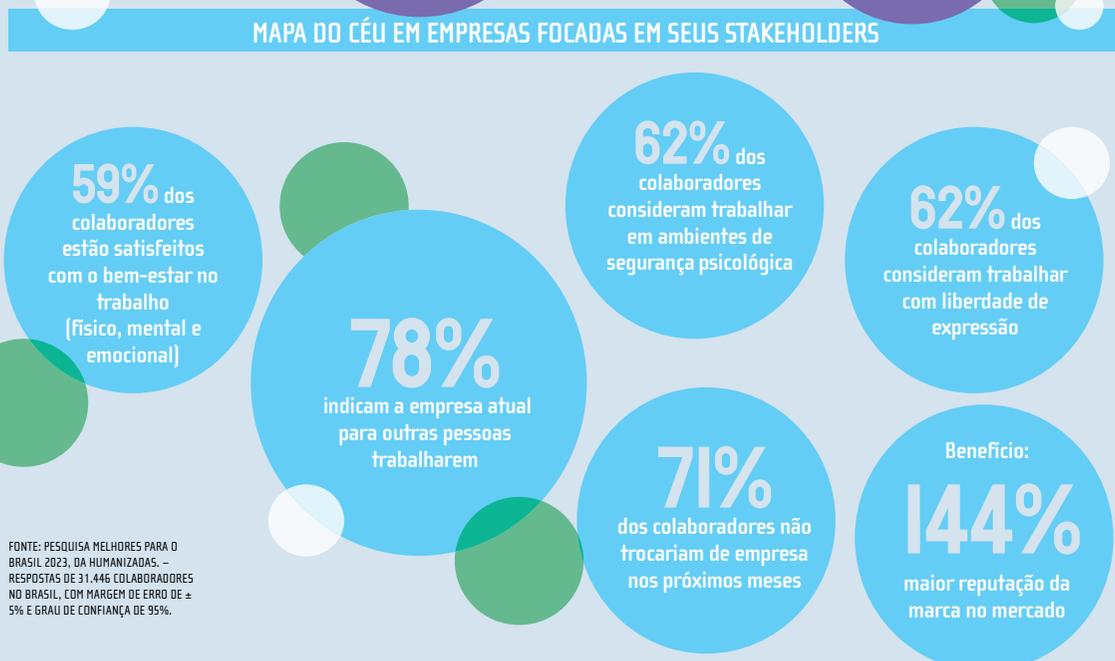
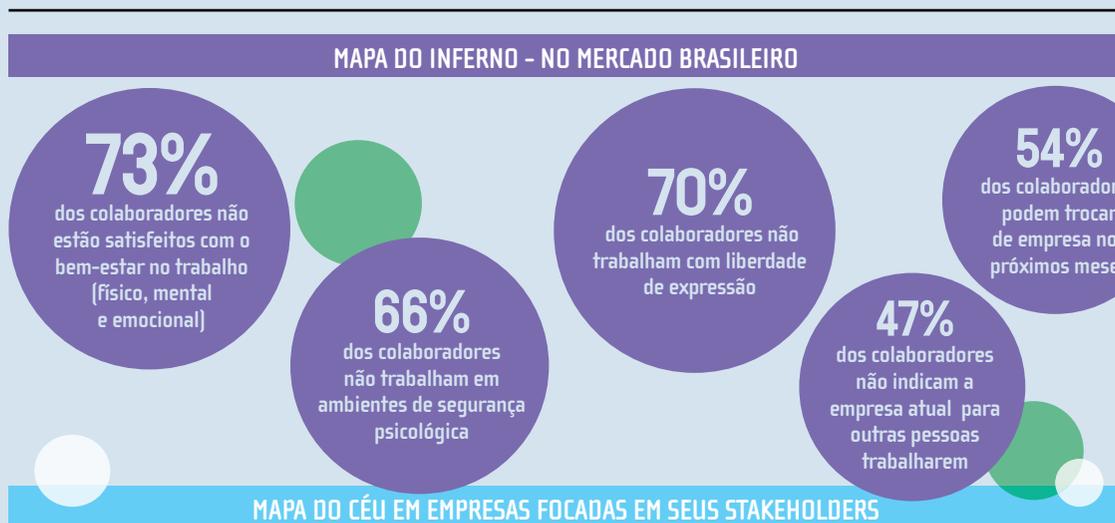
das pessoas, graças principalmente aos dispositivos móveis, que são “microcomputadores de bolso, com GPS, acelerômetro, máquina fotográfica etc. Isso é muito poderoso do ponto de vista de transformação de negócios e é o que vem norteando muito da nossa onda de inovação”, avalia Pestana, da SenseData.

No entanto, antes da tecnologia, precisa vir a inovação, que pode definir de fato uma experiência total superior. É

muito mais sobre como resolver algo de uma forma diferente. “Grande parte das boas experiências que reconhecemos nos últimos dez anos vem de inovações que resolveram problemas que tínhamos”, diz, citando os aplicativos de transporte e de delivery. Uber, 99, iFood, Rappi, por exemplo, são negócios que permitem ser solicitados sem ter que telefonar, podem ser pagos no formato que quiser e acompanhados a cada passo da rota de entrega. São ágeis

... E O QUE OCORRE COM A EMPLOYEE EXPERIENCE

EMPRESAS CENTRADAS EM STAKEHOLDERS TÊM MENOS PREOCUPAÇÕES



FONTE: PESQUISA MELHORES PARA O BRASIL 2023, DA HUMANIZADAS. - RESPOSTAS DE 31.446 COLABORADORES NO BRASIL, COM MARGEM DE ERRO DE ± 5% E GRAU DE CONFIANÇA DE 95%.

PERGUNTAS-CHAVE

Faça-se essas perguntas sugeridas por Luciana Florêncio, da ESPM-SP, para melhorar experiências com sua empresa e envolver as pessoas.

ENVOLVIMENTO

COGNITIVO. Seu site [inclusive inetrno] é fácil de achar e usar? Como está sua presença nas redes sociais? A marca costuma aparecer com relevância nos buscadores? E no ponto de venda físico, consegue chamar a atenção? Tem um atendimento amigável e humanizado que tire dúvidas e resolva problemas?

ENVOLVIMENTO

EMOCIONAL. Seu atendimento, seja em possíveis interações virtuais, seja no ponto de venda físico (quando for o caso), é empático, acolhedor? O atendente humano eventual dá atenção ou só quer empurrar mensagens da empresa? No caso de um problema, há variedade de canais para a pessoa entrar em contato? Há canais com atendimento humano? Se houver bot, ele é frio ou interage; quanto da demanda ele consegue resolver? Se precisa entrar em contato com o atendimento, quanto tempo demora para o consumidor ser atendido?

ENVOLVIMENTO COMPOR-

TAMENTAL. Há o acompanhamento do que é publicado sobre a marca, seja por consumidores ou funcionários, em redes abertas ou fechadas? A empresa publica respostas e tenta solucionar as reclamações postadas, inclusive em fóruns? As pessoas do atendimento são bem treinadas e têm ferramentas que facilitam o acesso aos dados necessários? Os dados são integrados?

e fáceis de usar. A diferença do que já existia é que esses têm cliente – ou o problema do cliente – no centro.

Sim, foram citadas nativas digitais apenas. Customer centric é um fenômeno norteado por empresas nativas digitais. Só que isso já chegou a centenárias como Unilever e Ambev. “Elas não são mais apenas empresas de produtos de bens de consumo”, diz Pestana.

A Ambev tem se autodenominado uma empresa de plataforma. Sua empresa Bees oferece toda a logística de transporte das bebidas até o centro de consumo (PDV, bar, restaurante, padaria etc.), oferece para esse cliente crédito mais barato, meios de pagamento, energia verde. “Ela resolveu encampar de fato seu ecossistema que faz a cerveja chegar na ponta e ainda ganhar dinheiro com isso. Olha que poder essa empresa pode ter com os dados do cliente e quanto dinheiro ela pode fazer transitar nela mesma – e não no banco!”

TX, CONCORRÊNCIA E ECOSSISTEMA

Ainda hoje a maioria das empresas veem seus principais competidores sob a lente da concorrência de produto. Para Cláudia Vale, esse é somente o estágio zero de uma competição no mercado. “A era de experiência do cliente traz a ampliação do leque de concorrência pela forma como ele se relaciona com uma empresa; é a concorrência baseada em relacionamento, em que não há limite em relação a mercado ou a produto”, diz ela. Isso faz com que o consumidor compare o relacionamento que tem com empresas de setores distintos. (E o mesmo ocorre com funcionários que compararam as experiências de marcas empregadoras distintas.)

A especialista já vê um novo estágio emergindo, no entanto, com o conceito de ecossistema de empresas, que fica bem claro em CX. Por exemplo, no mercado agro, que tem o agricultor no centro. Tradicionalmente, ele compra de várias empresas para abastecer seu negócio. Algumas dessas empresas não concorrentes diretas estão se juntando, formando ecossistemas para fornecer solução integrada para o agricultor. Pa-

ralelamente, outras empresas formarão ecossistemas para disputar esse mesmo cliente. “O agricultor, ao invés de olhar empresa a empresa, vai comparar ecossistema com ecossistema. É um conceito que está amadurecendo.”

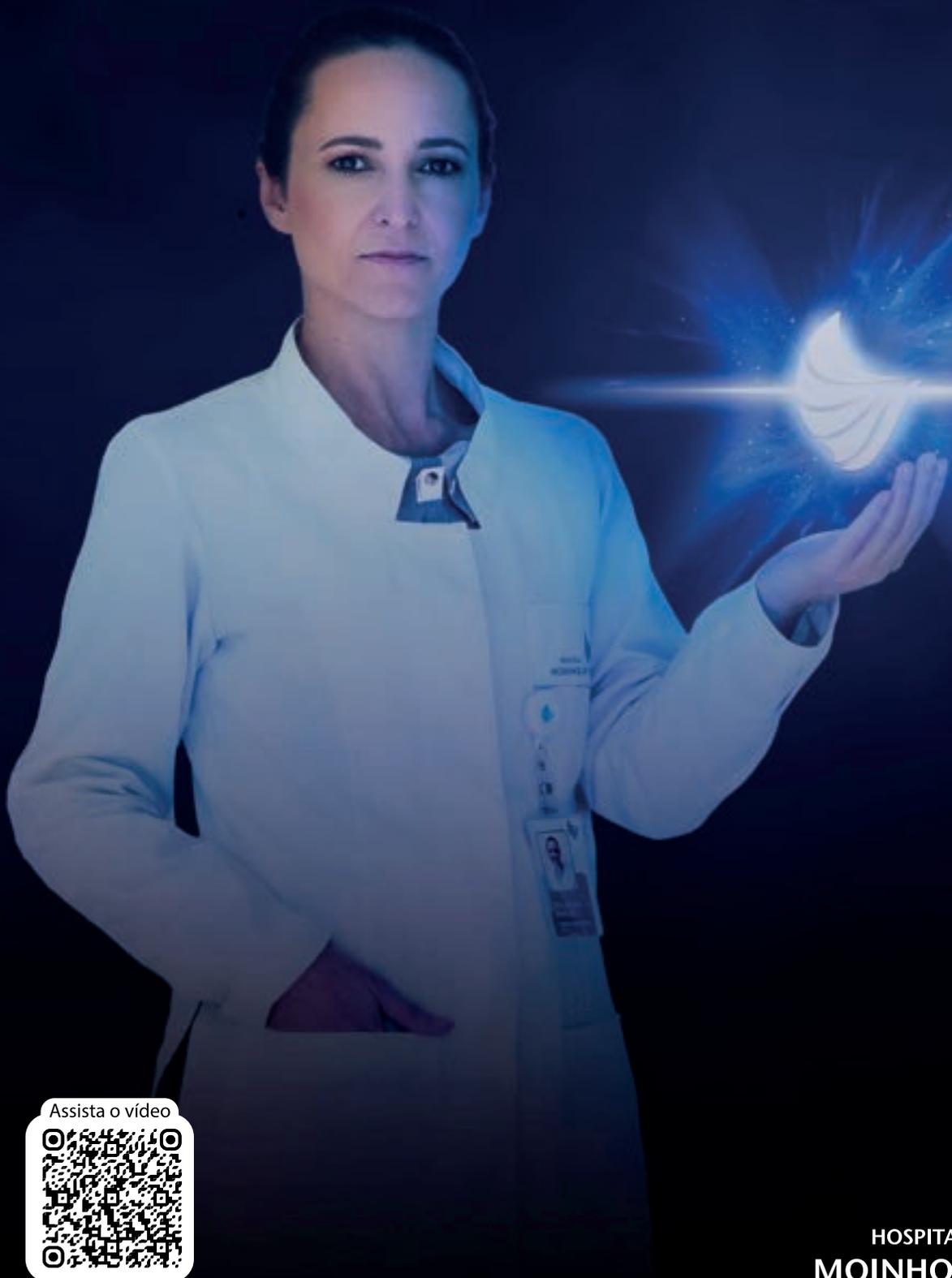
Há um último estágio que seria entregar uma solução para o seu cliente, mesmo que esteja entregando dentro do seu portfólio um produto do concorrente. “É o estágio máximo. A empresa está olhando tanto para o cliente, para que ele tenha sucesso, que, se não tiver um determinado produto, chama o concorrente para colocá-lo dentro da sua solução. Esse é o auge da centralidade do cliente.”

Um negócio como um marketplace é um bom exemplo de ecossistema. E uma iniciativa da Unilever confirma essa tendência de estágio mais avançado de concorrência. Foi dentro de casa que ela desenvolveu o Compra Agora, inicialmente funcionando mais como um e-commerce só com seus produtos. Testou o negócio num ambiente mais controlado (dentro da Unilever), aprendeu sobre a operação e a logística, para então partir para um spin-off e, hoje, vende multimarcas.

O Compra Agora vende para supermercados e pequenos varejistas, sem precisar falar com um representante, o qual passa a ter papel muito mais de consultor de sucesso do cliente do que tirador de pedidos, mas que continua ganhando comissão, segundo Pestana. “Por ser um segmento com característica de compras recorrentes, consegue-se criar modelos para entender em que momento o cliente compra, em que frequência, para oferecer o produto adequado, ou programar uma visita na hora certa do representante”, conta Pestana, da SenseData.

TRABALHAR CX E EX PRECISAM SER COMO ATRAVESSAR UM DESERTO. “Não tente correr para não passar aperto, mas não ouse nunca parar. Consistência é melhor do que velocidade. O que não pode é parar no meio do caminho, por medo, por coisas que dão errado, por pouco dinheiro para investir. Avance todos os dias”, diz Vale. ∞

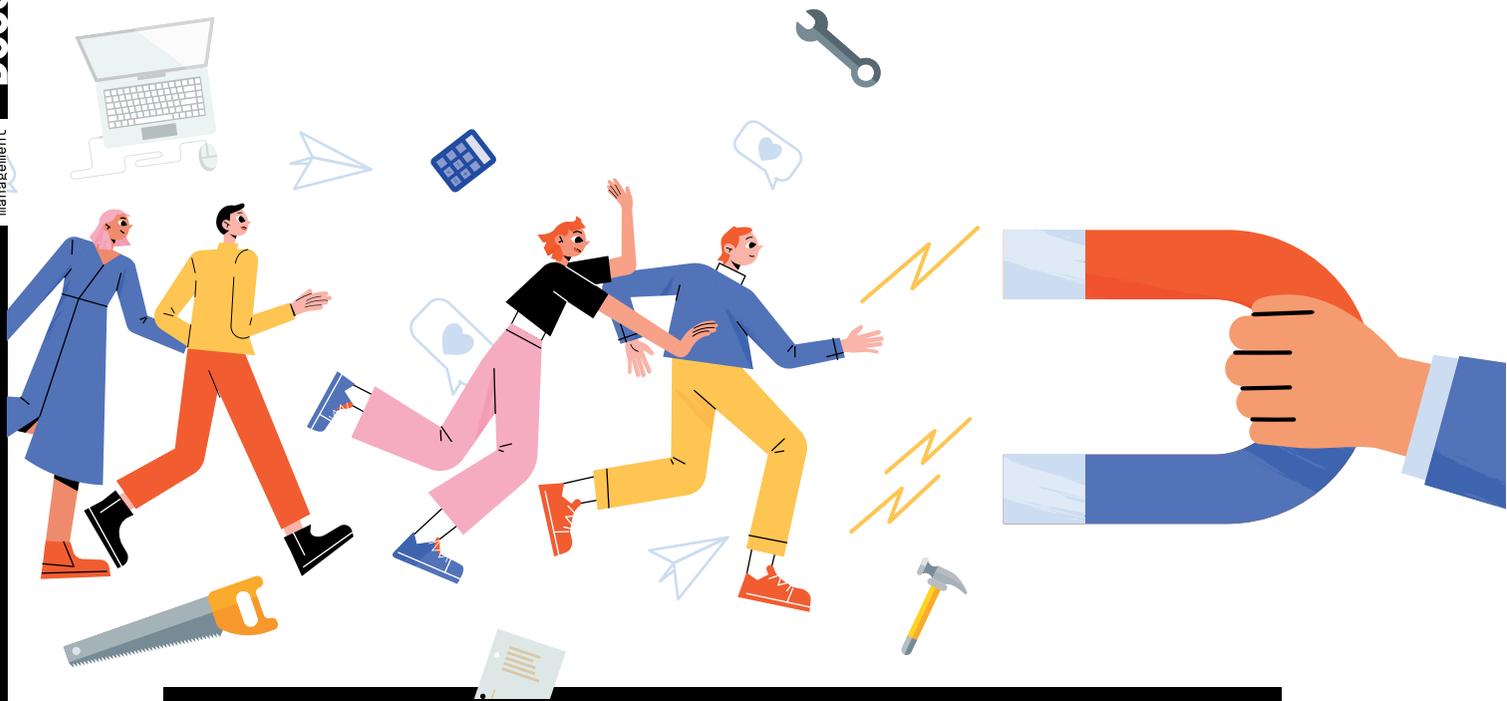
REDEFININDO A SAÚDE NO BRASIL



Assista o vídeo



HOSPITAL
MOINHOS DE VENTO



#EXPERIÊNCIADOCLIENTE

24

CX É MÉTODO, SEM ROMANTISMO

por Rodrigo Tavares

Ferramenta estratégica de impacto nos negócios, a experiência do cliente (CX, na sigla em inglês) ainda é um conceito mal interpretado e mal aplicado. Porém, o segredo do método passa por resolver problemas antes de tentar “encantar” as pessoas.

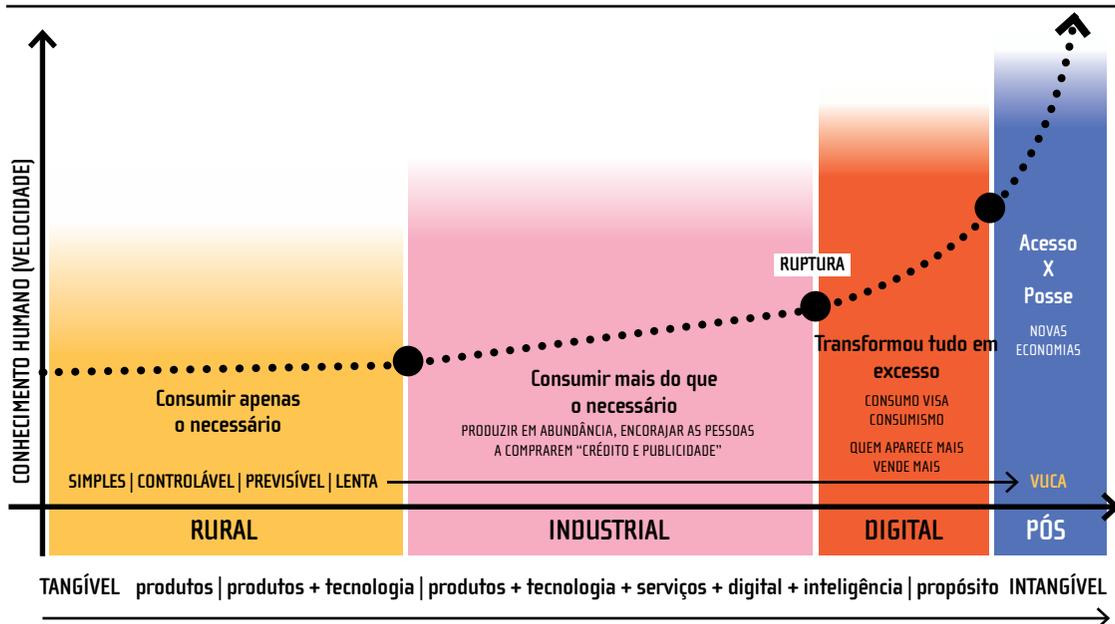
Cada era do conhecimento humano teve características únicas que definiram as relações entre as pessoas. Porém um traço, muito forte, nasceu quando a agricultura mandava na economia e permaneceu por séculos: a concentração de poder e de tomada de decisão, em que poucos determinam como seria a vida de muitos.

Exemplo emblemático dessa dinâmica, que atravessou as eras rural, industrial e digital, é o pensamento de Henry Ford, no início do século 20: “Você pode comprar um Ford Modelo T em qualquer cor que desejar, desde que ele seja preto”.

Porém, nos anos 1990, com o advento da internet, esse formato verticalizado se rompeu. A ruptura causada por democratização do acesso à informação, por horizontalização das relações e por novas tecnologias com a computação na nuvem, foi, e é, transformadora, e segue em uma velocidade intensa. A sociedade passou a viver no tal mundo “Vuca”, sigla em inglês que designa “volátil, incerto, complexo e ambíguo”.

Nós logo passamos a ter acesso a tudo e a todo momento com um smartphone na palma das mãos. A quantidade de opções e possibilidades para

MUDANÇAS DE ERA



FONTE: PORTAL GESPRO TREINAMENTO.

um cliente realizar suas necessidades cresceu de maneira assustadora.

É nesse contexto que a estratégia de experiência do cliente emerge como a única capaz de criar conexões únicas entre seres humanos. De um lado, clientes. Do outro, colaboradores. Unidos por essa conexão, eles formam o elemento básico de toda e qualquer organização – uma tribo movida pelos mesmos valores e cultura, com a finalidade de seguir transformando a sociedade.

ENTENDENDO (MESMO) O CONCEITO

De acordo com a Forrester, renomada instituição de pesquisa e consultoria, experiência do cliente, ou CX, é “a soma das percepções de todas as interações que o cliente tem com a marca”.

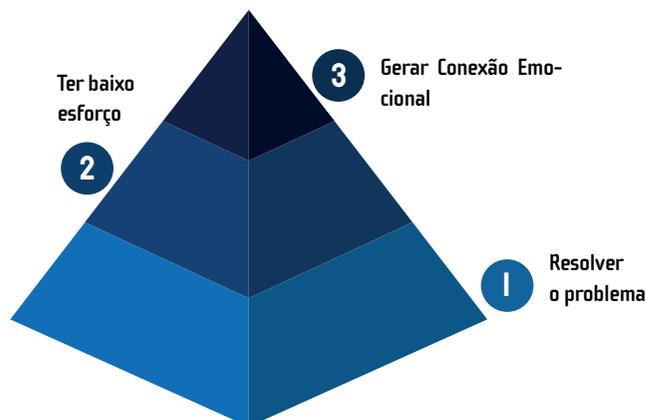
Com isso, fica claro o desafio em fazer com que o cliente tenha experiências memoráveis em seu relacionamento com tal marca. Essa entrega deve ser feita sem rupturas ou quebra de confiança e de expectativas.

Um aspecto importante de CX é que a construção começa “de fora para dentro”, segundo o conceito de Harley Manning, pesquisador da Forrester. É necessário focar o foco do cliente, com o perdão da redundância, não focar o

cliente. Para que isso ocorra, as expectativas dos clientes precisam estar claras. (Esse entendimento é crucial para que a construção da solução de CX seja robusta e coerente.) E elas invariavelmente se relacionam com solução, tempo e experiência prazerosa. Não desperdice o tempo do cliente, resolva seu problema o quanto antes e resolva-o de maneira satisfatória. As três expectativas – resolver seu problema, poupar-lhe esforço e satisfazê-lo – nunca mudarão. O que mudará é a intensidade crescente com a qual os clientes esperam e cobram por isso. É

25

A PIRÂMIDE DA EXPERIÊNCIA



FONTE: OUTSIDE IN – THE POWER OF PUTTING CUSTOMERS AT THE CENTER OF YOUR BUSINESS, DE HARLEY MANNING E KERRY BODINE (FORRESTER).

NÃO CORRA O RISCO DA “SÍNDROME DA PIRÂMIDE INVERTIDA”, COMEÇANDO A ESTRUTURAR A CX PELA DIMENSÃO “EMOÇÃO”. ESSA É UMA FALHA COMUM NO MERCADO ATUAL

26

depois de encontrada a solução que se faz a experiência propriamente dita, muitas vezes usando ferramentas como o design thinking.

Reforçar o aspecto metodológico de CX é imprescindível. A força que existe em conectar seres humanos de modo único frequentemente faz com que as estratégias no mercado sejam conduzidas de maneira subjetiva e emocional; então, é preciso enfatizar a essência pragmática na construção da experiência do cliente, por meio da pirâmide da experiência. *[Veja figura na página anterior.]*

Como em qualquer construção, é preciso começar pela base: a solução deve resolver o problema do cliente. Em seguida, atua-se na redução do esforço para o cliente, indo ao encontro de sua expectativa de ganhar tempo. Por fim, entrega-se a ele uma conexão emocional satisfatória.

Importante: deve-se seguir a sequência da base ao topo exposta na figura; caso contrário, se você começar a estruturação de CX pela dimensão “emoção” – falha comum no mercado atualmente –, corre o risco de sofrer da “síndrome da pirâmide invertida” e acabar criando ações pontuais de encantamento. Elas geram impacto emocional, mas não resolvem as necessidades com

profundidade. Ações como brindes e ressarcimentos são importantes, mas devem fazer parte de uma estratégia mais ampla de CX, e não ser ferramentas pontuais desconectadas do negócio.

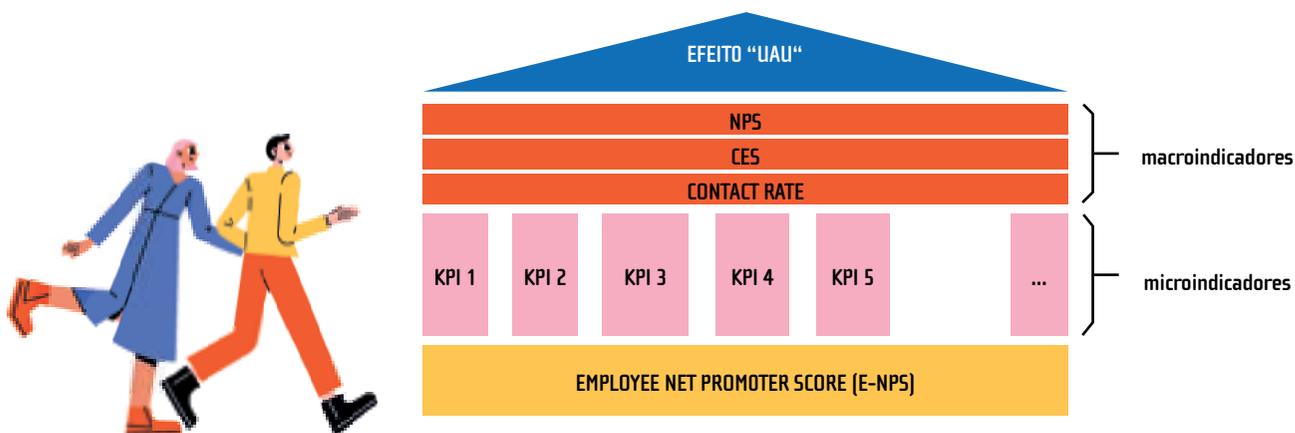
Vale reforçar que a aplicação do “framework” da pirâmide da experiência do cliente precisa ser feita de ponta a ponta. Somente dessa forma a estratégia de experiência será realizada com consistência.

CX MOVIDA PELA VOZ DO CLIENTE

CX é método... e esse método é melhoria contínua.. A finalidade da melhoria contínua é mover transformações profundas nos negócios e nas organizações por meio da voz do cliente – os clientes são o meio, não o fim, para gerar impacto estratégico nas companhias. A experiência do cliente é uma ferramenta que impacta diretamente e retroalimenta uma empresa, viabilizando a construção de um negócio perene e adaptável a necessidades e contextos diferentes – e que mudam em velocidade cada vez maior.

Uma das metodologias mais consagradas em melhoria contínua, e que pode ser aplicada no contexto de CX, é o famoso PDCA (da sigla em

COMO MEDIR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE



FONTE: IMAGEM PRÓPRIA

REFERÊNCIAS: DE NPS, A PERGUNTA DEFINITIVA 2.0: COMO AS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAM O NET PROMOTER SCORE PROSPERAM EM UM MUNDO VOLTADO AOS CLIENTES (FRED REICHELDT & ROB MARKEY). DE CES, THE EFFORTLESS EXPERIENCE: CONQUERING THE NEW BATTLEGROUND FOR CUSTOMER LOYALTY (MATTHEW DIXON, NICK TOMAN & RICK DELISI)

inglês para “planejar, executar, checar e agir”), que remonta à qualidade de W. Edwards Deming. É uma ferramenta simples de entender e intuitiva de implementar:

- **PLANEJAR:** Definir iniciativas-chave de experiência do cliente para serem implementadas com base no feedback da voz do cliente.
- **EXECUTAR:** Realizar as iniciativas-chave com excelência e em alinhamento com demais áreas e times.
- **CHECAR:** Mensurar os resultados identificando o que está ocorrendo dentro do esperado e o que não está funcionando com o detalhamento necessário de análises para identificar as causas.
- **AGIR:** Propor, com base nas oportunidades mapeadas nas análises de causa, os planos de ação para correção das iniciativas em andamento e definição de novas iniciativas, começando um novo ciclo de planejamento.

Mais um aspecto inegociável em CX, evidenciado no PDCA, é que não há gestão da experiência do cliente sem métricas, que são a base para o passo “Checar”. Peter Drucker deixava isso claro: “Só pode ser melhorado o que pode ser medido”.

Mas qual seria o conjunto de métricas e indicadores para mensurar o resultado do andamento das iniciativas de CX? Uma estrutura simples e bem interessante para abordar o tema de mensuração de CX é o “templo de indicadores da experiência do cliente”:

- **EFEITO UAU.** O telhado representa a entrega final de CX, o encantamento percebido pelo cliente.
- **MACROINDICADORES:** Três são chave: **Net Promoter Score (NPS).** Traduz a voz do cliente mensurando a dimensão “emoção” da pirâmide da experiência. **Customer Effort Score (CES).** Indicador de voz do cliente para mensurar a dimensão “baixo esforço” da pirâmide da experiência do cliente.

Contact rate. Mede a dimensão “resolver o problema” da pirâmide da experiência. É calculado como uma porcentagem, de quantidade de contatos no atendimento a clientes em relação à quantidade de transações.

- **MICROINDICADORES:** Grupo de KPIs (indicadores-chave de performance, na sigla em inglês) que sustentam a entrega de CX e que variam para cada companhia e modelo de negócio, bem como para estágio de maturidade. Algumas possibilidades de microindicadores aqui seriam: ticket médio, CAC (custo de aquisição de clientes), churn rate (percentual de clientes que vão embora), tempo médio de atendimento, motivo de contato/fricção, produtividade, execução de orçamento, disponibilidade de sistemas e canais, SLA de fornecedores (nível de serviço) etc.
- **EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE [E-NPS]:** A pedra fundamental da mensuração é a experiência do colaborador (EX, na sigla em inglês). Esse indicador traduz a voz do colaborador, reforçando que a construção de CX, percebida pelo cliente, começa, necessariamente, dentro de casa. A experiência do cliente começa a ser construída “de fora para dentro”, mas é entregue “de dentro para fora”, lembram os pesquisadores da Forrester.

ELIMINANDO FRICÇÕES

Vale a pena repetir: como acontece com toda e qualquer construção, o foco inicial da implementação de uma estratégia exitosa de experiência do cliente deve ser na base – ou seja, resolver a necessidade ou o problema dos clientes por meio de produtos e serviços.

Jeff Bezos, fundador da Amazon, já ensinou que o melhor atendimento é aquele em que o cliente não precisa entrar em contato com você, porque tudo funcionou nos conformes. Isso explica outro ponto crucial de CX que, muitas vezes, é mal

ALGUNS MICRO-INDICADORES POSSÍVEIS SERIAM: TICKET MÉDIO, CAC, CHURN RATE, TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO, MOTIVO DE CONTATO/FRICÇÃO, PRODUTIVIDADE, EXECUÇÃO DE ORÇAMENTO, DISPONIBILIDADE DE SISTEMAS E CANAIS, E SLA DE FORNECEDORES

interpretado. Muitos acham que, para priorizar experiência, deve haver uma mudança de foco em produto para foco em cliente. Esse pensamento está errado. O foco no produto jamais pode ser abandonado. Ao contrário: CX demanda foco obsessivo em produto.

Os atritos têm outra origem ainda: o adicional de esforço do cliente. Como lemos no livro *The Effortless Experience*, “satisfação não gera lealdade, mas todo e qualquer esforço [do cliente] gera deslealdade, incluindo o esforço de ter que entrar em contato com o atendimento”. Produtos e serviços que geram esforço destroem a lealdade e podem impactar negativamente o resultado da companhia e colocar em risco o crescimento do negócio.

O leitor entende por que não se pode ter estratégia de CX focada 100% em “atendimento encantador ao cliente”, como muitas empresas prometem? Atendimento é um esforço que deve ser evitado ou eliminado, mesmo que o atendimento seja impecável e eficaz.

A partir desse cenário, o melhor caminho para começar o trabalho de experiência do cliente em uma companhia é, claramente, pela base, construindo um produto robusto e retroalimentado, continuamente, pela voz do cliente. Nesse estágio inicial, a métrica-chave de CX é o “contact rate” (taxa de contato). Quanto menor o valor, melhor, pois isso representa a eliminação de fricções, o que impacta na eficiência do negócio.

INVESTIMENTO E RETORNO EM CX

Se a taxa de contato cai, a estrutura de atendimento ao cliente não precisa crescer – ou cresce em um ritmo menor, o que reduz custos. Isso é CX com impacto direto nos resultados da companhia.

Mas, indo além disso, é indispensável ter um processo de governança estruturado entre os times de CX e de produtos. Somente assim é possível criar uma agenda de ajustes e melhorias nos produtos a partir das opiniões dos clientes.

AUMENTO DE RECEITA POR CLIENTE (ao ano)



FONTE: MCKINSEY & HARVARD BUSINESS REVIEW

Estudos de mercado comprovam que o investimento em experiência do cliente traz retornos de grande impacto. No gráfico acima, é possível notar que quanto maior o grau de maturidade de CX em uma companhia, maior é o crescimento de receita por cliente. Essa taxa chega a ser 2,4 vezes maior no nível mais alto de maturidade de CX.

Ganhos importantes também foram comprovados no que se refere à experiência do colaborador (EX). Um estudo realizado pela S&P 500 na Nasdaq concluiu que as companhias com as melhores práticas de EX apresentam os melhores resultados:

- **Lucratividade 4 vezes maior.**
- **Receitas 2 vezes maior.**
- **Turnover de colaboradores 40% menor.**
- **Times 24% menores e com alto nível de performance.**

O PROTAGONISMO DE CUSTOMER EXPERIENCE nas pautas estratégicas das corporações vem crescendo nos últimos dez anos. Trata-se de uma estratégia capaz de criar conexões únicas entre clientes e empresas. Mas CX é método! É para impactar produtos, serviços e negócios por meio da voz do cliente. E não se engane: o cliente, na estratégia de CX, é meio, não o fim. A estratégia da experiência do cliente implementada e executada com excelência cria uma organização robusta (em cultura e em resultados), perene e adaptável a clientes e colaboradores. ∞

RODRIGO TAVARES é bacharel e mestre em estatística pela USP, com especializações em marketing direto pela Associação Brasileira de Marketing de Dados (Abemd) e em marketing de serviços pela FGV. É vice-presidente sênior de experiência do cliente na RecargaPay. Foi eleito “executivo do ano em 2016 no Prêmio Latam



#EMPLOYERBRANDING #VALORES #CULTURA

EX TAMBÉM TEM MÉTODO

por Ulisses Zamboni

Quando se trata de employee experience (EX), vive-se um drama no mercado brasileiro. As armadilhas na implementação de um projeto de employer branding – ou employee branding, como tratado aqui – podem derrotar as empresas. O assunto é desafiador, mas uma possibilidade é usar o método de cultura de Richard Barrett como framework.

Como se faz um elefante passar pelo buraco de uma agulha? Estou ciente de que esse ditado popular, às vezes protagonizado por um camelo, evoca um certo pessimismo em um texto sobre a experiência dos funcionários, mas, na maioria dos casos em que sou chamado a construir uma estratégia para a área em nome de uma experiência melhor e mais engajadora, é essa sabedoria que me vem à mente.

A gestão de público interno, que nomeio como “employee branding”, é um conceito surgido em um artigo de 1996 do *Journal of Brand Management*, de autoria de Simon Barrow e Tim Ambler, e ligado inicialmente à comunicação (ao marketing, portanto).

Se pudesse resumi-lo, diria que a tese a ser aplicada na prática seria a de que o alinhamento entre os valores da empresa e os valores dos colaboradores resultaria num futuro mais promissor para o negócio uma vez que todos estariam idealizando um destino comum. (E isso obviamente seria mais rentável para os acionistas.) O artigo ainda traz a ideia de que marketing deveria se aproximar de recursos humanos para que a companhia obtivesse benefícios mútuos e de escala, beneficiando o negócio e o próprio colaborador.

A teoria exposta no artigo seminal tem uma lógica irreparável. No entanto, na prática, desanda com a com-

A ENTROPIA DA MARCA DESIGNA OS OBSTÁCULOS CULTURAIS QUE IMPEDEM CRESCIMENTO, PERFORMANCE E PRODUTIVIDADE. ELA FUNCIONA COMO UM “ÍNDICE DE DETRATORES”

plexidade das relações humanas no trabalho, somada à inexperiência dos altos gestores com o assunto e à falácia da ideia que RH e marketing compartilham de que “basta aplicar a metodologia e tudo vai dar certo”. E, então, como lidar com o elefante e a agulha?

AS DUAS CENAS EMPRESARIAIS

Em projetos de employee branding nas empresas, encontro geralmente duas cenas distintas.

Na cena nº 1, a empresa pretende fazer desse projeto uma estratégia para gerar percepção positiva sobre a corporação como local de trabalho desejado (para atração, recrutamento e seleção de talentos).

Na cena nº 2, bem mais complexa, o objetivo é instrumentalizar o capital humano já instalado na companhia para assimilação dos valores vigentes na empresa – ou desejados no futuro. O que tem ligação direta com a experiência oferecida.

A primeira cena está circunscrita a um ciclo de vida claro para o funcionário no “analytics” do RH: atrair, recrutar, desenvolver, engajar, manter e, finalmente, quando necessário, demitir o colaborador. A gestão de público interno na fase “atrair e recrutar” remete ao projeto de alinhar valores entre candidato e empresa. É algo simples e não vou me dedicar a isso. As fases “desenvolver”, “engajar” e “reter” nem entram no processo; considera-se que dizem respeito ao que vem depois, como indicadores de performance (KPIs), tracking e predição de abandono do emprego.

A cena de maior desconforto, que contém uma perigosa armadilha, é a nº 2. Ela, cada vez mais importante para o conceito maior de experiência total, está relacionada com transformação ou ratificação de valores culturais da empresa. Ao ler “valores culturais”, por favor, entenda as crenças subjetivas de seus líderes, pois a cultura de uma organização é o reflexo dessas crenças. Aviso que sou credenciado no Brasil pelo método de valores culturais de Richard Barrett.

É justamente pelas crenças dos líderes que a cena nº 2 está sempre borrada de sutilezas. Não importa o tipo de organização, a experiência dos funcionários com valores da organização acaba dependendo intimamente da capacidade dos líderes diretos de inspirá-los – e de gerenciá-los.

Então, vejamos na prática, as dificuldades de implementação na cena nº 2 por meio de dois casos de fracasso que selecionei, sempre utilizando as ferramentas do Barrett Values Centre.

CASE 1: EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa brasileira de grande porte no segmento de bens de consumo (produtos de prateleira), ainda com administração familiar, vivia uma situação desafiadora: havia um choque de personalidades entre os irmãos, que eram os acionistas majoritários.

Eles não concordavam nem quanto à gestão da companhia nem quanto à direção de futuro. Enquanto um almejava manter a tradição focando o produto que deu origem ao negócio, o outro olhava inovação como destino inexorável para o crescimento.

Aplicamos, então, as ferramentas do método Barrett para o escrutínio dos valores da empresa que serve à construção de marca de modo geral – de consumo, institucional e o employee branding propriamente dito.

O método prevê, na fase inicial, pesquisas quantitativa e qualitativa que investigam os valores individuais do capital humano instalado na empresa; os valores corporativos que são percebidos pelos colaboradores; e, por fim, os valores desejados para o futuro da empresa, em uma leitura projetiva. Essa pesquisa é respondida por todos os extratos de colaboradores, do chão de fábrica até a gestão C-level.

Então, ela passa por uma análise estatística que gera insights poderosos para gerenciamento dos valores corporativos. A ideia é que, com os resultados nas mãos, o responsável pelo projeto tenha a capacidade de:

- Identificar se há alinhamento dos valores dos colaboradores

com os valores que eles reconhecem na empresa, e também com os valores desejados para o futuro.

- Identificar o capital humano instalado vis-à-vis seu potencial para gerar negócios apoiados pelos desejos de futuro.
- Identificar os obstáculos culturais que impedem crescimento, performance e produtividade – chamamos a isso de “entropia de marca”, uma espécie de “índice de detratores”.

Pois, nesse exemplo que trago ao leitor, a entropia da corporação sobre os valores corporativos desejados no futuro pelo C-level era total. Ou seja, não havia qualquer possibilidade de se implementar o projeto uma vez que “a experiência dos funcionários em relação aos ‘valores’ da organização está intimamente ligada às capacidades dos líderes diretos de gerenciá-los ou inspirá-los”. Essa entropia é uma armadilha bem mais frequente do que se imagina.

O que isso me ensinou e, com sorte, pode ensinar o leitor também? Que a estratégia de futuro da companhia precisa estar definida e acordada entre os stakeholders em C-level para que um projeto de employee branding possa ser implementado.

Aliás, um subproduto interessante que o trabalho de employee branding traz, intimamente ligado à armadilha mencionada, é a revelação do viés de confirmação da liderança quanto ao nível de consciência da corporação.

CASE 2

Uma empresa de serviços profissionais, espécie de consultoria de negócios com 120 funcionários, queria fazer um trabalho de employee branding. Os pedidos dos sócios-fundadores eram claros: (1) alinhar o conjunto de valores da companhia para reter talentos existentes e atrair novos para trabalhar numa “powerhouse” de consultoria e (2) construir uma marca forte para o mercado, tornando-se mais competitivos na conquista de projetos.

OS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA DE RICHARD BARRETT

O MODELO CULTURAL USADO PARA A EMOLOYEE BRANDING/EXPERIENCE FOI DESENVOLVIDO COM BASE NA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW



FONTE: BARRETT VALUES CENTRE, TRADUÇÃO/ADAPTAÇÃO DO AUTOR.

Com a mesma clareza dos objetivos, os sócios-fundadores tinham certeza de conhecer os comportamentos e as atitudes que circulavam na empresa.

Os elementos fundadores da marca (posicionamento, imagem percebida e outros), assim como o elenco de valores da companhia para atingir sua missão e visão pareciam impecáveis – tanto no texto como em sua lógica competitiva. A comunicação visual, com escritório com design moderno contemporâneo, confirmava tudo. Nada daria errado.

Entramos com as pesquisas quantitativa e qualitativa para análise dos valores individuais dos colaboradores, de suas percepções sobre os valores da empresa e sobre os valores de futuro que ela deveria ter.

A metodologia Barrett estabelece sete níveis de consciência para os indivíduos e corporações numa pirâmide “avançada”, baseada na escala Maslow de necessidades [veja figura na página anterior]. Os níveis inferiores mais focados na sobrevivência e no individualismo e os superiores, nos desejos de transformação e altruísmo.

Naturalmente, e pelas evidências diversas desse projeto, toda a equipe tinha expectativa de que o nível de consciência da corporação, a partir da visão de seus colaboradores, estivesse nos níveis mais elevados. Só que a surpresa foi acachapante. Questões de relacionamento, autoestima e até de sobrevivência vieram à tona com uma intensidade tão excepcional que reconhecemos imediatamente o que estava diante dos nossos olhos: o negócio precisava de intervenção – urgente.

Como as respostas à pesquisa quantitativa eram anônimas, questões de clima organizacional, destempero do comportamento de lideranças, levantamento de questões éticas e também denúncias de assédio moral chegaram até nós, obrigando nossa equipe a construir “fases intermediárias” dentro do projeto para endereçar os problemas com os contratantes do projeto.

Encurtando uma longa história, os objetivos originais do projeto foram revistos ou sobreviria o caos.

A MORAL DESSAS HISTÓRIAS É...

Se você é de recursos humanos ou de marketing, preste atenção a esta mensagem: os líderes são os grandes responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso do seu projeto de employee branding. Então, atue nas seguintes frentes:

- Certifique-se que a liderança da organização (C-level) possui as capacidades necessárias para compreender os resultados de um diagnóstico profundo sobre os valores que os colaboradores associam à empresa.
- Garanta que o C-level está disposto a fazer mudanças de rota e não vai se abater com um diagnóstico pior que o imaginado.
- Garanta que os líderes entenderão que a percepção coletiva pode não ser autopercepção.
- Avalie se as intenções da empresa (valores pretendidos) são mesmo as certas, bem como os meios para divulgar os valores.
- Assegure que um projeto como esse tenha múltiplos impactos benéficos sobre a companhia como um todo, e não somente o alinhamento de valores entre empresa e colaborador. Pode haver impactos diretos em otimização da cadeia de valor, área de inovação, clima organizacional e impactos indiretos em vendas e rentabilidade, visibilidade, competitividade e margem.
- Estabeleça onde começam e terminam as tarefas do marketing e do RH. Clareza na estratégia de negócios (que direciona o conjunto de valores para seu atingimento) cabe ao marketing. Radar do clima organizacional e antecipação ao C-level de possíveis furos no tecido social dos colaboradores (especialmente questões de lealdade e confiança da equipe nos líderes imediatos) é tarefa do RH.
- Defina quem é o dono do projeto. Será o marketing, se o objetivo maior for fortalecer a marca e aumentar a competitividade. E tem de ser o RH, se a prioridade é melhorar o tecido laboral, aumentar confiança e colaboração, ajustar o clima. ∞

AS POSIÇÕES DE
LIDERANÇA SÃO
AS GRANDES
RESPONSÁVEIS
PELO SUCESSO
OU FRACASSO
DE UM PROJETO
DE EMPLOYEE
BRANDING

ULISSES ZAMBONI
é atual chairman
e sócio-fundador
da Santa Clara,
foi presidente
do Grupo de
Planejamento no
Brasil, é membro
do Comitê de Ética
do Capitalismo
Consciente,
marketing &
communication
advisor para
o Outback
Steakhouse.
Psicanalista,
clínica há 15 anos.



#CLIENTES #EXPERIÊNCIAS

A NEUROCIÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS TOTAIS

33

por Álvaro Machado Dias e Renato Meirelles

O grande volume de dados e a substituição frenética de trends geraram a hiperpersonalização e a algoritmização da experiência do consumidor. Para metade da população brasileira, a inteligência artificial e uma jornada de consumo distante das suas identidades provoca um efeito de afastamento e de desconexão com as marcas. Os estudos baseados em recursos da neurociência ajudam as marcas a conhecerem a fundo seus consumidores e a reestabelecerem a conexão genuína, proporcionando uma experiência total para seus diferentes públicos.

A visão dominante da experiência do consumidor vem mudando desde a virada do milênio. O acesso à internet evoluiu ao ponto de hoje ser praticamente ubíquo. Junto a isso, tivemos a dramática aceleração do processo de sucessão de tendências, propiciada pelas redes sociais. Em conjunto, o impacto do FOMO (sigla em inglês para medo de ser deixado de fora) se multiplicou, o

que fez da capacidade de reinvenção continuada uma estratégia de sobrevivência. O volume de informações disponíveis explodiu, tornando imprescindível o uso dos algoritmos de recomendação. O ponto de contato primário com a produção humana passou a ser o browser, o novo alçapão dessa Torre de Babel.

Esse não é apenas um ponto de vista conceitual, é uma verdade em-

pírica sobre o Brasil. No País, 50% das pessoas estão na classe C. Isso significa que esse público tem, proporcionalmente, mais jovens do que a população mais abastada e incluem 56% de pretos e pardos. Dados recentes do Instituto Locomotiva mostram que 90% dessa população está totalmente conectada à internet – taxa próxima às das classes B e A (95%/96%) – e considera que “a internet é a principal forma de contato com os amigos” (81%).

Ou seja, o Brasil é majoritariamente composto por gente que não circula pelos espaços de elite do Leblon e dos Jardins, mas que nem por isso está alienada dos fluxos tecnológicos e de consumo.

HIPERPERSONALIZAÇÃO, ALGORITMIZAÇÃO E DESCONEXÃO

O paradigma do momento na confluência entre marketing e TI é a hiperpersonalização que, na prática, significa o atendimento algoritmizado, com fluxos azeitados conectando lojas físicas e marketplaces, CRM e preferências manifestas. A ideia é que o consumidor veja alguma coisa na loja e receba uma oferta digital ou vice-versa. Uma vez no fluxo aquisitivo, é comum que sejam agregados produtos financeiros, especialmente o crédito, já que bancos viraram marketplaces e estes viraram bancos.

Celebrada por muita gente como o pináculo da inovação, a verdade é que essa lógica já foi totalmente incorporada pelo status quo e não mais representa um diferencial competitivo. Pelo contrário, estamos em meio a uma espécie de crise da meia-idade da algoritmização, o que vem fazendo as big techs demitirem às dezenas de milhares. Por seu lado, o consumidor sente falta da criatividade, hoje subjugada pelas técnicas de exibição de ofertas que mimetizaram as lojas de rua como se fossem maquetes de empreendimento imobiliário.

Essa dinâmica impacta especialmente a classe C, cujo potencial de consumo é de R\$ 1,9 trilhões e que é altamente bancarizada (mais de 95%, de acordo com os nossos dados), mais adepta ao crédito do que a elite e que demanda renovação mercadológica. Essa mesma classe, em nossas pesquisas, vem reiterando a demanda por formas de comunicação mais inspiradoras, que não sejam meras reproduções empobrecidas das estratégias originalmente desenvolvidas para a elite, mas que tragam valores populares como fartura, colorido e diversidade racial.

CONSUMO, IDENTIDADE E MARCAS

Experiências de consumo são processos de construção de identidade. Elas servem de tubo de ensaio para o encontro com representações de si mesmo, inacessíveis até que aquela roupa seja provada, a família sente-se à mesa do restaurante ou a criança entre na loja de brinquedos. Marcas e produtos são recursos para a geração de alinhamentos inconscientes com ideais de subjetivação que as pessoas projetam nesses artefatos culturais, extraíndo disso um senso de individualização. Roupas, celulares, capacetes ou maquiagem são como léxico para a elaboração de cartas de princípios individuais. Milhões delas.

Por isso, o sucesso de uma marca tende a ser reflexo da sua capacidade de otimizar a elaboração dessas declarações de amor ao “eu ideal”, o que apenas é possível quando o conjunto “produtos-marca-empresa” (1) encontra suas metáforas essenciais no espelho do seu público-alvo e (2) alinha processos, tornando-se internamente consistente do ponto de vista desse público.

Não existe experiência do consumidor positiva com conjuntos dissonantes. É preciso atingir o nível da realidade cotidiana, onde, frequentemente, os modelos de sucesso não são CEOs ou top models internacionais, mas influenciadores que habitam ecossistemas que a elite tende a

O BRASIL É
MAJORITARIAMENTE
COMPOSTO POR
GENTE QUE NÃO
CIRCULA PELOS
ESPAÇOS DE ELITE
DO LEBLON E DOS
JARDINS, MAS QUE
NEM POR ISSO
ESTÁ ALIENADA
DOS FLUXOS
TECNOLÓGICOS
E DE CONSUMO

O QUE É ZMET

A Zaltman Metaphor Elicitation Technique é uma ferramenta de pesquisa desenvolvida por Gerald Zaltman, professor da Harvard Business School, EUA, com o objetivo de evocar metáforas que representam pensamentos e sentimentos dos consumidores.

ignorar, seja no mundo offline, seja nas redes sociais.

Um ponto que mapeamos recentemente e que não pode ser desconsiderado é que, quando as indicações tácitas subsomem diálogos de elite, a maior parte do público consumidor brasileiro sente que aquela marca ou produto não é para ele. E passa a ignorá-lo.

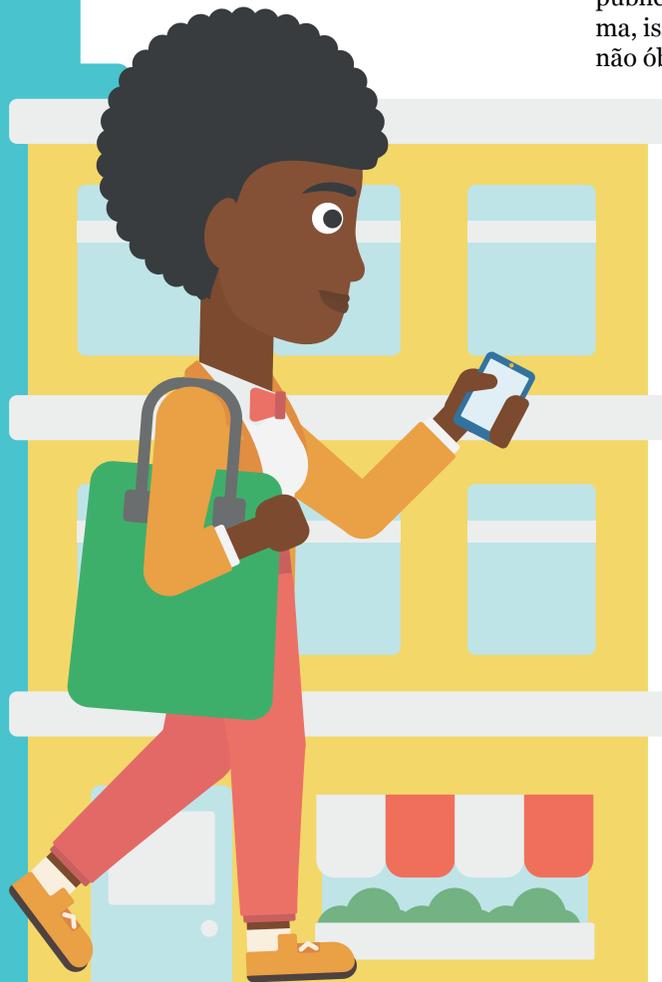
O imaginário é estruturado de forma associativa. Na linha dos olhos, uma marca define-se pela rede de relações que se estabelece entre a empresa que lhe dá guarida, a totalidade dos produtos abrigados sob seu guarda-chuva, as experiências aquisitivas, a precificação, a concorrência e aquilo que ela comunica de forma explícita. Sob essa linha, esse conjunto incorpora a sua declaração de princípios subjetivos, que muita gente chama de arquétipo de marca, um termo teoricamente ingênuo. Quando esses princípios não ressoam, os laços afetivos com o consumidor se enfraquecem.

É preciso cuidado com essa desconexão. Como exemplo, a pesquisa *Branding Brasil*, que estudou a percepção do brasileiro com o País, revelou que 55% dos jovens de 16 a 20 anos deixariam o Brasil por outro país, se pudessem; e segundo o Datafolha, essa taxa seria mais alta ainda – 72%. Também foi revelado que a identificação com símbolos nacionais é baixa. Apenas 62% dos jovens avaliam que a bandeira do Brasil é o maior símbolo nacional, taxa que sobe a 83% entre quem tem mais de 55 anos. Em contraste sutil, 73% acreditam que a cultura nacional é muito rica.

Ainda que comunicação corporativa, branding, marketing, cartela de produtos e precificação sejam assuntos distintos do ponto de vista empresarial, para o consumidor trata-se de uma coisa só, que gera uma experiência inconsciente de caráter integrativo. Essa experiência pode ser menos ou mais genuína, característica daquilo que tem consistência interna e alinhamento com os valores do seu público consumidor. No exemplo acima, isso se traduz em uma brasilidade não óbvia e nem ufanista.

Acertar a mão nessa dimensão é essencial para a sustentabilidade da marca, contribuindo muito para o seu valor de mercado. Marcas internamente consistentes e claramente identificadas com suas metáforas essenciais (que precisam ser aquelas que ressoam junto ao público) tendem a valer mais, dado que seus consumidores tendem a ser mais leais e o mercado mais resiliente aos seus erros de posicionamento ou gestão.

Não se engane, a ideia de que essas coisas são menos importantes nos segmentos de renda média e baixa é completamente errada. A realidade é oposta: o impacto relativamente maior do consumo na renda das famílias faz com que compras tidas



como triviais para a elite – um tênis, um vestido ou um adereço – ganhem tremenda conotação identitária. Do mais, como nossos dados mostram, o boca a boca é particularmente importante na classe C, o que significa que as dinâmicas aspiracionais circulam com mais velocidade do que entre as pessoas de maior poder aquisitivo, menos impactadas pelo valor simbólico de bens não duráveis.

NEUROCIÊNCIA E VALORES DE MARCA

Observando esses impactos, qual seria uma abordagem que apoiasse uma percepção, pelo consumidor, de uma marca genuína e consistente com seus valores e metáforas essenciais? Entendemos que passe por uma abordagem que investigue esses aspectos inconscientes e intangíveis.

Por isso, a unidade de neurociências do Instituto Locomotiva desenvolveu um novo assessment do conjunto “empresa-marca-produtos”, o VAM (valores agregados de marca). Ele mapeia aspectos transversais à experiência do consumidor, tanto em termos da empresa e marca, quanto da cartela de produtos, do processo aquisitivo e do pós-venda. Duas virtudes do método são identificar as representações inconscientes evocadas pelo consumidor e as dissonâncias que mais afetam a experiência total e, em especial, o senso do genuíno.

O assessment é estruturado em quatro blocos investigativos, que podem ser resumidos por perguntas singelas: (1) Quais as minhas metáforas essenciais? (2) Qual o pano de fundo mercadológico e inconsciente em que as associações que eu evoco emergem para o meu público-alvo? (3) Quais as diretrizes corporativas, de negócios e comunicação, no interior do meu conjunto “empresa-marca-produtos”? Quão consonantes são essas relações para o meu público-alvo? (4) Como navegar o futuro a partir desse legado, respeitando as aspirações de quem de fato movimenta a empresa/marca? Para responder essas perguntas, análises de dados

internos à empresa são combinadas com pesquisas com consumidores/shoppers e experimentos neurocientíficos, nos quais há o uso de diferentes tipos de tecnologia.

As pesquisas são feitas em nossa plataforma gamificada, que evita o aspecto declaratório típico dos Q&A. Já os experimentos são conduzidos em laboratório, onde o clima é descontraído para evitar bloqueios pessoais. E produzimos insights a partir dos dados disponíveis em sites como o Reclame Aqui e redes sociais, usando recursos de inteligência artificial com o processamento de linguagem natural (NLP, na sigla em inglês). Isso tem se provado útil já que esses ambientes concentram críticas e observações sarcásticas difíceis de serem registradas de maneira planejada.

O mapeamento das metáforas essenciais na conexão da marca com o público-alvo emerge de um procedimento que criamos e que dialoga, de maneira remota, com o ZMET (veja ao lado). A avaliação da qualidade das experiências aquisitivas e atributos de qualidade, estética e custo/benefício dos produtos apoia-se na plataforma gamificada de experimentos digitais, que tem rastreamento ocular pela câmera do computador e diversos outros recursos, enquanto os mapeamentos afetivos são feitos usando eletroencefalografia (EEG) e outros registros neurofisiológicos do nosso toolbox.

O diagnóstico leva à parte mais importante de todas, que é a produção de indicações para azeitar a relação entre os diferentes segmentos de consumidores e o conjunto “empresa-marca-produtos”.

A TESE DE QUE PERSONALIZAÇÃO SE RESOLVE COM ALGORITMIZAÇÃO ENTROU EM DECLÍNIO. Falta agora reestabelecer a conexão com os diferentes públicos-alvo, incorporando seus ricos universos metafóricos e sua grande sensibilidade a marcas e tendências. É aí que depositamos a nossa fé. ∞

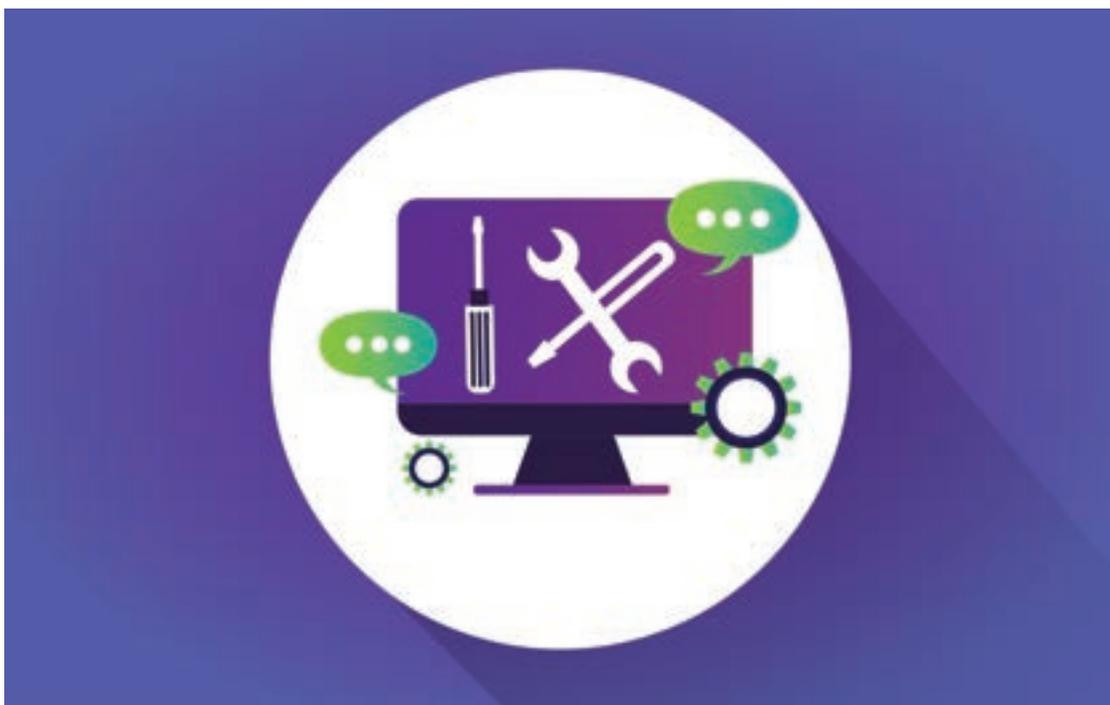
55% DOS JOVENS DE 16 A 20 ANOS DEIXARIAM O BRASIL POR OUTRO PAÍS, SE PUDESSEM; E SEGUNDO O DATAFOLHA, ESSA TAXA SERIA MAIS ALTA AINDA – 72%

IMAGENS: ALENOVO PESSOAL

ÁLVARO MACHADO DIAS é neurocientista, professor livre-docente da Unifesp e sócio do Instituto Locomotiva

RENATO MEIRELLES é membro do corpo docente do IBMEC, sócio e presidente do Instituto Locomotiva





#FERRAMENTAS #ANALYTICS

A RELAÇÃO ÍNTIMA ENTRE DADOS E EXPERIÊNCIAS

por Sandra Regina da Silva

Ter os dados das pessoas (consumidores ou funcionários) integrados e acessíveis é um dos oito desafios das empresas que querem oferecer experiência total, como já foi dito neste *Dossiê*. Seja para uso no atendimento, para antecipar desejos e necessidades etc. Entenda, então, onde esses dados são captados e como aproveitá-los da melhor maneira.

Oferecer uma boa experiência do cliente deveria ser questão de bom senso. Exemplo: se as pessoas que a desenham não gostam de URAs (aqueles atendimentos telefônicos automáticos que dizem “aperte 1 para isso, 2 para aquilo... 9 para voltar ao menu inicial”), não imponham URA aos clientes. Mas não é assim que funciona. Quando complexidade e custos (vinculados principalmente a dados) entram por uma porta, a sensatez pode sair por outra.

A boa notícia? A tendência é os dados serem mais abundantes e, assim, mais acessíveis, como a reportagem apurou.

PARA ENTENDER O CLIENTE

Mateus Pestana, CEO da SenseData e considerado um dos maiores experts mundiais em customer success, não tem dúvidas: não faltam mais informações que permitam criar uma boa experiência para os clientes. “Somando-se às tradicionais pesquisas de mercado e de opinião [dados primários], há o volume de informação que obtemos nas interações do cliente com a marca quando grande parte da jornada desse cliente está digitalizada [dados secundários], e aqui há uma montanha de ouro. Basta as empresas usarem esses dados não

para vendê-los, mas para entender os clientes e oferecer uma experiência melhor e mais fluida”, diz.

Diego Senise, fundador e sócio da consultoria em ciência de dados Ilumeo, exemplifica a montanha de ouro dos dados secundários: “um app como iFood, por exemplo, sabe onde a pessoa está, o tipo de comida do qual mais gosta, sua preferência quanto a estabelecimentos, se o pedido e a entrega atenderam à expectativa... É possível mapear aí quase 40 data points em um único pedido em aplicativo de delivery”, calcula o CEO da Ilumeo.

O desafio está na interpretação desses dados secundários, segundo Senise. Ele recorre à metáfora do elefante e os sete cegos, em que cada um dos cegos, ao olhar os dados (ao tocar uma parte do elefante), interpreta algo diferente. O rabo pode parecer uma corda para um, enquanto a orelha talvez ser sentida como uma cortina por outro. “Quem é da área de comunicação privilegia os tuítes e comentários nos posts do Facebook; quem é de atendimento vê o Reclame Aqui; a turma de inteligência de mercado quer uma pesquisa de imagem de marca; se é alguém de customer success vai querer uma pesquisa de satisfação; o analytics prefere softwares de business intelligence. São todos pedaços de informações – importantes – que analisam a jornada, mas separados geram risco ao planejamento estratégico, e podem levar a empresa a investir em algo que é só parte de uma história.”

A chave, então, é conectar os dados, necessidade que Senise diz ter identificado ao fazer uma pesquisa qualitativa com diretores de planejamento em agências e diretores de marketing de anunciantes, para que ele pudesse planejar o semestre de aulas de comportamento do consumidor que ministra na Universidade de São Paulo (ECA-USP). “São necessários profissionais que saibam conectar os vários pontos de dados para chegar a uma narrativa.”

A CEO do Ipec, Márcia Cavallari Nunes, concorda e ressalta a importância dos dados primários das pesquisas tradicionais, que constituem um aprofundamento das informações, mais a

checagem de coerência entre comportamentos alardeados nas redes sociais e os dados fornecidos aos pesquisadores – checagem essa que muitas vezes é feita. Além disso, ela enfatiza o valor do trabalho conjunto de institutos de pesquisa e da área de inteligência dos clientes para integrar informações primárias e secundárias. A Ilumeo também já tem feito análises integrando dados econométricos (como os declarados pelo consumidor em pesquisa) com econométricos (de vendas, investimentos etc.).

Integração de dados pauta ainda o tema de satisfação do cliente – hoje é possível integrar os dados de cada cliente com os dados de negócio. Como o cliente navega, como mexe no app, gasta quanto, está ou não no CRM, abre e-mail marketing e avisos push, se deu ou não nota de satisfação, se avaliou a URA, o que disse no WhatsApp. A inteligência artificial já tem sido usada e ainda mudará muita coisa nessa área.

O WhatsApp, é claro, pode ser usado, se não forem rastreadas as mensagens privadas – somente se aproveita o que vem por meio de chatbots e com acordos autorizando o uso. As informações coletadas no WhatsApp são importantes porque se diferenciam das postagens públicas em redes sociais, segundo pesquisas citadas por Senise. Enquanto estas refletem sobretudo a imagem que a pessoa quer passar, mensagens privadas com familiares e amigos no WhatsApp informam também sobre crenças, medos, ânimo.

Agora, a abundância e o acesso têm armadilhas: tantas informações disponíveis podem fazer parecer que o céu é o limite, mas ainda há uma grande limitação dos dados de redes sociais, por exemplo, para contemplar de forma ampla o que acontece no processo de tomada de decisão durante a jornada de consumo. “Nós não falamos nas redes sociais sobre grande parte das categorias de consumo do dia a dia [produtos de higiene pessoal, alimentos consumidos, transporte que utilizamos etc.]”, pondera Senise. Os assuntos compartilhados são mais gerais, como estreias da Netflix, jogos de futebol e games de sucesso. ∞



Márcia Cavallari Nunes,
Ipec



Diego Senise, Ilumeo



Mateus Pestana,
SenseData

#ARQUITETURAORGANIZACIONAL #ESTRATÉGIA #FUTUROPRÓXIMO

NASCE O MARKETING DA EXPERIÊNCIA FLUIDA

39

por Rosário Pompéia

O novo ambiente competitivo é “figital” – combina as dimensões física, digital e social. Nele, a oferta e a experiência dos consumidores não mais se limitam a canais. Há, isto sim, interações em comunidades de ecossistemas de negócios que são habilitadas por plataformas, mas que fluem entre a internet e o mundo de tijolo-e-cimento. Acaba o marketing de produto e nasce uma nova área de marketing – esta, central ao negócio.

Estamos passando por uma grande ruptura de paradigmas nos negócios, na economia, na sociedade, nos governos e nas organizações. A aceleração do digital, principalmente após a pandemia de covid-19, vem tendo tantas consequências que ainda tentamos compreender novos hábitos de consumo – ao mesmo tempo que desenvolvemos novas práticas de oferta. Criar estratégias de negócios no meio de uma “revolução figital” como esta – em que temos um pé ainda na época

da revolução industrial e outro na economia da sociedade do conhecimento – tem, entre outras coisas, nos exigido uma capacidade enorme de enxergar sinais de futuro já no presente.

Detectar esses sinais foi um dos exercícios que fizemos para o *Manifesto do Marketing do Futuro*, escrito por mim e [o especialista em mundo digital] Silvio Meira. No material, apontamos 13 sinais de mudança que hoje acontecem em caráter experimental e que têm capacidade de

ganhar escala no futuro muito próximo. Entre os 13 sinais, elejo um para abordar neste artigo: o fim do marketing de produto e o nascimento do marketing da experiência fluida, que é o marketing do mercado um para um.

De uma forma bem simplista, todos já entendemos que não se compra mais um café, mas a experiência de “tomar um momento de prazer”. Nem se compra mais um tênis, e sim a experiência de correr. O preço (relembrando o antigo 4Ps do marketing) deixou de ser o principal atributo considerado na decisão de compra para ser só um dos atributos, e a experiência assumiu a liderança nas pesquisas dos principais pontos de decisão na compra de produto ou serviço.

O problema é que a experiência não é a mesma de antes. Em um contexto de economia em rede como o emergente, ela necessita ser desenhada a partir de novos conceitos e parâmetros. A saber: compreender os pontos de conexões (conectividade) que fazem parte da nossa estratégia, entender valores e propósitos que contribuirão para a criação de relacionamento, e estabelecer narrativas que serão capazes de promover interações

(criando significados que aproximem a marca de comunidades nas quais será desenvolvido todo o projeto de comunicação). Ou seja, criar uma experiência hoje não passa pelo simples fato de criar um ponto de venda e expor seu produto. Ou por que haveria tantas lojas vazias em cidades e shoppings lotados?

Em outras palavras, criar experiência passa por entender o fluxo que percorrem as pessoas que a empresa quer atingir. (Um sinônimo para fluxo é jornada.) E ambientes fluidos assim não cabem em canais. A fluidez é a capacidade de a minha comunicação se modificar a partir do momento que ela impacta você e você interage – engajando-se e reagindo. Em um canal, que obedece a lógica do broadcasting, não há interações de mensagens com a massa. Em um canal, mesmo de redes sociais, minha marca transmite sua mensagem e recebe retorno do consumidor, porém não se modifica a partir do impacto desse retorno. A campanha continuará sendo a mesma, quer eu goste ou não. Omnicanalidade no futuro não existe.

Nesse novo ambiente figital, uma experiência nunca pode ser tratada

EM UM CANAL,
MESMO DE
REDES SOCIAIS,
SUA MARCA
TRANSMITE
SUA MENSAGEM
E RECEBE A
RESPOSTA DO
CONSUMIDOR,
PORÉM NÃO
SE MODIFICA
A PARTIR DO
IMPACTO DESSA
RESPOSTA

**NO AMBIENTE
FIGITAL, A
EXPERIÊNCIA
SEMPRE ESTÁ
EM MODO BETA,
O QUE É UMA
MUDANÇA
RADICAL PARA O
MARKETING**

como pronta, acabada, inalterável. Por exemplo, fazer um apartamento decorado para lançar um prédio e não modificar nada após as pessoas começarem a visitar e fazer seus comentários positivos e negativos sobre ele é desconsiderar o contexto fluido do marketing. A experiência sempre está no modo beta. E isso é uma mudança radical para o marketing.

De onde vem essa mudança? A resposta talvez assuste o leitor, mas ela vem do futuro do marketing. A narrativa tem papel crucial nisso. Ela insere as pessoas em uma realidade futura, que pode até ser fantasiosa, levando-as a fazer parte de um novo contexto digital – ou seja, viver uma mesma experiência nas dimensões física, digital e social. Chega ao ponto de ninguém saber onde fica a transição de uma dimensão para outra.

Compare com as experiências em simuladores que nos “inserir” em um filme ou série de TV; elas nos tornam personagens daquela história por alguns instantes, não é verdade? A experiência fluida é exatamente isso: uma história que emerge do diálogo de pessoas com o mundo ao seu redor – por meio de percepções, ações e reações.

COMO COLOCAR EM PRÁTICA

Para tudo isso funcionar de forma assertiva é preciso uma gestão de dados e algoritmos, mais a organização de plataformas capazes de entregar inteligência sobre comportamentos e consumos. Esses serão os insumos para construção de narrativas segmentadas e personalizadas distribuídas em comunidades, incentivando a oferta da experiência.

Com uma maior capacidade de rastreamento de dados e uso de inteligência artificial, as experiências chegarão ao ponto de ser feitas para uma pessoa específica. Ou seja, não teremos ofertas iguais nem para uma massa nem para grupos de pessoas. Mas isso requer capacidade de escalar.

É preciso colocar efeitos de rede na estratégia da experiência. Todo negócio de plataforma que escala hoje

está baseado em efeitos de rede, certo? Lembrando que um efeito de rede ocorre quando um produto ou serviço se torna mais valioso à medida que mais pessoas o utilizam. O exemplo clássico é o telefone: quanto mais pessoas têm telefones, mais valioso é o telefone para quem tem um.

Colocar efeitos de rede na estratégia da experiência é supor que a atração de leads não só acontece por meio de anúncios, mas com a criação de recursos de compartilhamento social que permitam aos clientes se envolver uns com os outros e recomendar a marca. Cada novo usuário pode agregar valor para todos os demais, o que tem sérias implicações para a aquisição e retenção de clientes, como é fácil imaginar.

Outro ponto: em vez de ver os esforços de marketing de uma empresa como ações isoladas, a perspectiva de ecossistema os vê como parte de uma rede maior e interconectada de atividades. Então, participar ativamente desse ecossistema faz as empresas aumentarem sua visibilidade e alcance, potencialmente levando a relacionamentos mais fortes com os clientes e melhores resultados de negócios.

NOVO MARKETING, NOVA AGÊNCIA

À medida que um produto passa a ser entendido como uma experiência de serviço, o papel dos profissionais de marketing também evolui, com demandas para gerenciar plataformas, entender comportamentos e aproveitar dados em tempo real para fornecer serviços personalizados, fomentando comunidades e incentivando a participação das pessoas.

Essa abordagem evoluída requer primeiro uma compreensão de que o produto não é mais o objetivo final; passa a ser o meio para fornecer um serviço que satisfaça uma necessidade e/ou resolva um problema. Muda tudo: o marketing se torna um processo contínuo de adaptação e melhoria do serviço, em vez de um esforço único para vender um produto.

O desafio é que já sentimos uma demanda por construir experiências

ágeis e fluidas, mas continuamos a atuar em contextos internos analógicos e departamentalizados (cada parte da vida do cliente está em um pedaço diferente da organização).

Além disso, muitas vezes, a experiência não está atrelada a uma estratégia de negócios unificada com o marketing, ou vice-versa. É onde corremos o risco de ter uma ação sem retorno que impacte no negócio.

Resolver esse problema passa por uma mudança significativa na maneira como estruturamos e conduzimos o marketing. Não há mais espaço para o marketing ser apenas um departamento da empresa; ele precisa ser um hub estratégico que orquestra, informa e impulsiona todas as atividades de negócios, integrando-se profundamente na estrutura e na cultura da organização. Isso exige uma mudança significativa na forma como as organizações são estruturadas e operam.

As organizações que forem capazes de navegar com sucesso por essa transformação, porém, estarão bem posicionadas para prosperar nessa nova era do marketing digital. No mundo digital, conectado, marketing não é uma função autônoma, mas um aspecto onipresente dos negócios, entrelaçado com todas as facetas, processos e funções, incluindo a inovação. Essa dispersão do marketing em uma organização reflete a rápida evolução do seu papel; ele passa

a lidar com todo o ciclo de vida de valor do negócio, da criação à sustentação.

Essa mudança também traz um desafio para as agências que gravitam em torno das organizações; muitas delas terceirizam a operação da experiência para agências. Tentamos entender o papel dessas atuais terceirizadas no marketing do futuro e parece claro que elas estão igualmente a caminho de uma grande transformação.

A migração progressiva para ecossistemas de plataforma que habilitam comunidades interconectadas (onde não cabe um entendimento de mundo como uma série de canais de comunicação fragmentados) obriga essas agências a adaptar, evoluir e transformar suas estratégias, a fim de tratar de comunidades e orquestrar ecossistemas. Agora elas devem criar ambientes em que a jornada do cliente seja livre de obstáculos e o mais simplificada possível.

É provável que o papel das agências, no marketing do futuro, mude para que elas se tornem novas intermediárias e facilitadoras dentro desses ecossistemas, habilitando as empresas a navegar e aproveitar as oportunidades que os novos ambientes oferecem. (Oportunidades que incluem tecnologias emergentes para as quais as agências de marketing ainda não estão preparadas).

A DISPERSÃO
DO MARKETING
EM UMA
ORGANIZAÇÃO
REFLETE
A RÁPIDA
EVOLUÇÃO DO
SEU PAPEL; ELE
PASSA A LIDAR
COM TODO O
CICLO DE VIDA
DE VALOR DO
NEGÓCIO, DA
CRIAÇÃO À
SUSTENTAÇÃO
DE OFERTAS

IMPLEMENTAR O MARKETING DO FUTURO EXIGE UMA LIDERANÇA VISIONÁRIA E CORAJOSA E, ALÉM DISSO, CULTURA DE COLABORAÇÃO E ABERTURA E UM INVESTIMENTO FORTE EM HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E TECNOLOGIAS

O importante de entender é que o valor de uma agência estará em sua capacidade de ajudar as empresas a navegar no cenário digital em constante mudança, construir relacionamentos significativos com os clientes e se adaptar às tecnologias, sinais e tendências emergentes. Será preciso se concentrar na criação de experiências integradas e personalizadas que respeitem a privacidade do usuário e se alinhem com os valores centrais dos negócios. Isso envolverá um processo constante de aprendizado, adaptação e inovação já que o cenário digital continua a evoluir.

A implementação do marketing do futuro exige, portanto, uma liderança visionária e corajosa e, além disso, uma cultura de colaboração e abertura e um investimento significativo no desenvolvimento de habilidades, competências e tecnologias novas. Para as organizações que estiverem dispostas a enfrentar esse desafio, a recompensa muito provavelmente será uma empresa mais ágil, eficaz e centrada no cliente – e a capacidade de se destacar em um mercado cada vez mais competitivo.

Já temos um caso começando. A Prefeitura da cidade do Recife, de forma pioneira, está apostando nessa mudança e capacitará 50 pequenas empresas do Centro do Recife para usar a metodologia do marketing do futuro em seus negócios. É a gestão pública na velocidade do privado para dinamizar a economia local.

O QUE A EXPERIÊNCIA DIGITAL REQUER DAS EMPRESAS

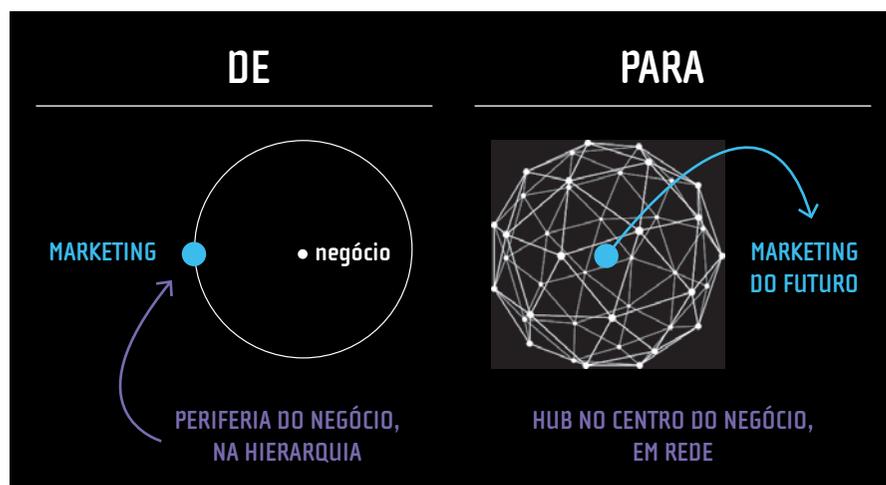
Seus elementos-chave são cinco:

CONNECTIVIDADE: com o declínio dos cookies de terceiros, as empresas precisam repensar como usam dados para personalização da experiência. Elas podem se concentrar mais nos dados primários coletados diretamente dos clientes, que geralmente são mais confiáveis e compatíveis com a privacidade. Quando o marketing oferece serviços para ajudar as empresas a coletar, gerenciar e analisar dados primários se torna uma área significativa de crescimento para o negócio.

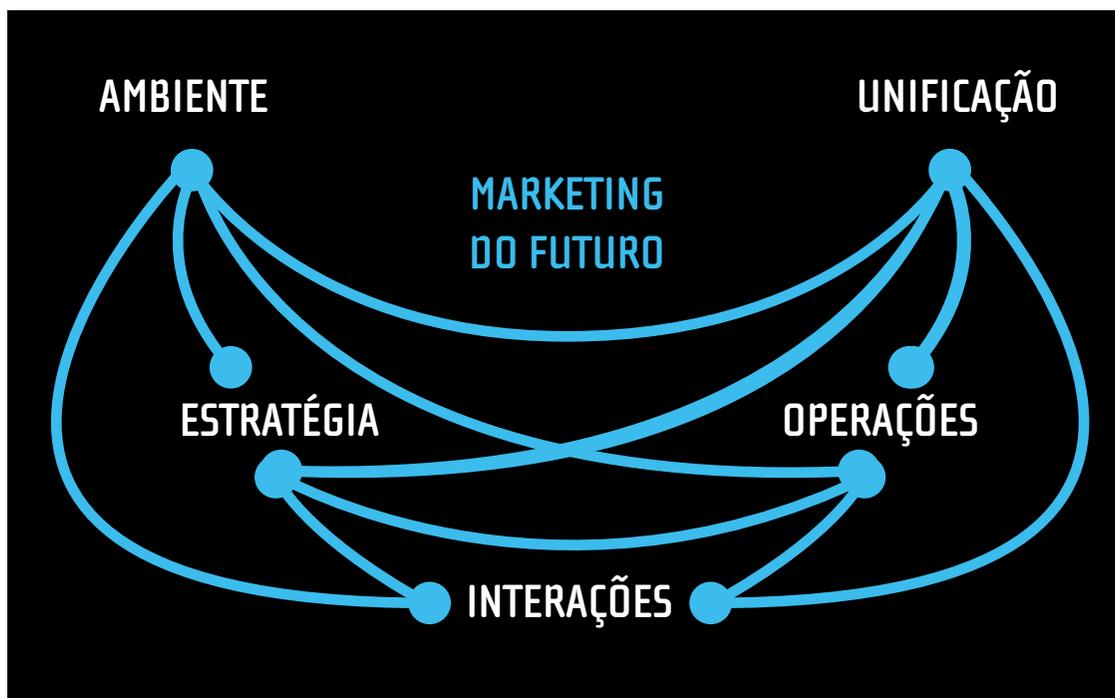
RELACIONAMENTO: em um mundo cada vez mais preocupado com a privacidade, as organizações devem priorizar estratégias que respeitem e protejam os dados do usuário.

INTERAÇÕES: as marcas podem atuar como intermediárias, ajudando a estabelecer e manter relacionamentos dentro de seus ecossistemas de negócios. Elas podem fornecer serviços para ajudar as pessoas a fazerem parte de plataformas, inclusive de outras empresas, promovendo uma experiência mais colaborativa e integrada.

COMUNIDADES: as experiências devem explorar espaços digitais, combinando as dimensões física, digital e social das performances dos negócios e das pessoas. Isso pode envolver a criação de experiências



FONTE: SILVIO MEIRA



FONTE: SILVIO MEIRA

imersivas que abrangem todas as dimensões. Os times de marketing devem ajudar as empresas a alinhar suas estratégias de marketing com seus valores centrais e metas de responsabilidade social. Isso pode envolver ajudar as empresas a comunicar seus valores de maneira eficaz, desenvolver campanhas em torno de questões sociais ou ajudar as empresas a tornar suas operações mais sustentáveis. Isso também faz parte de uma experiência.

COMUNICAÇÕES: à medida que as transações sem atrito se tornam mais relevantes, as marcas podem oferecer serviços focados na melhoria de toda a jornada do cliente. Isso pode envolver a otimização para usabilidade em todas as dimensões do espaço digital, simplificação do processo de compra ou desenvolvimento de estratégias para melhorar o atendimento ao cliente.

O QUE FAZ AUMENTAR A APOSTA NO MARKETING DO FUTURO

Vemos com distinção pelo menos 13 sinais do futuro chegando a essa área.

1. A valorização da narrativa, que é a rainha do marketing do futuro.
2. Engajamento se torna métrica cada vez mais relevante.
3. Estratégias de marketing começam a ser entendidas como fluxos, unindo físico, digital e social.
4. O marketing do produto vem morrendo aos poucos e nunca se falou tanto em experiência.
5. O custo com o marketing digital está bem mais caro e pode inviabilizar a atuação de pequenas e médias empresas (PMEs).
6. Alguns já entendem que o marketing escalável será o único a dar bons retornos às empresas.
7. As agências do passado já não existem mais.
8. Efeitos de rede são mais considerados na estratégia de marketing.
9. Começa-se a falar em declínio dos influenciadores digitais.
10. O mundo físico cresce em seu protagonismo (pós-pandemia).
11. Já há jornadas inbound um a um.
12. O marketing vem se tornando um hub em algumas organizações.
13. Cogita-se a disciplina de marketing forte em escolas de negócios. ∞

ROSÁRIO POMPÉIA é jornalista, cientista política, mestre em comunicação social, sócia-fundadora da LeFil Consultoria em Marketing e coautora do manifesto marketing do futuro.





#MARKETINGEMREDE

45

FÁBRICA DE TINTAS INVESTE EM REDE SOCIAL DE PINTORES

por Magaly Marinho e Socorro Macedo

Insatisfeita com as ferramentas tradicionais de marketing, a pernambucana Iquine, terceira maior produtora de tintas do Brasil, resolveu investir na criação de uma comunidade online para conectar pintores de todo o País. Nas próximas páginas, a empresa explica como e por que decidiu lançar essa espécie de rede social, e quais os impactos já sentidos em uma indústria tradicionalmente marcada por relações analógicas entre fabricantes, prestadores de serviços e clientes.

A transformação digital mudou a forma como setores de marketing impactam e interagem com seu público. A lógica broadcast, com uma comunicação em massa interrompida por anúncios, tem cada vez menos impacto. Clientes estão em rede, conectados, com poder de interferir – de forma global – nas escolhas e na percepção de outros consumidores. Aprofundar-se nesses

clientes, antes mesmo de construir estratégias (que precisam, cada vez mais, ser customizadas às necessidades deles), é algo essencial à competitividade e ao sucesso das empresas.

Isso vale para qualquer setor. A Tintas Iquine vem apostando, desde 2021, na construção de uma comunidade online de pintores. A empresa vinha sentindo a necessidade de buscar no-

A IDEIA ERA
EXTRAPOLAR
O AMBIENTE
FÍSICO DE
ARMAZÉNS E
HOME CENTERS
E TRAZER AS
TROCAS E AS
DINÂMICAS
ENTRE
PINTORES,
FORNECEDORES
E PARCEIROS
PARA O DIGITAL

vas formas de estar mais próximos do público, que é bombardeado por informações de todos os lados e, ao mesmo tempo, ignora cada vez mais as fórmulas de marketing tradicionais que a indústria geralmente utiliza. Para isso, a Iquine resolveu investir em uma plataforma focada em seu público prioritário, os pintores, que têm papel preponderante na jornada de compra da maioria dos clientes. Afinal, quem está pintando a casa, por exemplo, vai escutar com atenção redobrada as recomendações de seu pintor de confiança, um profissional com conhecimentos técnicos e com relacionamento estruturado com o varejo especializado, como home centers e armazéns. A ideia era extrapolar o ambiente físico nesse contexto ainda muito analógico e incorporar o digital e o social para amplificar o relacionamento, dando oportunidades para os pintores trocarem informações e aprendizado com os colegas.

DESIGN THINKING

Os modelos tradicionais que envolvem pesquisas quantitativas – sem profundidade no cliente, uma formulação de personas desenvolvidas sem metodologia, que consideram apenas dados demográficos e geográficos – não atendiam aquilo que a empresa desejava compreender sobre os pintores. Era preciso mudar algo. Para tanto, a Iquine se uniu à consultoria LeFil para construir a plataforma por meio do design thinking.

A primeira etapa foi descobrir os interesses comuns dos pintores, de modo que a empresa pudesse se familiarizar com contextos e dinâmicas do dia a dia dos profissionais. Em seguida, nós buscamos mapear as melhores tecnologias para atender melhor as demandas necessárias dos pintores. Por fim, houve uma fase de testes de técnicas de engajamento de conteúdo e recompensas implementadas, monitorando os indicadores e fazendo revisões para novas técnicas.

A ideia era oferecer uma experiência significativa para o público, com trocas relevantes, informação e conteúdo pro-

duzido tanto pelo time técnico da empresa como por parceiros de negócios, além, é claro, dos próprios pintores. Para se aprofundar nessas pessoas, nós, da Iquine e da LeFil, recorremos ao design estratégico, com seus processos e ferramentas, a fim de construir uma nova forma de fazer marketing para os pintores.

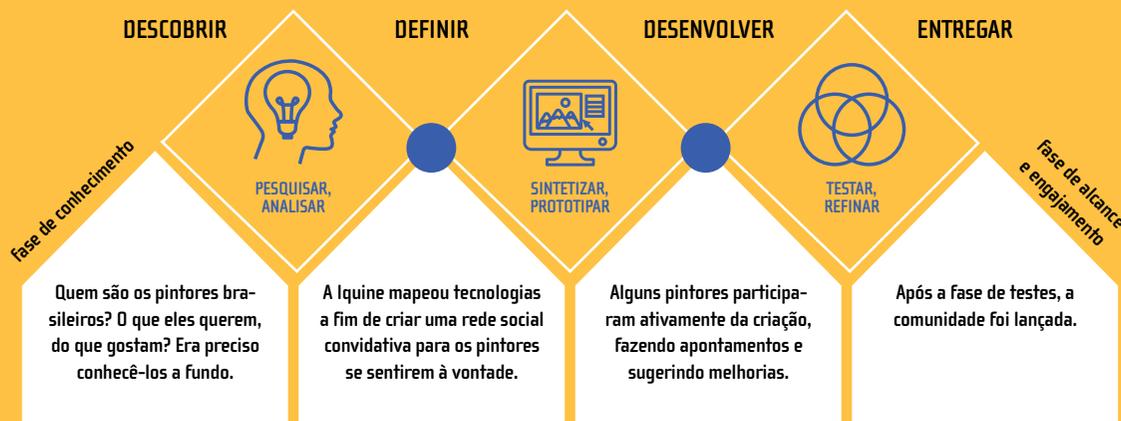
Pelo menos cinco ferramentas de design foram aplicadas, como Matriz CSD, entrevista com profundidade com os pintores – com duração de mais de uma hora e forma semiestruturada –, mapa de afinidades, pesquisas de mercado modernas, mapa de jornada do cliente, personas desenvolvidas para representar o cluster de pintores segmentados por padrão de comportamento a partir de dados demográficos, geográficos, psicográficos e comportamentais. O processo envolveu diversas áreas da organização, como marketing, atendimento ao cliente e comercial, equipes multidisciplinares, estrategistas, marqueteiros, comunicação, design e negócios. Os pintores entrevistados podiam ou não ter relacionamento com a empresa.

Identificamos duas personas, batizadas de Carlos e Rinaldo. Elas foram construídas depois de 45 dias de estudos para entender interesses, motivações e aversões no dia a dia dos pintores. Carlos e Rinaldo representam tanto o grupo de pintores segmentados por mindset de negócios como o dos pintores formalizados e não formalizados. Essa segmentação também foi identificada a partir de métodos e ferramentas de design.

Ao final, compartilhamos todos os insights gerados, construídos em colaboração com cinco pintores, dentro da empresa. Quatro premissas foram definidas para a criação da estratégia junto aos pintores:

1. Geração de valor para os pintores, no ponto de vista profissional e pessoal.
2. Menos “textão” e mais visual. Explorar formatos de acordo com o nível de escolaridade deles.
3. Linguagem, datas e horários são importantes. É preciso entender a jornada de trabalho dos pintores

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA DO ICLUB



4. Recorrência e constância no projeto a ser desenvolvido.

Assim, a Iquine elaborou o plano modelando a plataforma e suas entregas e saiu da abordagem tradicional, utilizando novos processos e ferramentas para criar algo mais conectado com as necessidades do seu público.

NASCE O ICLUB

O entendimento profundo desses pintores fez surgir o modelo atual do Iclub, uma comunidade dedicada a eles, com objetivo de conectar os pintores e oferecer conteúdos, cursos, promoções e trocas de experiências relevantes para cada microssegmento encontrado. Trata-se de um tipo de comunidade orientada de acordo com os interesses, em que os usuários estão reunidos em torno de um tema comum, trocam ideias e fazem suas contribuições e tiram dúvidas. Os membros assumem ora papel de especialistas, ora de consumidores com dúvidas sobre aplicação de produtos ou técnicas de pintura, por exemplo.

Além dos fóruns, o Iclub oferece também ensino, por meio de suas escolas: o Técnico é voltado à capacitação e treinamentos técnicos. Negócios é focado em temas para crescimento dos pintores como empreendedores

e estratégias para seus negócios. Tendências traz conteúdos focados nas mudanças e novidades no setor de tintas e decoração. A plataforma tem ainda várias soluções de aprendizagem, como apresentações expositivas, vídeos, conteúdos, fóruns de debates, comentários e quiz. O pintor pode criar um mural próprio para compartilhar suas produções e aprendizados, o que aumenta a sensação de uma rede social criada para eles.

Toda a tecnologia, os recursos técnicos, de conhecimento e administrativos, além da gestão e monitoramento da comunidade, são um investimento da Iquine para inovação no marketing. Como retorno, a empresa consegue acompanhar sugestões sobre seus produtos, gerar mais valor para os pintores e se atualizar sobre o comportamento deles. Em breve, todas as informações – já organizadas e coletadas – contribuirão para decisões de negócios em tempo real e intervenções no mercado.

Para a gestão do projeto do Iclub, utilizamos a metodologia Scrum, ideal para se ter agilidade em projetos de inovação complexos, segmentados em ciclos chamados sprints. O primeiro sprint foi o de lançamento, dividido em quatro fases: planejamento, alfa, beta e go live. No momento alfa, o Iclub foi lançado apenas para quatro pintores

O ICLUB É UMA COMUNIDADE DE PINTORES, COM JEITO DE REDE SOCIAL. MAS É TAMBÉM UM LOCAL DE APRENDIZAGEM, COM CURSOS E CAPACITAÇÕES

O ESTUDO DE SEGMENTAÇÃO DO PINTOR

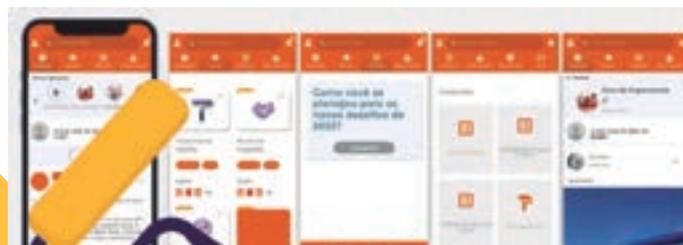
- ✓ Interessa-se por gestão e empreendedorismo
- ✓ Valoriza os prêmios
- ✓ Fidelidade à marca varia de acordo com a percepção sobre o produto
- ✓ Gosta de receber produtos das marcas para testar
- ✓ Gosta de viajar para fazer treinamentos e compras de ferramentas
- ✓ Quer saber mais sobre como fazer vendas no digital
- ✓ Interessa-se por treinamentos e certificados
- ✓ Interessa-se por parcerias com lojas físicas para ter descontos em produtos
- ✓ Faz parte do movimento de pintores



Estudo de segmentação realizado pela LeFil



Comentário dos pintores dentro da plataforma



O aplicativo Iclub

48

do time de parceiros da Iquine, como teste para melhorias rápidas e focado na experiência do usuário e na coleta de observações e ideias. Na beta, os primeiros usuários convidaram mais pintores de forma exclusiva, totalizando 45 membros. Realizamos todas as revisões e melhorias de acesso, de conteúdo e de tecnologia. Já no go live aconteceu a abertura total da comunidade, após cinco meses de fases preliminares. Atualmente, o projeto está no seu segundo sprint, com foco maior na comunidade e criação de programa de fidelidade.

Ingredientes de marketing como mídia paga, orgânica, inbound marketing e marketing de conteúdo, por exemplo, são utilizados na estratégia do Iclub, mas são aplicados em uma lógica de marketing em rede, a fim de potencializar e gerar mais efeitos, que criem massa crítica, com mais gente utilizando a comunidade e influenciando cada vez mais pessoas.

A Iquine apostou em réguas de relacionamento automatizadas e personalizadas por e-mail, SMS e WhatsApp para o momento de cada pintor na plataforma, comunicação para os mais e os menos engajados e os que mais influenciam a rede, por exemplo. A aplicação de melhorias estruturais na plataforma do Iclub foi outro ponto importante para a facilitação do acesso, com o objetivo de manter o engajamento dos pintores. Insights para aperfeiçoamento da comunidade eram colhidos diariamente, buscando deixar a experiência do pintor mais fácil.

As estratégias do Iclub não se limitam apenas ao mundo digital. Elas são executadas em três dimensões – física, digital e social – de modo complementar e não excludente. No mundo físico, a Iquine realiza, por ano, em torno de 400 encontros presenciais junto com seus parceiros do varejo e aproveita a oportunidade para divulgar o Iclub e ativar as redes desses parceiros. Na

ocasião, são ofertados conteúdos que se conectam com o Iclub por meio de um QR code, em que os pintores podem na mesma hora acessar a plataforma e começar a fazer parte dela.

PINTOR: O PROTAGONISTA DA COMUNIDADE

Em menos de um ano, a comunidade do Iclub conquistou mais de 5 mil pintores. As estratégias de captação renderam uma alta taxa de conversão. Uma atração que gerou engajamento importante: 85% dos conteúdos postados no Iclub foram criados pelos próprios pintores, organicamente, a partir do seu engajamento com outros pintores.

“Para mim, o Iclub tem proporcionado conhecimento, aprendizado e muitas técnicas de pintura”, disse o profissional Milton Toschi, do @pintorempreendedor_1. “Posso ver trabalhos de outros pintores do Brasil. O Iclub veio em uma ótima hora, com oportunidades de crescimento profissional.” Já o pintor Gabriel Alves acredita que o Iclub foi uma inovação para a área. “É um local onde nós, pintores, nos sentimos à vontade para debater vários assuntos de decoração e pintura. Além disso podemos conhecer novos colegas de profissão, postar trabalhos e fazer cursos”, disse.

OS GANHOS PARA A EMPRESA

Terceira maior indústria de tintas no Brasil, sendo a maior no País com capital 100% brasileiro, a Iquine possui cerca de 800 colaboradores, que contribuem na formulação e na venda de mais de 250 produtos. São duas fábricas, uma em Pernambuco e outra no Ceará, que somam mais de 130 mil metros quadrados e produzem 220 milhões de litros por ano. A Iquine tem mais de 20 mil clientes ativos no Brasil e está presente em 40% dos lares do Nordeste, onde é líder do setor. No território nacional, a empresa possui 11% de market share nacional.

Nesses dois anos de Iclub, a inicia-

tiva já trouxe alguns números positivos para a empresa:

- Relacionamento e proximidade com mais de 3 mil pintores de todo Brasil.

- Redução no investimento em custo de aquisição e manutenção do marketing em 44%, se comparado com estratégias tradicionais de marketing.

- Insights recorrentes sobre produtos da empresa.

DESAFIOS E APRENDIZADOS

Ao escolher uma estratégia de comunidades, um dos desafios é tentar compreender os contratos sociais, as ações e as reações dos seus membros. Isso pode estar explícito ou implícito, mas, de qualquer forma, precisa ser entendido pela organização para que se construa uma base de confiança, um quesito importante na governança da comunidade e na construção de um marketing em rede.

Entre os aprendizados do projeto, estão pontos que precisam ser refletidos pela organização:

PODER E TRANSPARÊNCIA A empresa está preparada para abrir mão do controle do que as pessoas vão falar? Se você respondeu “não”, esse caminho não é para sua organização. Precisa existir uma cultura, ou líderes, que tenham ciência de que esse controle não vai estar na mão apenas da empresa. A organização não é mais o centro, mas uma orquestradora de redes. Ela precisa entender como desenhar e articulá-las em prol do negócio.

PROPÓSITO Por que as pessoas vão querer participar da comunidade? Crie um espaço que seja relevante e de interesse para as pessoas. Mas isso você só saberá ao lado de especialistas. No nosso caso, os pintores.

CONTEÚDO Qual será sua oferta? O desafio aqui é a manutenção dos conteúdos de forma constante, perene, o que requer investimento, também, em diversos formatos. Os usuários precisam estar na comunidade e, idealmente, produzir conteúdo, interagir com o que outros produzem. Para isso fluir, não vale ficar falando

POSSO VER TRABALHOS DE OUTROS PINTORES DO BRASIL. O ICLUB VEIO EM UMA ÓTIMA HORA, COM OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL



Milton Toschi

apenas do seu produto e o que você deseja passar. Não é broadcast, mas socialcast. Lembre-se: a publicidade não é o fator principal. A tentação de querer vender é grande e você sofrerá muita influência dos executivos que ainda precisam compreender que a venda é uma consequência.

TECNOLOGIA Que ferramentas você irá utilizar? Elas suportam o crescimento da comunidade e já foram testadas? Esse foi um desafio para a Iquine, que precisa oferecer uma experiência melhor para os pintores, mais acessível e simples para todos. Busque parceiros com experiência, que invistam em tecnologia e que estejam aptos a criar melhorias para você.

PARTICIPANTES Como fazer crescer a massa crítica com pessoas cada vez mais interessadas na troca de valor com a comunidade? É preciso investir em ampla divulgação de forma segmentada, mas, principalmente, deve-se ativar outras redes em toda a sua cadeia de valor. No caso do Iclub, os grupos de Facebook e WhatsApp ajudaram a trazer mais pintores, assim como as próprias redes de contatos de outros pintores e parceiros.

INTERAÇÃO Ofereça suporte e atendimento ao cliente, escute e sempre tenha respostas às perguntas. Solucione problemas e forneça assistência personalizada. Isso ajudará a construir confiança. Tenha uma equipe com gestor de comunidades e monitoramento dedicados ao projeto, de modo que prestem todo o suporte necessário ao projeto.

ENGAJAMENTO Como os participantes podem ser mais ativos, ampliando para a criação e o desenvolvimento das comunidades junto com a empresa? No nosso caso, os pintores, a todo momento, estão sugerindo melhorias, sejam de produtos, sejam sobre a plataforma ou até mesmo sobre processos da empresa. Sua organização está aberta a isso? Estimule a participação ativa dos membros da comunidade. Além disso, crie oportunidades para que os membros se conectem e interajam entre si, dentro e fora da plataforma, em encontros

presenciais. No Iclub, como em qualquer rede social, eles podem produzir conteúdo e comentar no de outros participantes. Mas os pintores também são convidados a produzir conteúdo junto com a Iquine. Além disso, participam de eventos presenciais assinados pelo Iclub em feiras do setor e promovidos pela empresa.

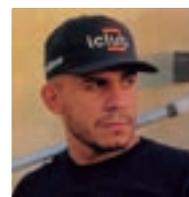
SEGURANÇA E PRIVACIDADE Que mecanismos na plataforma promoverão a privacidade e a segurança das pessoas? É importante envolver o jurídico, ficar atento à LGPD e acompanhar a plataforma tecnológica e como ela está estruturada para garantir isso. Seu parceiro está de acordo com as exigências da LGPD, por exemplo?

INVESTIMENTO Comunidades requerem recursos, criar produtos, ter colaboradores envolvidos, investimento em tecnologia. Não é tão simples quanto parece e não significa apenas abrir um canal e deixar as pessoas falarem. É uma jornada dura e que requer tempo para ter resultados, mas que será perene e recorrente quando estiver implementada. O aproveitamento e os ganhos para as marcas é enorme.

EXPERIMENTAÇÃO Você precisa estar aberto à inovação e às mudanças de rota. Aquilo que foi planejado pode mudar. Importante deixar isso alinhado com a direção antes de tudo, porque o erro vai fazer parte do aprendizado, e o retorno não vem com apenas um ano de projeto.

UMA NOVA ERA DO MARKETING JÁ ESTÁ AQUI ENTRE NÓS. Precisamos construir estratégias e operar o marketing de maneiras mais inovadoras. Não podemos mais utilizar fórmulas tradicionais e históricas, que, na prática, são mais centradas nas organizações e no produto, com relativamente pouca profundidade nas pessoas e nas suas necessidades. Precisamos de um marketing que se dedique a descobrir, criar, despertar e satisfazer as necessidades das pessoas como clientes. A mudança tem que acontecer agora, e só vai conseguir chegar lá quem desenhar o seu futuro hoje, sem se inspirar no passado. ∞

É UM LOCAL ONDE NÓS, PINTORES, NOS SENTIMOS À VONTADE PARA DEBATER VÁRIOS ASSUNTOS DE DECORAÇÃO E PINTURA. ALÉM DISSO PODEMOS CONHECER NOVOS COLEGAS DE PROFISSÃO, POSTAR TRABALHOS E FAZER CURSOS

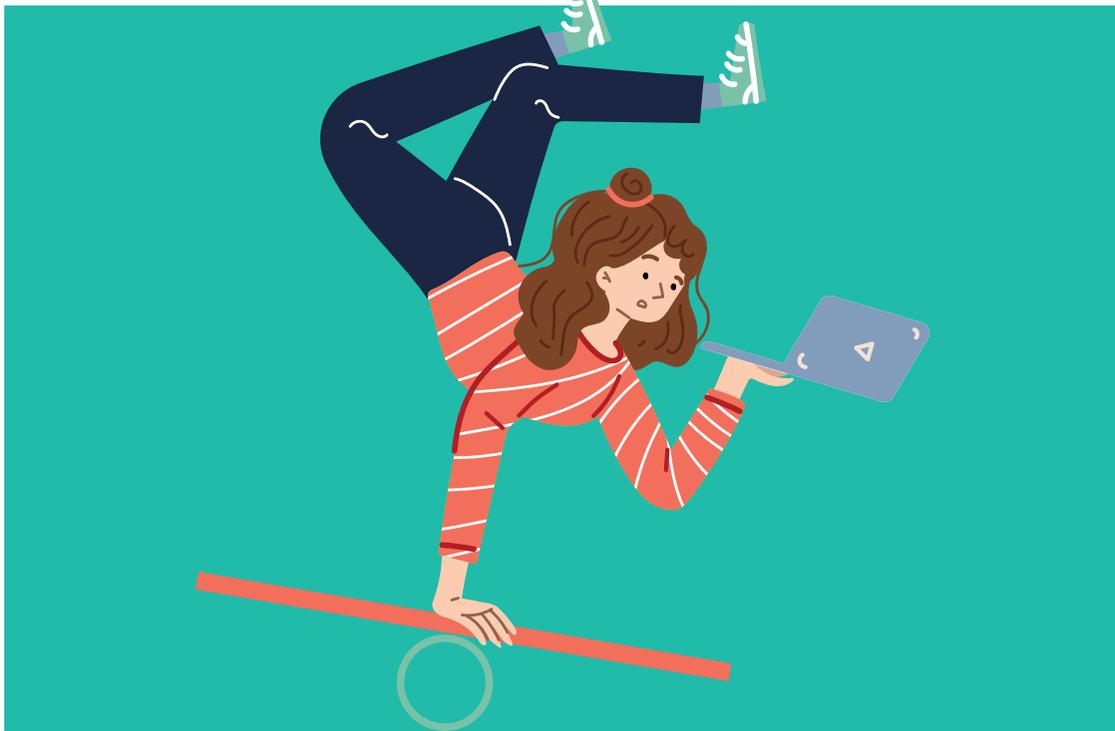


Gabriel Alves

MAGALY MARINHO é diretora de marketing e inovação da Iquine e líder do projeto Iclub

SOCORRO MACEDO é sócia-fundadora e diretora de negócios da consultoria LeFil





#TRABALHOREMOTO #FUTURODOTRABALHO #DESIGUALDADE

O DESAFIO DAS VÁRIAS EXPERIÊNCIAS DE TRABALHO HÍBRIDO

por Sarah Kaplan, Carmina Ravanera e Kim de Laat

A maneira como as pessoas vivenciam o trabalho mudou drasticamente nos últimos dois anos. No entanto, as experiências são diferentes conforme os diferentes segmentos de pessoas, o que faz com que uma experiência-padrão crie problemas – e desigualdade. Está chegando a hora de as empresas analisarem e desenharem o trabalho remoto com lente interseccional – com atenção aos impactos de gênero, raça, origem, deficiências e outros.

Os modelos de trabalho remoto e híbrido melhoraram a vida de muitos trabalhadores, sem dúvida. Mas também estão associados a penalidades na carreira, conflitos trabalho-família, níveis mais altos de estresse e problemas de saúde mental – principalmente para aqueles que já vinham enfrentando desigualdades na vida.

O que muita gente desconsidera, no entanto, é que as experiências

ruins que existem não são inerentes ao trabalho remoto; elas surgem de preconceitos e normas sociais que cercam o trabalho, seja remunerado ou não. Portanto, só vai proporcionar experiências de trabalho boas nos modelos remoto ou híbrido a organização que incluir iniciativas mais amplas de bem-estar e justiça no desenho de suas experiências, considerando vantagens e desvantagens para as diferentes pessoas.

O MODELO DE TRABALHO REMOTO OU HÍBRIDO DEVERIA MESMO ESTAR AQUI PARA FICAR? NA COMPARAÇÃO DE PESQUISAS SOBRE AS VANTAGENS E DESVANTAGENS QUE OFERECE A PESSOAS, EMPRESAS E SOCIEDADE, A RESPOSTA PARECE INDICAR QUE “SIM”, MAS CADA EMPRESA TEM DE FAZER AJUSTES NAS EXPERIÊNCIAS QUE OFERECE

VANTAGENS DO TELETRABALHO

As vantagens de trabalhar remotamente são muitas. Em primeiro lugar, acordos flexíveis reduzem as barreiras ao trabalho e, assim, contribuem para maior igualdade social entre as pessoas. (Lembrando que a desigualdade é um dos maiores desafios da humanidade atualmente.) As responsabilidades de cuidar – na maioria das vezes, das mulheres – costumam ser mais fáceis de assumir enquanto se trabalha em casa.

Por exemplo, um estudo recente no Reino Unido descobriu que mulheres com horários de trabalho flexíveis têm menor probabilidade de reduzir suas horas de trabalho depois de ter filhos. Outro trouxe à luz o fato de que as mães que trabalharam remotamente durante a pandemia conseguiram manter o trabalho remunerado em maior medida do que as mães que trabalharam presencialmente; para os pais, a flexibilidade não fez diferença alguma. Dados recentes de pesquisas no Canadá mostram que 91% das mulheres desejam trabalhar remotamente pelo menos meio período, e 45% relatam que deixarão seus empregos se não puderem fazê-lo.

Em segundo lugar, o trabalho remoto é vantajoso do ponto de vista econômico. Uma das vantagens é possibilitar às pessoas morar fora de áreas urbanas caras. Um estudo recente realizado nos Estados Unidos investigou a casa própria e o teletrabalho e descobriu que quase 2 milhões de lares estão em um “ponto de inflexão” nesse assunto: como os trabalhos de seus ocupantes podem ser executados remotamente, eles decidiram mudar-se para uma casa em um local mais barato próximo, se lhes for concedido acesso permanente a acordos de teletrabalho. Os pesquisadores descobriram ainda que especialmente pessoas de origens asiáticas e latinas, e as negras, que pagam aluguel consideram a possibilidade de adquirir casa própria em local mais barato. Isso quer dizer que o acesso ao trabalho remoto pode beneficiar significativamente as famílias racializadas.

O trabalho remoto também está associado à melhoria de bem-estar e de desempenho do trabalhador. Algumas pesquisas sobre teletrabalhadores de meio período descobriram que, quando trabalham em casa, têm maior capacidade de concentração e exigem menos tempo de recuperação do estresse após o trabalho, em comparação com quando trabalham no escritório. Outra pesquisa ligou o trabalho remoto ao aumento das emoções positivas, como sentir-se confortável, entusiasmado e feliz. Estudos também sugeriram que isso pode resultar em maior satisfação no trabalho, pertencimento organizacional, desempenho, motivação e produtividade, bem como redução significativa nos atritos. É preciso dizer, no entanto, que alguns desses resultados podem ter mais a ver com a eliminação do deslocamento, que permite aos trabalhadores economizar tempo e energia.

Muitos trabalhadores que pertencem a grupos minorizados acham que o trabalho remoto os deixa mais à vontade. Pesquisas sugerem que, quando trabalham remotamente em vez de no escritório, as mulheres têm menos chance de sofrer episódios de discriminação de gênero cotidianos, como microagressões e outras humilhações em interações com colegas ou clientes (um exemplo é o pedido para que limpem a cozinha do local de trabalho quando isso não é sua função). Embora ainda não tenham sido divulgados estudos acadêmicos sobre impactos raciais semelhantes, é significativa a revelação de um estudo de 2021 do Future Forum de que só 3% dos profissionais negros relatam querer voltar ao trabalho presencial, ante 21% de seus colegas brancos.

Além disso, em um estudo de pequena escala realizado durante a pandemia, pessoas com deficiência trabalhando remotamente relataram que a maioria percebeu redução de estresse, pelo fato de que aumentava sua capacidade de trabalhar com segurança; apesar das distrações em casa, diziam que o teletrabalho ainda era a opção preferida.

DESVANTAGENS DO TELETRABALHO

Embora muitas pessoas gostem da flexibilidade de trabalhar em casa, o trabalho remoto não se alinha com a norma generalizada e estereotipada do “trabalhador ideal”. Em resultado, os empregadores podem estigmatizar os funcionários por escolherem fazê-lo. Tradicionalmente, funcionários demonstram dedicação à carreira trabalhando longas horas e mantendo contato pessoal com os líderes. Então, os trabalhadores remotos, de fato, têm visibilidade reduzida, o que pode levar a percepções incorretas de que trabalham menos que os colegas do escritório ou de que são menos ambiciosos.

Embora pessoas de todos os gêneros desejem flexibilidade no local de trabalho, são as mulheres que as organizações tendem a penalizar pelo teletrabalho. Isso ocorre em parte porque as mulheres costumam fazer uso de políticas formais de acomodação (geralmente direcionadas às mães), enquanto os homens trabalham remotamente de forma ad hoc, permitindo que eles “se passem” mais facilmente por trabalhadores ideais. Elas enfrentam mais penalidades na carreira, embora não sejam as únicas a se desviar da norma do trabalhador ideal – homens que aceitam acomodações informais não enfrentam as mesmas penalidades.

Na verdade, quando as organizações têm políticas formais de trabalho flexível, os líderes podem usar essas políticas como um sinal de que são “progressistas” – e, portanto, não são responsáveis pela estagnação das mulheres. Ou seja, eles conseguem enfraquecer a ideia de que o viés inconsciente de discriminação continua a afetar o progresso das mulheres, mesmo com tais políticas em vigor.

Esse viés sobre o trabalho remoto pode ter consequências negativas, como penalidades salariais e menos promoções, e análises interseccionais apontam que essas consequências dependem de raça, gênero e condição de cuidador. Nos EUA, um estudo antes da pandemia constatou que mães que

trabalhavam em casa na maioria dos dias da semana ganhavam menos do que as que trabalhavam presencialmente.

Outro estudo mostrou que, em comparação com pais, a remuneração de mães é mais sensível às reduções nas horas trabalhadas no local de trabalho: a cada hora trabalhada fora do escritório, os rendimentos delas diminuíram mais do que os dos pais. A pesquisa também descobriu que o trabalho remoto levou à redução de 18% no salário médio por hora das mulheres negras, em comparação com uma redução de 8% no caso das mulheres brancas. Os pesquisadores sugerem que as mulheres negras em teletrabalho eram mais propensas a preconceitos – recebendo atribuições de menor valor, por exemplo.

Alguns trabalhadores remotos também estão descobrindo que, embora gostem de trabalhar remotamente, isso pode afetar o bem-estar. Uma lente de gênero é igualmente importante aqui, porque, em relacionamentos heterossexuais, são as mulheres que tendem a assumir mais trabalhos não remunerados. Pesquisas realizadas durante a pandemia mostram que, quando homens e mulheres trabalhavam remotamente, o cuidado com os filhos e o trabalho doméstico dos homens aumentava, mas o das mulheres também. Já quando apenas as mães trabalhavam remotamente ou quando nenhum dos pais trabalhava remotamente, as mães assumiam a maior parte dos cuidados adicionais e da educação em casa. Segundo estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), mais de 61% das mães com filhos menores de 12 anos relatam ter feito a maior parte do trabalho extra de cuidado, ou todo ele, durante a pandemia.

A diferença de gênero no trabalho não remunerado permaneceu praticamente inalterada durante a pandemia, mesmo com o aumento do trabalho remoto. Os pesquisadores sugerem, portanto, que o trabalho remoto pode estar contribuindo para o “congestionamento de papéis” das mães, em que

LIVRO FALA EM NOVO MODELO HÍBRIDO

Existe um conservadorismo pouco imaginativo no trabalho híbrido 1.0, aquele que determina semanas de dois ou três dias no escritório e três ou dois dias em casa para todos. É esse o diagnóstico feito no Brasil pelo livro *O Dia Depois de Amanhã – Por que o modelo de trabalho híbrido 1.0 não funciona – e como o design de experiências profissionais vai reinventá-lo nos próximos anos*, de Alexandre Teixeira, para esse cabo de guerra observado no Brasil corporativo entre empresas que querem voltar ao modelo presencial total e pessoas que não abrem mão do remoto. Para Teixeira, estamos vendo um movimento reacionário forçando uma volta ao presencial com argumentos fracos contra as forças da mudança, defensoras do trabalho remoto e livre de fronteiras. Teixeira acredita que o híbrido 1.0 não vai sobreviver mesmo, mas não substituído pelo presencial, e sim por um híbrido mais avançado, personalizado. Ele propõe o conceito de design de experiências de trabalho, como um recurso para combinar trabalho remoto e presencial com maiores chances de sucesso.

IMPACTOS DO TRABALHO REMOTO

TODOS PRECISAM ENTENDER QUE ESSA EXPERIÊNCIA TEM PRÓS E CONTRAS

- ✓ O trabalho remoto tem efeitos mistos no bem-estar, bons e ruins.
- ✓ O trabalho remoto pode aumentar o conflito trabalho-família, se não houver outros suportes para evitá-lo.
- ✓ O trabalho remoto aumenta as oportunidades econômicas, permitindo que trabalhadores com outras responsabilidades, como cuidadores, permaneçam na força de trabalho e ajudando a se mudarem para regiões menos caras das cidades e passarem do aluguel à casa própria.
- ✓ O impacto positivo do trabalho remoto no meio ambiente é inequívoco.
- ✓ A experiência de trabalho remoto não é igual para todos, longe disso.

elas misturam trabalho e vida pessoal em um grau insustentável. Por exemplo, é mais provável que elas trabalhem nos fins de semana ou enquanto realizam tarefas não remuneradas, como cozinhar ou ajudar as crianças nos deveres de casa.

O congestionamento desse papel pode se traduzir em aumento do estresse e outros problemas de saúde mental. Um estudo dos EUA durante a pandemia mostrou que 62% das mulheres que trabalham remotamente, em comparação com 43% dos homens, relataram dois ou mais problemas de saúde mental depois de começar a trabalhar em casa, incluindo depressão, solidão, ansiedade e estresse, bem como aumento da fadiga.

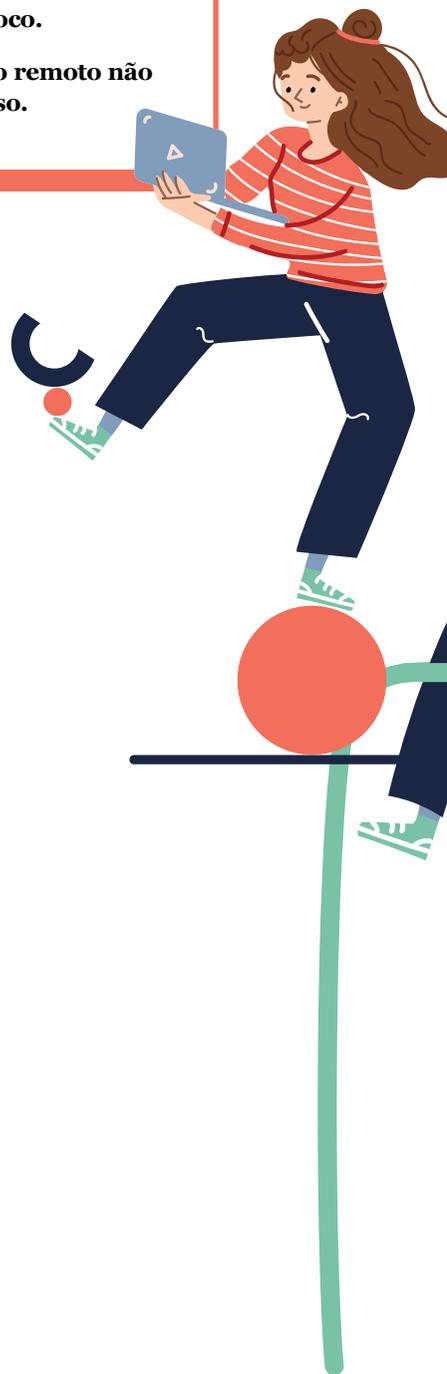
Pesquisas focadas principalmente em cuidadores descobriram que as mães que trabalharam a distância durante a pandemia relataram ansiedade, solidão e depressão significativamente maiores do que os pais que trabalharam a distância (não houve diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros para aqueles que não trabalharam a distância).

Essa sobrecarga de saúde mental é agravada quando os empregadores monitoram os trabalhadores remotos online com câmeras ou presumem que eles estão disponíveis para verificar e-mails a qualquer hora do dia

ou da noite. Afinal, estabelecer limites pode ser difícil quando os funcionários sentem que devem estar sempre “ligados”, e o monitoramento de trabalhadores remotos leva à maior tensão.

Por fim, trabalhar em casa pode fazer com que os funcionários se sintam mais solitários e isolados. Muitos de nós formamos conexões sociais próximas em nossos locais de trabalho, e elas podem desaparecer quando trabalhamos em casa o tempo todo. Em uma recente pesquisa global da Microsoft com 31 mil trabalhadores, 56% dos trabalhadores remotos relataram que tinham menos amigos de trabalho do que antes de trabalhar remotamente, e 50% se sentiam mais solitários do que antes. As reuniões de Zoom não são um bom substituto para a socialização pessoal.

Há ainda uma observação importante a fazer: desencorajar o trabalho remoto tem desvantagens também para os empregadores: um estudo de 2018 descobriu que, quando os trabalhadores percebem que a organização é tendenciosa contra acordos de flexibilidade, a satisfação e engajamento no trabalho diminuem e as intenções de rotatividade e repercussões na vida profissional aumentam. Isso era verdade para todos os tipos de trabalhadores, incluindo homens sem filhos – os clássicos “trabalhadores ideais”.



LIÇÕES PARA O FUTURO DO TRABALHO

O DESENHO DE BOAS EXPERIÊNCIAS NOS MODELOS REMOTO E HÍBRIDO HOJE PODE MOLDAR O QUE VIRÁ AMANHÃ

- ✓ As políticas de trabalho remoto de uma organização devem ser combinadas com políticas públicas e outras da mesma entidade que abordem estruturas de gênero. Essas estruturas contribuem para o aumento do conflito na vida profissional e problemas de saúde mental para mulheres cuidadoras enquanto trabalham em casa. Políticas públicas como creches acessíveis, licença familiar remunerada adequada e uma gama de opções de trabalho flexível podem facilitar relacionamentos e lares mais igualitários.
- ✓ Tanto os trabalhadores quanto as organizações se beneficiam de políticas que removam qualquer estigma do trabalho remoto, porque isso aumenta o engajamento do trabalhador e seu desempenho no trabalho. As organizações podem oferecer essas opções regularmente e garantir que sejam acessíveis a todos e universalmente atraentes para pessoas de todos os gêneros e origens.
- ✓ Espaços de trabalho de escritório e design de trabalho podem ser transformados para facilitar diferentes formas de trabalho. Estudos indicam que algumas práticas e rotinas de trabalho (ou seja, arranjos mais tradicionalmente burocráticos) facilitam, mais do que outras, a adoção de trabalho remoto e flexível. O estigma do trabalho flexível também pode ser reduzido garantindo que as informações sejam acessíveis online e criando oportunidades de formação de equipes para funcionários híbridos e remotos.
- ✓ Iniciativas organizacionais podem diminuir o conflito trabalho-família, tais como garantir uma comunicação confiável e consistente com todos os funcionários; os trabalhadores devem saber que não precisam trabalhar mais horas em casa e deve-se eliminar o eventual monitoramento dos funcionários.

55

UMA EXPERIÊNCIA MAIS IGUALITÁRIA

Pesando prós e contras, é possível afirmar: trabalho remoto veio para ficar, sim, não há volta. Embora muitas vezes haja um foco em como o trabalho remoto beneficia as pessoas com responsabilidades de cuidador ou com deficiências, o trabalho remoto traz vantagens para todos os trabalhadores – como aumentar o desempenho no trabalho, a produtividade e os sentimentos positivos.

Seria benéfico para trabalhadores e empregadores se as organizações oferecessem opções de trabalho remoto regularmente e garantissem que essas opções não fossem estigmatizadas ou alocadas para grupos específicos. Ou seja, os arranjos de trabalho remoto e flexível devem ser normalizados para todos os trabalhadores, em vez de ser tratados como acomodação especial.

Os líderes também têm de trabalhar remotamente, inclusive, até para dar o exemplo de que tais práticas são aceitáveis.

Isso significa que é mais importante do que nunca as organizações priorizarem a igualdade e o bem-estar de todos os funcionários nessa experiência. Como?

Antes de mais nada, as organizações devem dar treinamento a gestores de todos os níveis sobre os benefícios desses acordos flexíveis, além de garantir que promoções e aumentos não sejam baseados em tempo real, mas em entregas, e que oportunidades valiosas de networking sejam oferecidas mesmo para trabalhadores remotos.

Tornar o trabalho remoto uma experiência melhor e mais igualitária também requer atenção ao design do trabalho. Estudos indicam que algumas formas de práticas e rotinas de trabalho (ou seja, arranjos tradicionalmente burocráticos) facilitam o



trabalho remoto e políticas de trabalho flexíveis mais do que outras, porque os procedimentos são mais propensos a ser padronizados e a documentação do projeto é acessível online. Isso reduz a assimetria de informações para quem trabalha remotamente.

O design para o novo mundo de trabalho também deve levar em conta como fazer as pessoas correrem riscos em contextos híbridos e remotos, como ser aceito e tornar-se digno da confiança dos membros da equipe. Uma vez que a comunicação entre os membros da equipe é mais formal e agendada ao trabalhar remotamente, pode ser bem desafiador solicitar ajuda informal ou trocar ideias com colegas de trabalho. Vale lembrar que este é especialmente o caso de funcionários que são membros de grupos marginalizados, que podem ter desafios contínuos para serem aceitos e sentirem confiança no trabalho.

A fim de facilitar a confiança e reduzir a assimetria de informações, os gestores de equipes de trabalho remoto e híbrido podem criar oportunidades para o convívio dos times e garantir que políticas, procedimentos e responsabilidades sejam explicitamente delineados e acessíveis online. Se o trabalho remoto ou híbrido for implementado sem alterações no design do trabalho, as organizações correm o risco de aumentar os custos aqui indicados e não colher nenhum dos benefícios.

Iniciativas de apoio social também podem melhorar o bem-estar dos trabalhadores remotos. Nem todos os trabalhadores têm redes sociais fortes fora do trabalho, o que pode fazer com que o trabalho remoto pareça particularmente isolador. As organizações podem facilitar grupos sociais no trabalho, incluindo aqueles que permitem aos membros de grupos marginalizados manter redes importantes, como redes de recursos de funcionários para mulheres, grupos racializados e pessoas com deficiência. Para evitar que essas interações sociais virtuais pareçam forçadas ou soem como “mais uma tarefa a cumprir”, bem diferente da socialização presencial, deve-se to-

mar cuidado para projetá-las como interações de fato significativas.

Ainda com o objetivo de reduzir a tensão e os conflitos na vida profissional dos trabalhadores remotos, as organizações devem eliminar o monitoramento com câmeras e lhes dar o “direito de desconectar” fora do horário normal de trabalho.

A LENTE DA LIDERANÇA

A pandemia de covid-19 provocou uma série de transformações para o trabalho remunerado e não remunerado. Para muitos trabalhadores, especialmente aqueles em profissões de colarinho branco e conhecimento, isso proporcionou a oportunidade de trabalhar em casa em período integral. Só que, para alguns trabalhadores, essa mudança permitiu que eles se tornassem mais produtivos, mais à vontade, menos estressados e capazes de experimentar mais liberdade no dia a dia, enquanto, para outros – especialmente aqueles em grupos minorizados –, houve aumento do isolamento social, tensão e conflito trabalho-família, bem como a possibilidade de experimentar preconceitos crescentes que podem levar, ou já levaram, a oportunidades de carreira reduzidas.

Sendo assim, é importante que os líderes organizacionais e governamentais construam essa nova experiência de trabalho com uma lente interseccional, criando políticas e iniciativas que priorizem o bem-estar e a prosperidade de todos os trabalhadores remotos, não apenas dos chamados “trabalhadores ideais”.

QUER UMA BOA NOTÍCIA? Quando os locais de trabalho têm políticas que apoiam experiências saudáveis de trabalho remoto e híbrido, não apenas os funcionários e as organizações se beneficiam, mas também a igualdade no local de trabalho. ∞

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

SARAH KAPLAN
é professora emérita de gênero e economia e de gestão estratégica da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, Canadá, e autora de *The 360° Corporation: From stakeholder trade-offs to transformation*.

CARMINA RAVANERA
é pesquisadora associada sênior do Institute for Gender and the Economy (Gate) ligada à Rotman School.

KIM DE LAAT
é professora assistente de organização e comportamento humano na Stratford School of Interaction Design and Business da University of Waterloo, também canadense.

Este artigo foi adaptado do relatório do Gate intitulado *The Future of Work: will remote work help or hinder the pursuit of equality?*, que está disponível online.





#EQUIDADEDEGÊNERO #DADOS #PESQUISA

PANORAMA MULHERES 2023: O AVANÇO DELAS NA LIDERANÇA É SILENCIOSO, MAS CONTÍNUO

por Maria Clara Lopes

De um lado a desigualdade de oportunidades para as mulheres na liderança de empresas parece não diminuir, e há muito barulho em torno disso. De outro, vemos um avanço no pipeline de liderança feminino, e esse é silencioso. O estudo *Panorama Mulheres 2023*, realizado pelo Talenses Group em conjunto com o Insper e divulgado em primeira mão por HSM Management, ajuda a enxergar abaixo da superfície e responde a perguntas essenciais. Por exemplo, alguém consegue chegar às posições mais altas das empresas se passar 20 anos no RH, como sempre aconteceu com gestoras? Não. A evolução nas novas gerações de profissionais mulheres é que elas não vão mais passar 20 anos no RH; a mobilidade interna aumenta consistentemente.

“A GENTE SABE QUE EXISTEM PROBLEMAS [EM RELAÇÃO A GÊNERO NAS EMPRESAS], ENTÃO FAZ PARTE DE UM PROCESSO DECISÓRIO MAIS ROBUSTO TRAZER DADOS PARA A DISCUSSÃO”

ANA DINIZ, INSPER



58

“UM DOS PROBLEMAS, QUANDO NÃO HÁ MULHERES EM POSIÇÕES DE COMANDO, COSTUMA SER QUE AS EMPRESAS TRABALHAM MENOS O PIPELINE PARA GARANTIR O EQUILÍBRIO DE GÊNERO FUTURO”

LUIZ VALENTE, TALENSES GROUP



Quem acompanha o movimento pró-equidade entre homens e mulheres nas organizações por posts de redes sociais pode achar que esse tema entrou na agenda nos últimos dez anos. De fato, o debate ficou mais barulhento, e a pressão por ações afirmativas ganhou voz e corpo junto à opinião pública nessa última década, mas ele não é recente. Pode-se dizer que ele tem 30 anos, isto sim, se considerarmos o ano de 1993 como um divisor de águas, quando a declaração e o programa de ação da 2ª Conferência Internacional de Direitos Humanos da ONU, realizada em Viena, reafirmando os direitos humanos de mulheres e meninas como inalienáveis, colocou como objetivos prioritários da comunidade internacional a “erradicação de todas as formas de discriminação” com base no sexo.

Essa noção histórica é importante porque nos leva a ver o filme mais do que a fotografia e a entender melhor os dados apresentados no *Panorama Mulheres 2023*, estudo realizado por Insper e Talenses Group, e publicado em primeira mão por **HSM Management**. Apesar de, conforme a amostra analisada, 83% dos cargos de presidência das empresas ainda serem ocupados por homens, o surgimento contínuo de leis e políticas públicas, somado ao crescimento do número de consultorias especializadas e manifestações pró-equidade na mídia e nas redes sociais, contam uma história diferente: o avanço é praticamente contínuo. Assim, é para o filme, mais do que para a foto, que devemos olhar – para um filme povoado de dados que sinalizam a mudança maior.

Como pontua Ana Diniz, professora do Insper e uma das coordenadoras do *Panorama Mulheres 2023*, “a gente sabe que existem problemas; faz parte de um processo decisório mais robusto trazer dados para a discussão”. Neste especial, **HSM Management** apresenta os dados do *Panorama Mulheres 2023*, numa resenha do filme, aprofundando causas, consequências e caminhos futuros com especialistas e também trazendo a perspectiva de organizações e de mulheres líderes.

PARTE I – O TAMANHO DO PROBLEMA

Como dissemos, o gap continua a ser bem grande: apenas 17% dos cargos de presidência das empresas são ocupados por mulheres, numa projeção da amostra no *Panorama Mulheres 2023* para o mercado brasileiro. E esse número, por incrível que pareça, representa uma conquista, principalmente em um período pós-pandemia. Em 2019, apenas 13% das posições de presidência eram ocupadas por mulheres e em 2017, primeiro ano da pesquisa, elas eram apenas 8% das pessoas presidentes nas empresas.

Na avaliação do professor do Insper e coordenador técnico do *Panorama Mulheres 2023* Fernando Ribeiro Leite Neto, essa elevação pode ser vista como uma expansão quase contínua da presença de mulheres nas lideranças das empresas avaliadas, em todos os níveis hierárquicos. “[Os dados] parecem indicar que o desenho, no médio prazo, é de aumento da presença de mulheres nas presidências e nos cargos de alta liderança”, explica ele.

Das quatro posições no foco da pesquisa – diretoras, vice-presidentes, presidentes e conselheiras –, o último grupo foi o que teve evolução mais significativa. A presença de mulheres nos conselhos de administração (CAs) em 2017 era de meros 10%; saltou para 21% no estudo de 2023.

A segunda tendência de crescimento de maior destaque se deu na vice-presidência. Em 2017, eram só 18% de VPs mulheres, e agora a proporção está em mais que um terço do total (34%).

O mesmo não ocorreu com as mulheres diretoras, no entanto. Essa evolução é mais lenta. Em 2017, elas ocupavam 21% das posições das empresas do estudo que declaram ter a posição de diretoria na sua estrutura; em 2023, o percentual subiu para 26%.

“A gente ainda tem o efeito do grau quebrado”, pontua Margareth Goldenberg, CEO da Goldenberg Diversidade e gestora executiva do Movimento Mulher 360. “Nós temos em torno de 56% de mulheres concentradas em cargos até coordenação, cargos

de entrada, assistentes, analistas, e esse total se transforma em menos de 20% quando falo em mulheres gerentes e diretoras." Um dos focos do Movimento Mulher 360, conta ela, é justamente entender o que leva a quebrar esse degrau e o que fazer para superá-lo.

A lista de causas para isso é extensa: "Temos muitas questões culturais, de ambiente machista, masculinizado, a expectativa do líder das atitudes, muito mais masculina do que feminina, a forma como se dá feedback, como se promove é diferente, a maternidade – as mulheres estão engravidando mais tarde, geralmente porque estão nessa fase de coordenação", elenca, destacando vários vieses e mitos. É um alerta quanto à média gerência, que representa a grande massa da empresa e onde se encontram as principais resistências. Ainda assim, ela reconhece avanços na maturidade das empresas do Brasil, que hoje buscam mais forma para implementar ações do que para conscientizar suas lideranças. Avanço que também é visto por Luiz Valente, CEO do Talenses Group.

"Desde 2011, quando começamos a nos envolver mais, vejo claramente uma maior conscientização das empresas – seja familiar ou de capital aberto e com uma governança mais complexa –, sobre a necessidade de ter lideranças femininas e mulheres em posição de comando nos vários níveis." Um dos principais indicadores, para ele, é a mudança de comportamento dos clientes do grupo. "O maior termômetro são nossos clientes nos pedindo que a lista de candidatas que indicamos tenha 50% de mulheres. Isso é um fato, e é um demonstrativo do calor do mercado", acredita Valente, que estima que possivelmente 50% das empresas já façam esse pedido.

O EFEITO "PRESIDENTA"

Uma constatação importante do *Paradigma Mulheres 2023* é que uma mulher no exercício da função de presidente gera efeitos em toda a composição de gênero nos cargos de liderança da empresa. Os dados indicam que a pro-

porção de mulheres nos cargos de vice-presidência, diretoria e conselhos é 2x maior, na média, quando a presidência é ocupada por uma mulher do que com um homem no mesmo cargo.

No caso de vice-presidentes, por exemplo, empresas da amostra que são lideradas por homens têm 19% de mulheres na vice-presidência e 28% quando a liderança é feminina, o que indica uma probabilidade 50% maior de mulheres nessa posição quando há uma CEO mulher.

Essa influência também é notada na composição dos CAs. Quando a empresa é presidida por uma mulher, a participação de mulheres nos conselhos é de 43% enquanto nas presidências masculinas a proporção é de 16%. Isso leva a uma probabilidade 2,7 vezes maior de haver mulheres conselheiras nas empresas lideradas por mulheres. Tais números indicam um possível compromisso das lideranças femininas com a composição igualitária de gênero na liderança empresarial.

Tão importante quanto o que causa a presença de mais mulheres na alta gestão é compreender que esse contexto colabora para a equidade, ainda que, como lembra Ana Diniz, nem todas as mulheres estejam alinhadas com a questão de igualdade de gênero. Isso porque a simples presença da diversidade abre questões e contribui para essa maior participação das mulheres na gestão.

"Na teoria, podemos pressupor que existe, nesses casos [onde há mulheres na alta gestão], um ambiente organizacional mais propício para as mulheres ocuparem essas posições de destaque", comenta a pesquisadora. Ela explica que, apesar de a pesquisa não ter feito a análise demográfica de outros níveis hierárquicos, pode-se inferir que a formação de massa crítica em prol da equidade nessas empresas gera condições mais propícias para a entrada de mulheres na organização. "Mais do que o que veio primeiro, o ovo ou a galinha, esse ambiente pode inclusive resultar em diferentes práticas e políticas [para a equidade]".

DIFERENCIAIS DE VANIA NEVES, CTO DA VALE



A família está no centro da conversa sobre o sucesso profissional de Vania Neves, executiva C-level e conselheira, o que inclui suas netas, seu filho e o marido, Mauro. E valores também, aprendidos com seus pais, dona Nilza e seu Oscar, ambos funcionários públicos: estudar e a estar sempre sempre arrumada "para não ser confundida com bandidos na rua". Neves se interessou por tecnologia ainda na adolescência, ao notar a ampliação de oportunidades proporcionada às pessoas. "Digo que sou uma 'tech people person', porque eu olho a tecnologia, mas primeiro eu olho as pessoas." Conseguiu cursar matemática em universidade pública, depois análise de sistemas, e trabalhou enquanto estudava. Formada, foi trainee na White Martins, e lá ficou 12 anos, mas, quando foi impedida por um chefe de aceitar um convite para trabalhar nos EUA num episódio de racismo, saiu. Migrou para a telecom Intelig (5 anos), a farma Glaxo – atual GSK (15 anos e sua primeira posição sênior/regional) e hoje é uma líder na Vale, fruto de sua conexão com a transformação cultural da empresa. Neves atribui suas conquistas ao lifelong learning e ao foco no desenvolvimento de pessoas. Também fez trade-offs. Exemplo: por um tempo, alisou seu cabelo, mas hoje o assume como é.

O SEGREDO DE JUREMA DE ARAÚJO, CMO DA HYPERA



Pouco antes de completar 40 anos, Jurema Aguiar de Araújo ocupou a cadeira de diretora-geral no Brasil da Castrol, multinacional de lubrificantes, que comandou por três anos com resultados consistentes de crescimento. Porém quando alguém pergunta à atual diretora de marketing da Farma Hypera, empresa nacional de capital aberto, se gostaria de se sentar novamente na cadeira de presidente, ouve um "não, não quero". Ela diz que a qualidade de vida e a família foram ajustando sua ambição. Hoje, aos 51 anos, Araújo conta que sua carreira foi planejada, incluindo o momento da gravidez, dez anos depois de casada, aos 31 anos. Houve ocasiões em que, por ser uma liderança mulher e jovem, sentiu que outros duvidavam de sua capacidade? Sim. Mas ela também sentiu que, quando o desconforto inicial é mitigado e se constroem relações de confiança, "as ideias vencem os preconceitos". É preciso ter paciência, aprendeu Araújo.

60

CARLA FAVA é diretora administrativa do Instituto Talenses Group e diretora de RH, marketing e comunicação do Talenses Group

O FUTURO SE CONSTRÓI HOJE

COMO SE TOMA A DECISÃO DE LANÇAR UM INSTITUTO PARA AMPLIAR AS AÇÕES AFIRMATIVAS EM DEI NO MERCADO DE RECRUTAMENTO DE PROFISSIONAIS

Por Carla Fava

Não há dúvida. Olhando pelo retrovisor, temos orgulho da trajetória que construímos até aqui no Talenses Group como uma empresa que conecta profissionais a outras empresas, todos os dias. Mas, ao mesmo tempo, sabemos que reflexões são necessárias, incontornáveis até eu diria. E nós as temos feito nos últimos anos. Como empresa, qual é o legado que queremos deixar? Qual nosso papel de agentes de mudança na construção de um ambiente de trabalho mais justo?

Em 2023, quando nossa empresa completa uma década de vida, somamos ação a essa reflexão: o Talenses Group decidiu lançar um instituto homônimo para ampliar nossa visão de mundo. Como é dentro das organizações que milhões brasileiros têm a oportunidade de construir suas carreiras – e, consequentemente, gerar renda para si mesmos e suas famílias –, todos os brasileiros devem poder se beneficiar dessas oportunidades, e nós podemos ajudar.

Assim, nosso instituto social se propõe a trabalhar em dois pilares fundamentais para acelerar este movimento: equidade de gênero e conexão de jovens em vulnerabilidade social com o mercado de trabalho.

- **PROGRAMA EQUALIZA.** Desde o ano de fundação do Talenses Group estamos envolvidos em debates que visam contribuir para a correta participação das mulheres no mercado de trabalho. Sabemos que iniciativas isoladas têm o seu valor, mas sentimos a necessidade de aprofundar ainda mais e buscar modos de amplificar nossa voz, nossas ações e nossa vontade. Por isso, sempre amparados nos princípios do empoderamento das mulheres promovidos pela ONU Mulheres, vamos dar a isso unidade e maior força: a partir de agora, todas as ações realizadas estarão vinculadas ao Instituto Talenses Group. Com esse movimento, nosso intuito é trazer ainda mais luz aos impactos gerados por nossos projetos, para que mais ações sejam criadas nesse sentido.
- **PROGRAMA LINKA.** Enquanto os jovens forem a força motriz para a construção do futuro, é neles que precisamos mirar. Acreditamos que a porta de entrada para um mercado de trabalho mais plural reside na preparação dos jovens – mulheres incluídas, naturalmente – para o início da carreira corporativa. O programa é baseado em uma jornada de capacitação para os primeiros passos de quem quer entrar no mundo corporativo, mas não sabe por onde começar. Nossa expertise em processos seletivos e entrevistas de emprego será aplicada a uma plataforma de capacitação online, na qual jovens vinculados a projetos parceiros poderão absorver conhecimentos sobre o mercado de trabalho. Também trabalharemos para que eles sejam apresentados às organizações que se interessem em oferecer uma oportunidade de trabalho digna.

Estamos convencidos de que empresas existem não só para desenvolver a economia. Nossa responsabilidade inclui, sim, e cada vez mais, o desenvolvimento social. Que tal sua empresa também abraçar a causa?

ONDE ESTÃO AS MULHERES?

Pelo *Panorama Mulheres 2023*, a resposta para essa pergunta, que virou bordão da colunista de **HSM Management** Neivia Justa, pode ser: em empresas familiares, de capital fechado, de serviços e com sede no Brasil. Os dados dos questionários da pesquisa de 2023 mostram que, nas empresas familiares, 25% dos presidentes são mulheres, enquanto nas empresas de administração profissional o índice cai para 14%.

Essa tendência já aparecia na edição de 2019 do estudo, quando os dados indicavam maior probabilidade de encontrar mulheres na presidência de empresas com sede no Brasil, de capital fechado, do setor de serviços, de administração familiar e de pequeno porte (ou seja, até nove funcionários).

Empresas de capital fechado também são mais equitativas do que aquelas com capital aberto, um padrão que

se intensificou na pandemia. Entre 2019 e 2023, as empresas de capital fechado ampliaram a presença de mulheres em todos os cargos de liderança, exceto vice-presidência. E mesmo nas empresas de capital aberto da amostra houve crescimento de uma pesquisa para a outra. Em 2019, 1% dessas empresas tinha presidentes mulheres. Em 2023, a proporção subiu para 7%, enquanto nas empresas de capital fechado o avanço foi de 18% para 20%.

O efeito, porém, não se repetiu em outros cargos. O estudo mostra que há maior proporção de conselheiras em empresas de administração profissional do que nas familiares. E, entre 2019 e 2023, houve redução na participação de mulheres na vice-presidência nos dois tipos de empresa. A participação de mulheres na diretoria é similar nas duas categorias de empresas.

Quando se observa o tamanho da organização, a presença da mulher na alta gestão cai à medida que o tamanho

AS FORTALEZAS DE ADRIANA CARVALHO, CEO DA GENERATION



Nos cerca de 25 anos de vida profissional, Adriana Carvalho tem passagem por áreas tão diferentes como cadeia de fornecimento, gestão e diversidade e inclusão (DEI), bem como por organizações que vão de Dow Brasil a consultorias – foi a líder em DEI e responsabilidade corporativa da EY para Latam –, passando por organismos internacionais como a ONU Mulheres (onde comandou, de 2016 a 2020, a plataforma de Princípios do Empoderamento Feminino). Hoje lidera uma organização não governamental, a Generation Brasil, um programa global fundado por McKinsey, BlackRock, Microsoft e Verizon que fomenta a empregabilidade de jovens por meio de programas de educação orientados para as necessidades das empresas. Com esse histórico, Carvalho se tornou uma livre pensadora contundente, ou surpreendente, sobre práticas das organizações. “Há uma mistura de pautas muito grande”, diz ela, referindo-se à associação que alguns fazem entre agenda DEI e movimentos de esquerda, por exemplo. Ou “muitas mulheres acabam reproduzindo mais machismo do que os próprios homens”, o que ela atribui em parte a uma busca de segurança psicológica.

PLATAFORMA DE MULHERES PARA MULHERES

HÁ SORORIDADE ENTRE EMPREENDEDORAS Por Domitila Barros, Isis de Almeida e Isabella Braga

Uma de nós, Domitila Barros, chamou atenção no último Festival de Publicidade de Cannes, quando recebeu o prêmio de maior influenciadora global na categoria sustentabilidade. E não foi só pela beleza e originalidade do design das biojóias que ela usava, que já podem ser encontradas na Côte d’Azur através de revendedoras brasileiras que moram na região. É que a startup She Is From The Jungle é um ecossistema de desenvolvimento social empreendido por mulheres – nós três – que atua em rede para acelerar negócios de mulheres brasileiras que vivem na periferia do País em âmbito global.

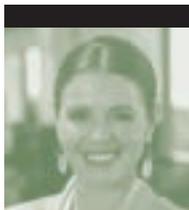
O que estamos desenhando, testando e implantando aos poucos é uma plataforma de fairtrade, ou comércio justo, que atue internacionalmente e onde ser um negócio sustentável seja o padrão e não a exceção louvável.

A atuação do PhD em ciência da computação Fábio Gandour, que nos dá mentoria na operação tecnológica da She Is From The Jungle, mostra como o ecossistema começa a funcionar de um modo distinto: ele está à frente da construção do primeiro laboratório ciência, tecnologia e inovação do bairro da Linha do Tiro (onde fica o projeto social Centro de Meninos e Meninas fundado pelos pais de Domitila Barros).

As ofertas de empreendedoras mulheres comercializadas em nossa startup vão muito além de biojóias e outras marcas de artesanato vendidas em um marketplace. O maior e melhor produto, acreditamos, é o conhecimento em formato acessível para todos. Na verdade, estamos só começando.

DOMITILA BARROS é cientista social, educadora ambiental e participou do reality show BBB 2023. ISIS DE ALMEIDA é gestora. ISABELLA BRAGA, advogada. As três fundaram há três meses a Brazilian Connections, em cujo portfólio está a She Is From The Jungle.

A RECEITA DE ALINI DAL MAGRO, CEO DO INSTITUTO PROA



O primeiro ponto que chama a atenção na executiva Alini Dal Magro é sua juventude – ela tem 34 anos. Mas seu foco e clareza logo nos fazem esquecer isso. Nasceu numa cidade de 200 habitantes no interior de Santa Catarina, mas filha de uma família de “mulheres poderosas” – “somos sete netas” –, e com um pai que sempre a incentivou a perseguir seus objetivos. Em vez de casar cedo, entrou na Universidade Federal de Santa Catarina aos 16 anos e, desde o começo, “queria ser CEO”. Fez intercâmbio no exterior, formou-se e mudou-se para São Paulo, onde sabia que podia crescer. Virou trainee de novos negócios na editora Saraiva e, quando esta foi comprada pela Somos Educação, foi convidada a ser a PMO da integração. Aos 27 anos era head de uma unidade de negócios de ensino técnico; aos 28, diretora do Instituto Singularidades; aos 31, CEO do Instituto Proa. Chegou a ficar um ano sem ver os pais por trabalhar 15 horas diárias. Dal Magro não se vê como uma ativista do feminismo, embora esteja atenta a fenômenos “reais” como o da síndrome de impostora. Hoje tem uma rede de apoio feminina, mas com bem mais VPs que CEOs, como ela diz. E a maternidade? Bem, ela congelou os óvulos.

da organização aumenta. Essa tendência já era vista na edição de 2019 e foi confirmada com os dados de 2023, que mostraram, inclusive, crescimento do número de mulheres diretoras, vice-presidentes e conselheiras nas empresas até nove funcionários de um estudo para outro. O número de presidentes ficou estável, em 67%.

Esse efeito não se repetiu nos outros perfis de empresa. Naquelas entre nove e 49 funcionários, houve aumento do número de mulheres presidentes no período, passando de 14% para 38% (índice ainda abaixo do de presidentes de pequenas empresas), com pouca variação no total de diretoras e conselheiras. A redução de VPs, no entanto, foi grande, mesmo com a diferença no tamanho da amostra. De 100% em 2019, caiu para 43% em 2023.

Com relação aos setores de atividade

das empresas da amostra, o setor que apresenta um percentual mais homogêneo de mulheres nos quatro blocos da alta gestão é o de serviços, com presença igual ou superior a 20% em todos os cargos, o que representou uma evolução (exceto no caso de vice-presidentes, cujo percentual caiu de 30% em 2019 para 24% em 2023). É preciso destacar ainda um salto positivo no volume de mulheres na presidência de empresas do setor de comércio: de 4% em 2019, elas passaram a representar 50% das posições em 2023. Também houve evolução – mais discreta – no total de diretoras, que passou de 28% para 36% em 2023.

A pesquisa indica que é preciso um esforço maior das organizações para ampliação de mulheres no setor de indústria. De 2019 para 2023, houve um ligeiro avanço (de 6% para 7%) de mu-

INTERSECCIONALIDADE EM FOCO

MULHERES PcD SÃO O SEGUNDO GRUPO MAIS CONTEMPLADO NOS PLANOS DE AÇÃO

O estudo *Panorama Mulheres* começou, na edição 2023, a medir também como essas intersecções são tratadas pelas organizações em seus planos de ação. Na amostra, foi percebido que o foco principal das ações para diversidade estão em dois grupos de marcadores, o de mulheres negras (cerca de 80%) e o de mulheres com deficiências, ou PcD (com cerca de 60%). Outros grupos próximos desse índice são mulheres jovens, mulheres com filhos e mulheres acima de 50 anos. Pouco mais de 20% disseram ainda ter programas para mulheres indígenas. Há obstáculos culturais que se manifestam das formas sutis (muitas vezes, nem tão sutis assim). Dilma Santos, CEO da Outra Praia e conselheira em várias organizações, já escreveu que, mesmo com o ambiente mais favorável, as jovens que começam em programas de trainees afirmativos para a população negra continuam a sofrer discriminação.

Uma das descobertas do estudo *Panorama Mulheres 2023* com relação às intersecções é que o segundo grupo que está mais contemplado nos planos de ação das empresas da amostra é o de mulheres PcD. Para Carolina Ignarra, fundadora do grupo Talento Incluir, a deficiência em si conta muito. “Uma mulher cadeirante lésbica passa de forma mais blindada pela homofobia”, avalia, completando: “A deficiência nos resume”. Ela mesma, cadeirante aos 23 anos após um acidente de carro, disse sentir um incômodo por ter demorado para se entender como mulher.

Ignarra sugere como avançar na inclusão. Primeiro, medir. Depois, apoiar a evolução na carreira. Para isso, ela vê duas frentes: mentorias/aconselhamentos e “colar em outras mulheres”. (MCL)

PRINCIPAIS RESULTADOS DO PANORAMA MULHERES 2023

O DETALHAMENTO

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NOS CARGOS DE LIDERANÇA EM 2017, 2018, 2019 E 2023 (EM %)

	Vice-Presidência	Diretoria	Conselhos
2017	18	21	10
2018	20	14	11
2019	23	26	16
2023	34	26	21

FONTE: EDIÇÕES 2017, 2018, 2019 E 2023 DO ESTUDO PANORAMA MULHERES.

DISTRIBUIÇÃO POR COR E RAÇA DA PRESIDÊNCIA DA EMPRESA SEGUNDO GÊNERO DA PRESIDÊNCIA EM 2023 (EM NÚMEROS E %)

	Presidência masculina		Presidência feminina	
	nº	%	nº	%
Branca	216	90,8	37	75,5
Preta	2	0,8	2	4,1
Parda	13	5,5	7	14,3
Amarela	6	2,5	2	4,1
Indígena	1	0,4	0	0,0
Outros	0	0,0	1	2,0
Total*	238	100	49	100

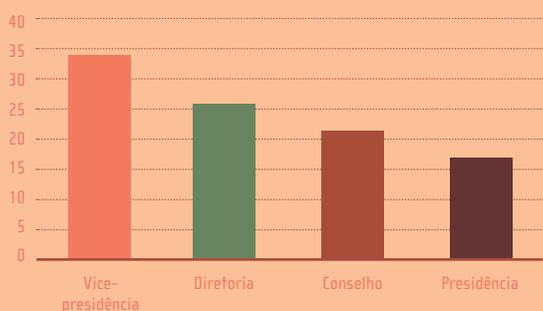
FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.
[*] DUAS EMPRESAS NÃO DECLARARAM O GÊNERO DA PRESIDÊNCIA

DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO DOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO O GÊNERO DA PRESIDÊNCIA EM 2023 (EM %)

	Presidência				Quantas vezes a proporção de mulheres é maior se a presidência for feminina
	Masculino		Feminino		
	Líderes homens	Líderes mulheres	Líderes homens	Líderes mulheres	
Vice-presidência	81	19	72	28	1,5
Diretoria	73	27	68	32	1,2
Conselho	84	16	57	43	2,7

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

PRESENÇA FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA EM 2023 (EM %)



FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO TIPO DE EMPRESA EM 2019 X 2023 (EM %)

	Capital aberto		Capital fechado	
	2019	2023	2019	2023
Presidência	1	7	18	20
Vice-presidência	21	14	26	22
Diretoria	24	22	27	29
Conselho	15	18	17	20

FONTE: EDIÇÕES 2019 E 2023 DO PANORAMA MULHERES.

PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO TIPO DE ADMINISTRAÇÃO EM 2019 X 2023 (EM %)

	Familiar		Profissional	
	2019	2023	2019	2023
Presidência	28	25	9	14
Vice-presidência	27	18	22	19
Diretoria	28	27	26	26
Conselho	13	11	17	22

FONTE: EDIÇÕES DE 2019 E 2023 DO PANORAMA MULHERES.

EXISTÊNCIA DE AGENDA FORMAL PRÓ-LIDERANÇA FEMININA SEGUNDO GÊNERO DA PRESIDÊNCIA EM 2023 (EM %)

	Presidência masculina		Presidência feminina	
	sim	não	sim	não
	59	51	49	41

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

INSIGHTS DO PANORAMA MULHERES 2023

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, DIRETORIAS EXECUTIVAS, PRESIDÊNCIA

NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

21% dos assentos nos conselhos de administração são de mulheres

18% em empresas de capital aberto

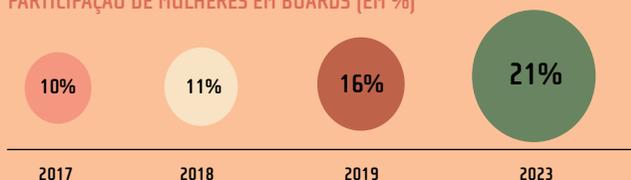
20% em empresas de capital fechado

11% empresas de gestão profissional

22% empresas de gestão familiar

É 2,3x maior a proporção de conselheiras quando a empresa tem um plano de ação para diversidade de gênero e empoderamento feminino.

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM BOARDS (EM %)



POR SETOR e PORTE DE EMPRESA

11% em indústria

25% em serviços

15% em comércio

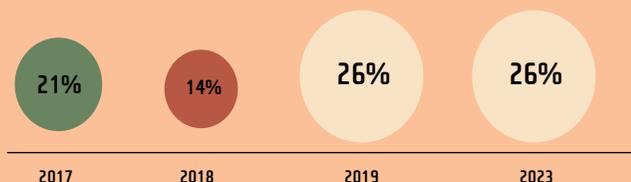
35% em empresas de pequeno porte (até 9 funcionários)

33% em empresas de médio porte (9 a 49 funcionários)

21% em empresas de grande porte (mais de 50 funcionários)

NAS DIRETORIAS EXECUTIVAS

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM DIRETORIAS (EM %)



Há 59% de mulheres na diretoria em empresas de até 9 funcionários

1,2x é a proporção de mulheres na diretoria quando a presidência é feminina em 2023

Há 93,3% de mulheres brancas diretoras quando a presidência é masculina

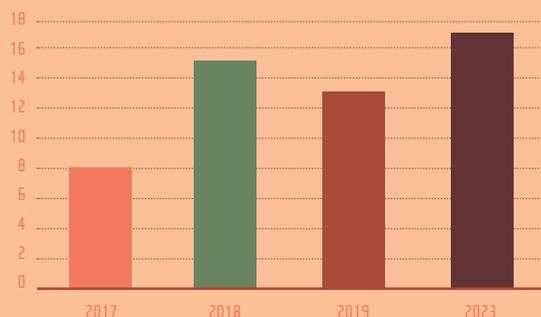
Há 74,4% de mulheres brancas diretoras quando a presidência é feminina

17,9% das diretoras mulheres são negras quando a presidência é feminina

4,1% das diretoras mulheres são negras quando a presidência é masculina

NA PRESIDÊNCIA E VICE-PRESIDÊNCIA

PARTICIPAÇÃO DE MULHERES NOS CARGOS DE PRESIDÊNCIA EM 2017, 2018, 2019 E 2023 (EM %)

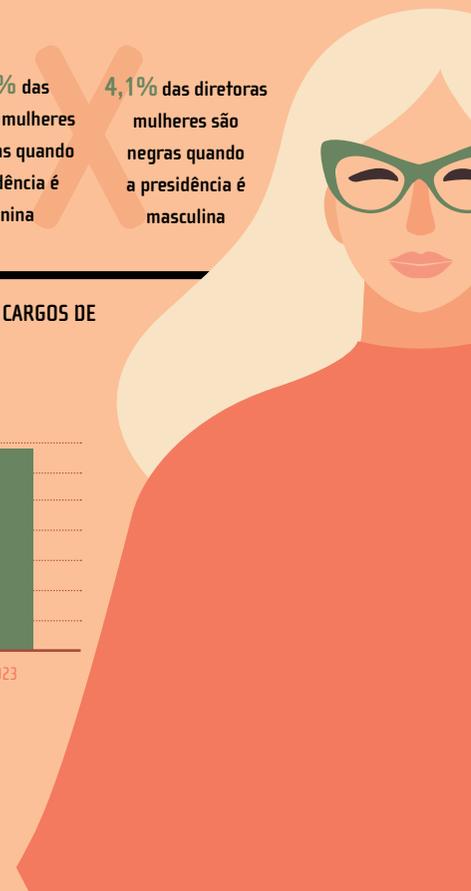


PRESEÇA FEMININA NOS CARGOS DE VICE-PRESIDÊNCIA (EM %)



FONTES: EDIÇÕES DE 2017, 2018, 2019 E 2023 DA PESQUISA PANORAMA MULHERES, CORREALIZAÇÃO DE INSPEER E TALENTS GROUP

OBS.: OS DADOS DA PESQUISA FORAM COLETADOS ENTRE AGOSTO E DEZEMBRO DE 2022; A ANÁLISE DOS RESULTADOS FOI FEITA EM 2023.



lheres apenas na posição de presidência; em todos os outros blocos, houve queda, principalmente nos conselhos de administração (de 17% para 11%). A redução na vice-presidência foi de 1% no período (de 19% para 18%) e na diretoria passou de 23% para 20%.

Outro ponto que é notado com frequência nas pesquisas e que o *Panorama Mulheres 2023* (e que já tinha sido notado na edição de 2019) confirma é a baixa incidência de mulheres com origem em áreas mais “hard” do negócio, como tecnologia e operações. As áreas de atuação e origem das mulheres na liderança costumam ser predominantemente áreas de suporte à gestão, como marketing, jurídico, finanças e recursos humanos. Fato que também foi verificado no estudo *Women in the Workplace*, feito pela McKinsey em 2023. Os dados apurados pelo *Panorama Mulheres 2023* é que há sobreposição na distribuição de frequência das áreas. O estudo cita como exemplo, que 38% das vice-presidentes atuam em RH, mas também podem ser responsáveis por vendas ou marketing. Depois de RH, as áreas com maior prevalência de mulheres na vice-presidência foram finanças (25%) e jurídico (18%). Sem surpresas, tecnologia é a área com menor frequência de vice-presidentes mulheres.

O quadro é similar quando se olha para as diretorias. Recursos humanos é a área com maior predominância de diretoras mulheres (cerca de 45%), seguido por marketing (30%). Em seguida, vê-se uma distribuição maior em três áreas – finanças, operações e vendas – com cerca de 25% de participação.

No caso das conselheiras, no entanto, a área predominante dessas lideranças é a financeira (27%), com RH na sequência (20%), seguido por operações (19%). Nos dois casos, tecnologia é a área com menor participação de mulheres – diretoras ficam abaixo de 15% e conselheiras com menos de 10%.

Para Margareth Goldenberg, junto com o degra

COMO ACELERAR OS AVANÇOS

SETE PASSOS AJUDAM A TOMAR AS DECISÕES

Por Margareth Goldenberg

Nos últimos dez anos, a pauta de equidade de gênero no segmento corporativo teve muitos avanços, mas ainda sobram desafios. Vivenciando o tema em mais de 150 empresas, como consultora ou líder do Movimento Mulher 360, percebo que o porquê já está resolvido. Já se compreende que a equidade de gênero é um imperativo moral, legal e econômico, e é o caminho a seguir. A questão é o “como”.

São inúmeras as dúvidas: é responsabilidade do RH? Das lideranças ou dos grupos de afinidade (GAs)? Ampliar representatividade ou fazer a inclusão em primeiro lugar? Sugiro os seguintes passos:

1. Posicionar-se. Comece pelo engajamento da alta liderança. O tema deve estar vinculado aos valores e à estratégia de negócio, não um tema do RH apenas, e ter o CEO como aliado e patrocinador da causa na organização.

2. Diagnosticar. Onde estamos? Não basta pesquisar quantas mulheres existem no headcount total; deve-se saber onde elas estão, em quais áreas e cargos, quais os marcadores sociais dessas mulheres (somente brancas, hetero e sem deficiência), qual a velocidade da jornada de desenvolvimento; qual é o índice de turnover, em especial pós-licença maternidade. E ainda: a ambiência é justa, sem discriminação, assédio e microagressões? Há oportunidades de desenvolvimento equitativas?

3. Definir para onde ir. Identifique os desafios e as oportunidades de avanços. Para tanto, defina um posicionamento, conectado com os valores e cultura da organização, com diretrizes claras.

4. Definir como chegar lá. Para responder a isso, é preciso desdobrar esse posicionamento e as diretrizes estratégicas em um plano tático com a definição das ações afirmativas a serem realizadas em todo o ciclo de vida da colaboradora: atração, seleção, desenvolvimento, promoção e retenção. E incluir iniciativas de educação e comunicação para fortalecimento da cultura inclusiva e transformação de mindset em toda a organização.

5. Estabelecer metas claras a perseguir, bem como indicadores de processos e de resultados. Importante: sempre com um olhar interseccional. As barreiras estruturais e culturais das mulheres se interseccionam com outros marcadores identitários; mulheres negras, por exemplo, somar as barreiras do machismo e do racismo. Caso contrário, não há avanço real.

6. Estruturar a governança. Defina atribuições e responsabilidades para as instâncias envolvidas: RH, comitê técnico, comitê de lideranças, grupos de afinidade e sponsors. Essa fase costuma ser esquecida ou adiada.



MARGARETH GOLDENBERG é CEO da Goldenberg Diversidade e gestora executiva do Movimento Mulher 360.

quebrado, essa concentração de mulheres nas áreas de apoio é outro problema e um desafio grande a ser resolvido. “Não adianta falar que tem 40% de mulheres em um total – isso até engana – e depois vamos ver quais as áreas, quais os cargos, qual a velocidade da jornada, e quando vejo, mais de 60% estão em comunicação, jurídico, financeiro, RH. E quando elas ascendem à liderança, vão ser diretoras de RH, de marketing, jurídico”, algo que fica claro nos dados do *Panorama Mulheres 2023*. “Agora, alguém consegue ser CEO de uma empresa ficando 20 anos no RH? É preciso ter mobilidade interna em áreas core do negócio, passando por vendas, desenvolvimento, operação, para conhecer o negócio e poder ser uma CEO. Não é só no cargo que elas estão estagnadas, mas também nas áreas”, reforça a executiva do Movimento Mulher 360.

Elevar o total de mulheres na área de tecnologia passa, para Vania Neves, CTO da Vale, por trabalhar intensamente o gosto pelas disciplinas de exatas e lógica desde a infância. Ela, que é conselheira de algumas organizações e membro do conselho editorial desta revista, lembra como o estímulo

começa na infância. Por exemplo, estimulando as meninas desde pequenas com brinquedos que desenvolvam a capacidade cognitiva, “junto com as bonecas”. E na escola, as meninas precisam ser estimuladas a ver a matemática “e coisas que envolvem o raciocínio lógico e ver que as exatas são legais”, defende.

Para Neves, se não trabalhar a base, a conta não fecha. “É preciso mais mulheres em cursos técnicos, e em graduações da área de exatas. E em uma idade mais adulta, precisamos de trabalhar fortemente no desenvolvimento de hard e soft skills para que tenhamos bem mais mulheres preparadas dentro e fora das empresas.”

Mudanças na seleção também fazem diferença. “Uma das coisas que fazemos aqui na Talenses, em todos os processos que conduzimos, especialmente nos de liderança, é que temos uma meta de 50% de mulheres na lista final de candidatos”, explica Valente. “Obviamente que a gente sempre procura ter os melhores profissionais, os mais adequados para o perfil daquela posição, mas sempre tentamos compor as listas com uma equidade de gênero.”

PARIDADE DE GÊNERO NO TOPO – ATÉ 2050

MOVIMENTO PROMOVE IDEIA DO MEIO A MEIO ENTRE LÍDERES Por Sandra Regina da Silva

Atingir a paridade de gênero na alta liderança nas empresas é a ambição do movimento “Elas Lideram 2030”. No início de maio de 2023, 79 empresas já estavam oficialmente comprometidas com essa agenda, além de três empresas embaixadoras e dez parceiras estratégicas. Mas ainda está longe da meta de seus criadores - o Pacto Global da ONU Brasil e a ONU Mulheres -, que é atrair a adesão de 1,5 mil empresas.

Só assim o movimento deve atingir seu objetivo: promover nas empresas brasileiras 11 mil mulheres para cargos de alta liderança até 2030 e ter pelo menos 150 lideranças de alto nível engajadas com essa ambição.

Uma das que aderiram recentemente ao movimento é a Leadcomm, empresa de soluções de cibersegurança, que se comprometeu a chegar em 2030 com 50% do board de gestão ocupado por mulheres. Hoje, elas representam 32% da alta liderança da empresa. Não se vai substituir homens por mulheres mas aumentar o número de funcionárias, diz a head de pessoas Ingrid Chiarini.

PRINCIPAIS RESULTADOS DO PANORAMA MULHERES 2023

PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO PORTE DA EMPRESA. EM 2019 X 2023 (EM %)

	Até 9 funcionários		9 a 49 funcionários		Mais de 50 funcionários	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023
Presidência	63	63	14	38	9	10
Vice-presidência	33	60	100	43	23	18
Diretoria	35	59	41	44	26	25
Conselho	20	35	35	33	16	21

FONTE: EDIÇÕES DE 2019 E 2023 DO PANORAMA MULHERES.

PARTICIPAÇÃO FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA SEGUNDO SETORES DE ATIVIDADE 2019 X 2023 (EM %)

	Indústria		Serviços		Comércio	
	2019	2023	2019	2023	2019	2023
Presidência	6	7	19	20	4	50
Vice-Presidência	19	18	30	24	11	12
Diretoria	23	20	27	30	28	36
Conselho	17	11	16	25	17	15

FONTE: EDIÇÕES DE 2019 E 2023 DO ESTUDO PANORAMA MULHERES.

AÇÕES INCLuíDAS NO PLANO DE AÇÃO PARA DIVERSIDADE DE GÊNERO E EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM 2023 (EM %)*

Treinamento de viés inconsciente (ou outras ações relacionadas ao tema)	62
A empresa oferece arranjos de horário flexível (como horário flexível de entrada e saída e home office)	60
A empresa oferece licença-maternidade de 6 meses	59
Hotline - Canal de denúncias para questões de assédio sexual e moral	59
Política de recrutamento (pelo menos uma mulher na lista curta de candidatas, todos os processos seletivos têm pelo menos uma mulher como candidata e uma mulher no painel de entrevista, a empresa tem meta para contratar mais mulheres em algumas funções e cargos)	53
Treinamento e desenvolvimento para a liderança focado em equidade de gênero	53
Programas de mentoring e coaching para mulheres	48
A empresa oferece licença-paternidade de 20 dias	44
Política de promoção de mulheres (assegurar pelo menos uma mulher nos planos de sucessão de cargos de liderança, metas de mulheres para cargos de liderança)	31
Treinamento e desenvolvimento para mulheres em áreas tradicionalmente masculinas (engenharia, operações etc.)	30
Outras	13

FONTE: AMOSTRA PANORAMA MULHERES 2023.
(*) A QUESTÃO PERMITIA MÚLTIPLAS ESCOLHAS.

EXISTÊNCIA DE COMPROMISSO FORMAL PELO EMPODERAMENTO DAS MULHERES E IGUALDADE DE GÊNERO SEGUNDO GÊNERO DA PRESIDÊNCIA EM 2023 (EM %)

Presidência masculina		Presidência feminina	
sim	não	sim	não
54	46	55	45

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

MENSURAÇÃO DA QUANTIDADE DE MULHERES DESLIGADAS EM RELAÇÃO À QUANTIDADE DE HOMENS NA PANDEMIA SEGUNDO O GÊNERO DA PRESIDÊNCIA DA EMPRESA EM 2023 (EM %)

Presidência masculina		Presidência feminina	
Pro- porção de Mulheres Desliga- das	Pro- porção de Homens Desliga- dos	Pro- porção de Mul- heres Desliga- das	Pro- porção de Homens Desliga- dos
20	80	25	75

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

REALIZAÇÃO NA PANDEMIA DE AÇÃO ESPECIAL PARA DIVERSIDADE DE GÊNERO E EMPODERAMENTO DAS MULHERES SEGUNDO O GÊNERO DA PRESIDÊNCIA DA EMPRESA EM 2023 (EM %)

Presidência masculina		Presidência feminina	
sim	não	sim	não
38	62	50	50

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

EVOLUÇÃO DA PROPORÇÃO DE MULHERES NO QUADRO DE PESSOAL DENTRE AS EMPRESAS QUE RETOMARAM O NÍVEL DE OCUPAÇÃO ANTERIOR À PANDEMIA SEGUNDO O GÊNERO DA PRESIDÊNCIA DA EMPRESA EM 2023 (EM %)

Presidência masculina		Presidência feminina	
Maior número de mu- lheres	Menor número de mu- lheres	Maior número de mu- lheres	Menor número de mu- lheres
90	10	50	50

FONTE: PANORAMA MULHERES 2023.

O RETRATO DA LIDERANÇA DELAS

É comum ouvirmos, quando o tema é diversidade, equidade e inclusão, a consciência de ver a foto da organização. Pois a foto que o *Panorama Mulheres 2023* apresenta ainda é de lideranças predominantemente brancas, principalmente em empresas presididas por homens. Já as empresas com mulheres na presidência tendem a ter um quadro com mais diversidade, a começar pela própria cadeira de presidente. Nas empresas com presidência masculina, 91% são homens brancos, e há os pardos (5,5%) e os de ascendência oriental (2,5%). Dois presidentes da amostra são homens negros (0,8%) e há um indígena (0,4%).

Quando o foco está nas empresas com liderança feminina, a foto muda. Das mulheres presidentes, 75% são brancas, 14% são pardas (uma proporção três vezes maior do que de homens pardos). O estudo também verificou maior presença de pretas (4%) e orientais (4%) entre as presidentes de gênero feminino.

Será que essa pluralidade, dependendo do gênero que está ocupando a cadeira da presidência, se repete nos outros níveis hierárquicos avaliados? “O que vimos é que a composição racial nesses quatro grandes blocos hierárquicos é mais diversa quando a presidência é ocupada por uma mulher”, ressalta o professor Ribeiro.

Por exemplo, tanto nas empresas presididas por homens quanto nas lideradas por mulheres, as VPs, na maioria, são brancas, mas há diferença no percentual: 95% (eles) e 57% (elas). E a proporção de mulheres negras nesse cargo é dez vezes maior com uma mulher CEO (43% versus 4%).

O mesmo quadro de prevalência branca se repete na composição da diretoria e de conselhos de administração, independentemente do gênero da presidência. Mesmo quando uma mulher ocupa a presidência, a participação de mulheres negras é menor. Mas a relação de negras é de 18% nesse caso, versus 4% com um CEO homem. A participação de orientais, no entanto, é de 7,7% em empresas li-

deradas por mulheres (ante 2,6% com presidentes homens).

No caso da diversidade racial das conselheiras de administração, a relação se inverte. Na amostra do *Panorama Mulheres 2023*, no caso de empresas dirigidas por mulheres, 100% das conselheiras são brancas; no caso das empresas com CEOs homens, 96,5% são de mulheres brancas.

AÇÕES E HOMENS ANTIMACHISTAS

O *Panorama Mulheres 2023* avaliou o efeito das políticas de empoderamento e igualdade de gênero nas organizações. O resultado mais importante é que a existência de compromisso formal com o empoderamento das mulheres e igualdade de gênero faz diferença: 54% das empresas lideradas por homens e 55% das comandadas por mulheres contam com algum compromisso. Há correlação entre compromissos formais de agir sobre o perfil de gênero na liderança das organizações e a mudança efetiva. Com um compromisso formal, a probabilidade de uma mulher VP é 10% maior do que quando ele não existe, por exemplo.

AS NOTÍCIAS QUE O PANORAMA MULHERES 2023 NOS TRAZ SÃO BOAS, MAS a realidade nas empresas que mais influenciam o mercado, na visão de Neivia Justa (as de maior porte), não é exatamente esta. E o que impede o avanço mais rápido nessas corporações ainda é a barreira cultural, como diz Jacqueline Resch, fundadora da consultoria Resch Recursos Humanos e professora do MBA de RH da PUC-RJ. É o machismo, e encontrado onde menos se espera.

Por isso, líderes homens têm papel muito importante em virar o jogo e devem ser estimulados a exercê-lo. “Precisamos de mais homens como aliados de mulheres”, diz Goldenberg. A conscientização masculina passa pela superação de apatia, falta de empatia e insegurança (este sentimento enfatiza a importância do acolhimento). Tudo deve mudar no dia em que cada homem se perguntar “como posso contribuir para a equidade de gênero?”. ∞

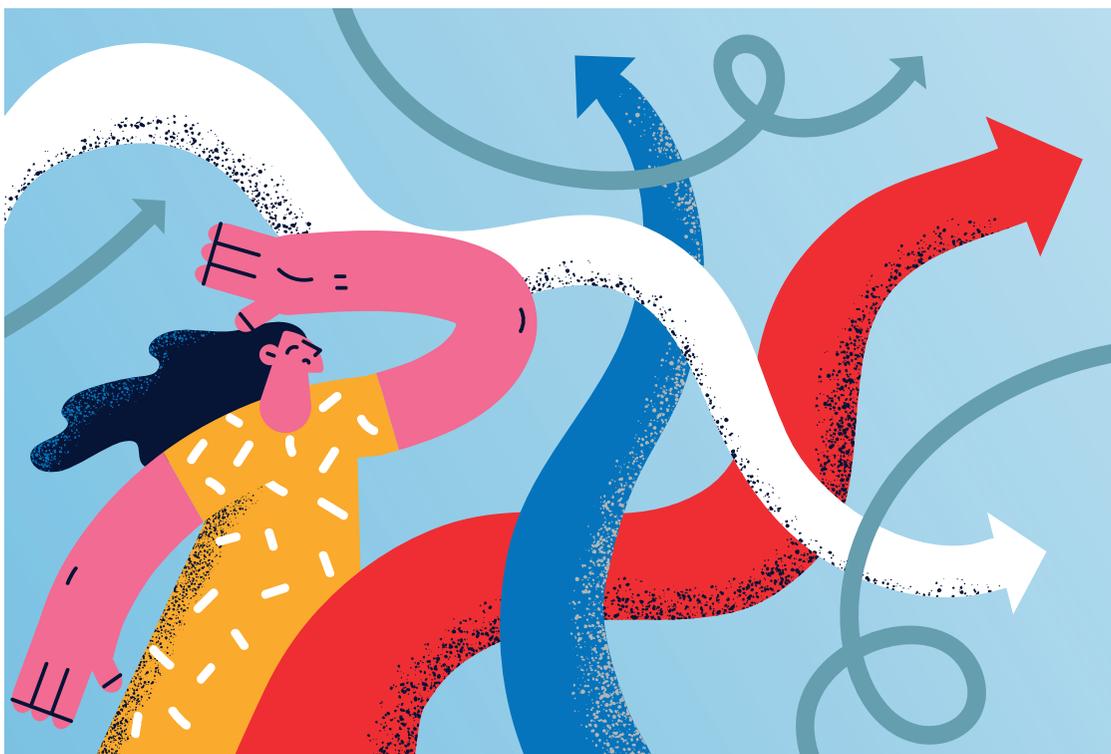
AMANDA ANDREONE É DIRETORA-GERAL DA GENESYS BRASIL



Os 30 anos de carreira de Amanda Andreone se passaram em organizações de tecnologia e, hoje, além de liderar uma empresa tech, ela atua como investidora-anjo de startups, buscando levar mais governança a elas – inclusive no campo da diversidade. Do outro lado, ela prega muita capacitação feminina. “Só se pode ter número quase igual de profissionais mulheres se tiverem competência.” Apesar do ambiente predominantemente masculino, Andreone não se deixa de sofrer preconceito – nem na maternidade [ela tem dois filhos], mas viu colegas sofrerem. E aprendeu a lidar com machistas, pondo-se em outro patamar. “Não dou palco.”

SOBRE A PESQUISA

Um dos principais mapeamentos da evolução das mulheres na liderança das organizações, esta pesquisa chega a sua quarta edição com a adoção da interseccionalidade norteando a coleta de dados, a comparação de resultados com anos anteriores e a análise de impactos da pandemia.



#PESQUISA #FUTURODOTRABALHO

69

O FUTURO DO TRABALHO SERÁ POSITIVO, MAS NÃO PARA TODOS

por Ricardo Ferrer

Dado o papel central que o trabalho tem para as pessoas como componente de identidade e significado para a vida, o estudo *Topografias de trabalho* visa investigar o impacto potencial que futuros arranjos e formatos de vida e trabalho, condicionados pelas rápidas inovações tecnológicas, podem causar para a maioria das pessoas: 82% dos profissionais de empresas atuais e futuros que foram entrevistados são otimistas em relação ao sucesso pessoal no futuro. O estudo foi realizado por Chie Integrates e HSM Management, com a plataforma Shifting Horizons.

Quais são os padrões e sinais que os profissionais de organizações brasileiras estão emitindo sobre o que o trabalho significará para eles no futuro?

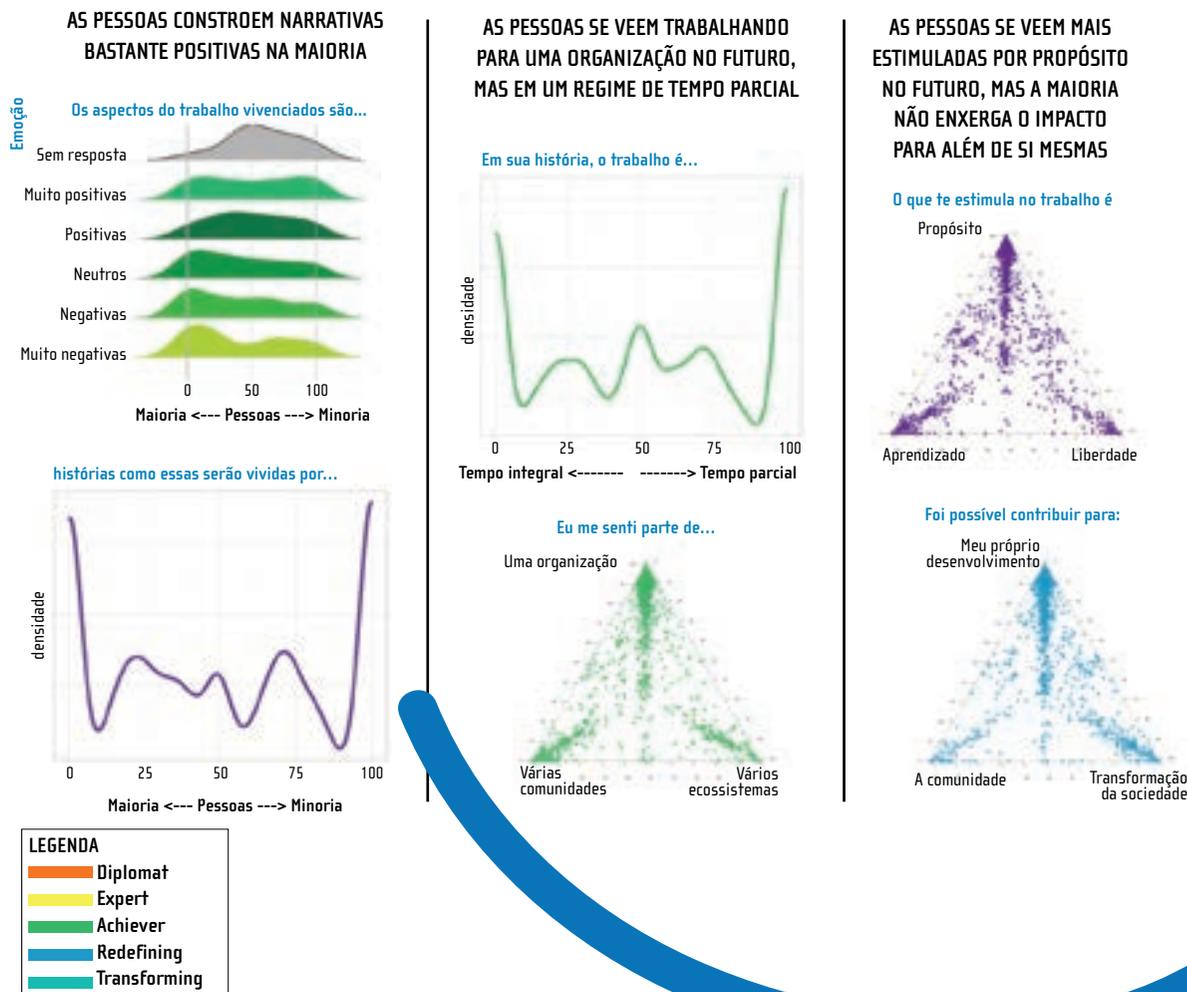
Uma pesquisa pioneira com 1.215 respondentes de diversos perfis demográficos no Brasil, realizada por Chie Integrates e **HSM Management**, buscou endereçar essa pergunta, cor-

PRINCIPAIS RESULTADOS

AS LÓGICAS DE AÇÃO DOS ATUAIS E FUTUROS PROFISSIONAIS BRASILEIROS DAS EMPRESAS

A proximidade entre os pontos nas representações gráficas abaixo corresponde às similaridades de significado entre as narrativas sobre o trabalho no futuro, enquanto a cor indica correspondência com um dos cinco estágios de

lógica de ação citados na pesquisa. Foi utilizada a nomenclatura em inglês para os estágios de lógica de ação, pois a tradução em português poderia gerar conotações equivocadas do que cada estágio significa.



FONTE: ESTUDO TOPOGRAFIAS DO TRABALHO - 2023.

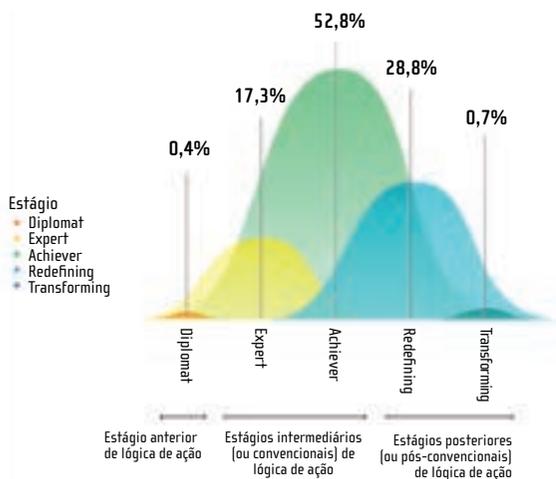
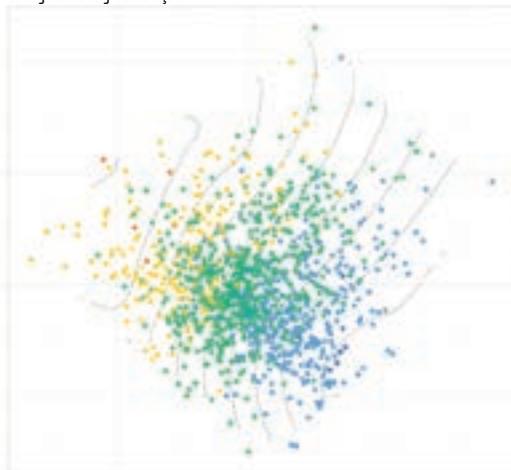
relacionando as respostas dos entrevistados com seus estágios de maturidade cognitiva, estágios de “lógicas de ação”, que podem ser cinco: diplomat (estágio anterior), expert, achiever (estágios intermediários, convencionais), redefining e transforming (estágios maduros, pós-convencionais).

Os principais achados da pesquisa são listados e detalhados nas páginas a seguir:

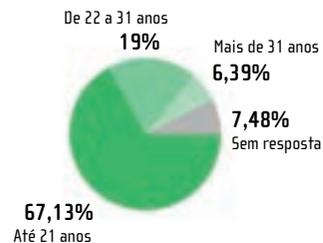
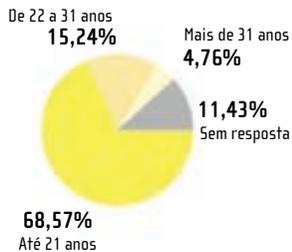
- Os respondentes foram provocados a criar narrativas sobre seus trabalhos do futuro, e mais de 82% deles classificaram as próprias narrativas como “mui-

LÓGICAS DE AÇÃO X SIGNIFICADO DO TRABALHO

Estágios de lógica de ação



COMPOSIÇÃO DOS ESTÁGIOS DE LÓGICA DE AÇÃO POR IDADE



71

- to positivas” ou “positivas”.
- Entre esses 82%, os sentimentos mais citados nas respostas sobre o futuro foram confiança, evolução e esperança.
- Dos respondentes, 25% indicaram que uma narrativa positiva como a deles deverá ocorrer

- para uma minoria da população brasileira.
- Dentre esses 25%, destacaram-se narrativas de superação ou conquistas pessoais, tais como uma promoção profissional, um projeto bem-sucedido com cliente, a supera-

SAIBA MAIS SOBRE AS LÓGICAS DE AÇÃO

Diplomats. Servem ao grupo, buscando agradar aos colegas de status mais alto e evitar conflitos. Querem ter o controle sobre o próprio comportamento mais que sobre pessoas e eventos externos. Creem que mais influência vem de cooperar com as normas do grupo e desempenhar bem.

Experts. Tentam exercer o controle aperfeiçoando seu conhecimento, tanto na vida profissional quanto pessoal. Seguros de sua experiência, apresentam dados concretos e lógica nos esforços para obter adesão a suas propostas.

Achievers. Têm uma compreensão mais complexa e integrada do mundo do que as lógicas de ação anteriores. Estão abertos a feedback e percebem que muitas das ambiguidades e conflitos da vida se devem a diferenças de interpretação e de formas de relacionamento. Sabem que resolver conflitos requer capacidade de influenciar os outros de modo positivo. E podem equilibrar objetivos imediatos e de longo prazo.

ção de um momento difícil no trabalho, a entrada e/ou conclusão do curso superior.

- Projetando esses resultados para o Brasil, descobre-se que a confiança e a esperança no futuro se referem à probabilidade de sucesso pessoal, mais do que a contextos coletivos.
- Pessoas que se encontram em estágios mais maduros de lógicas de ação tendem a ter uma visão sobre o trabalho no futuro menos apegada a formatos e modelos vigentes nos dias atuais do que aquelas mais convencionais, que projetam o futuro similar ao presente em formatos e modelos de trabalho.

A seguir, detalhamos os comportamentos do futuro narrados.

TRABALHO IGUAL, EM TEMPO PARCIAL

Ainda prevalente hoje, o formato tradicional de relação de trabalho, que consiste em servir a uma organização específica em tempo integral, apareceu em apenas 18% das narrativas. A maioria se vê em um formato híbrido ou part-time jobs. O tempo dedicado ao trabalho mostrou ser o aspecto que a maioria das pessoas identifica como a mudança mais marcante que deverá ocorrer no trabalho no futuro em relação ao trabalho dos dias atuais.

IMPACTO APENAS PARA SI

O estímulo por trás da maioria das narrativas é, em 41% dos casos, um propósito. No entanto, o propósito muitas vezes está relacionado apenas com o sucesso e o desenvolvimento individuais, e não, por exemplo, com a geração de impactos socioambientais de interesse coletivo.

COMO AS LÓGICAS DE AÇÃO INTERFEREM

Predominaram na amostra profissionais nos estágios convencionais de lógicas de ação, especialmente no estágio achiever (52,8%). Isso era esperado, devido ao predomínio de jovens entre os respondentes.

Mas, seja entre achievers, seja entre representante de outros tipos de lógica de ação, verificamos uma correlação clara entre o nível de maturidade das pessoas e o significado que estas conferem ao trabalho no futuro.

Veja o que disseram...

... OS DIPLOMATS

- “Espero seguir carreira profissional como desenvolvedor de jogos e modelador 3D participando de vários projetos diferentes, mas preciso fazer isso acontecer sozinho, para ser reconhecido com o trabalho que faço, como se fosse um youtuber começando com seu canal; se ele não trouxer conteúdo de uma boa qualidade, pode ser que ele não se torne um grande canal no futuro, assim como modelador 3D e desenvolvedor de jogos, em que é preciso fazer alguns trabalhos sozinho para mostrar às empresas em que queira trabalhar ou para quem estiver contratando você para fazer apenas um serviço rápido.”
- “Daqui a cinco anos estarei bem e quero sempre evitar problemas e confusão.”

... OS EXPERTS

- “Hoje recebi um feedback positivo referente a um trabalho bem feito, fiz todas as demandas, e a campanha para a marca foi bem-sucedida.”
- “Mais um dia acordando e me arrumando para ir trabalhar em uma empresa legal, onde aprendo e tenho boas experiências.”

... OS ACHIEVERS

- “Hoje há mais um projeto para ser feito em grupo, mas desta vez eu irei liderar. Nunca liderei um projeto antes e estou com medo de tudo dar errado; talvez eu peça ajuda ou apenas desabafe com alguém. O projeto é para uma microempresa que deseja ter um site para realizar suas vendas; estou encarregada

de pensar no design, e o resto da equipe vai trabalhar na parte sistêmica, na implementação etc. Preciso manter a calma e revisar as demandas do cliente para passar para minha equipe."

- "Estou na empresa ajudando meus parceiros de trabalho a realizar um projeto para entregar amanhã, e precisaremos virar a noite para entregá-lo. Se for preciso, eu fico aqui até amanhã auxiliando nesse projeto. Até porque é um trabalho em equipe, devemos trabalhar unidos, mas pessoas desta equipe não querem ficar e não aceitam o fato de virar a noite realizando o projeto. Tudo bem!! Eu posso ficar aqui no lugar de alguns, sem problemas. Posso fazer meu trabalho, por mim e pelo próximo."

... OS REDEFININGS

- "Estou em casa e trabalho a maior parte do tempo home office, o que me proporciona flexibilidade de agenda. Essa agenda é parte dedicada a meu trabalho para o mundo e pessoas, e parte para meus interesses pessoais de aprofundamento e desenvolvimento. Atendo tanto grupos de pessoas quanto individualmente, pois sou reconhecido como relevante no que faço, e minhas abordagens são reconhecidas pelas pessoas que me contratam. Eventualmente viajo para atuar em workshops e atividades in-company, e viajar faz parte da minha vida, de forma equilibrada. Tenho um bom equilíbrio de vida em minhas atividades e sinto-me conectado a meu propósito. Também participo de reuniões, conversas com times e não trabalho sozinho; tenho uma equipe que trabalha comigo em entregas significativas."
- "Eu continuo amando trabalhar e estar com uma equipe! Imaginava que eu poderia dar

uma paradinha, mas o trabalho vem a mim o tempo todo! Uma honra trabalhar com tanta gente criativa e amorosa!"

... OS TRANSFORMINGS

- "Realizações ao longo do dia, viver cada momento com presença efetiva, ouvir atentamente nas diversas interações, estar feliz por ver outros se desenvolverem (e, ao mesmo tempo, eu também evoluo)."
- "Hoje participei de uma reunião em que foram definidas novas estratégias para assistência em saúde para a população no Brasil. Os modelos desenvolvidos por nós influenciaram o SUS a criar novas formas de navegação e coordenação do cuidado de idosos e pacientes oncológicos, a partir dos usos de dados regionais e nova abordagem assistencial."

UMA PREOCUPAÇÃO E UM CAMINHO

Esses resultados nos suscitam uma especial preocupação em como os jovens projetam o trabalho no futuro com base nos referenciais das gerações anteriores (de um trabalho formal para um empregador, baseado em um propósito dedicado ao sucesso e mérito individual, a despeito do impacto socioambiental de sua participação como profissional), desconsiderando as enormes transformações que estão ocorrendo nos formatos e relações profissionais.

A pesquisa precisa continuar, mas já nos instiga a perseguir respostas para as seguintes indagações:

- Que metanarrativas podemos desenvolver para ajudar as pessoas a navegar na transição para uma nova relação com o trabalho?
- Que medidas podemos tomar para aumentar a conscientização sobre a rápida transformação da realidade e responder às necessidades dos que estarão excluídos do sistema, que lutarão para sobreviver e sonharão

SAIBA MAIS SOBRE AS LÓGICAS DE AÇÃO

Redefinings. Colocar personalidades e formas de relacionamento em perspectiva e se comunicam bem com pessoas que têm outras lógicas de ação. O que os diferencia dos achievers é a consciência de um possível conflito entre seus princípios e suas ações, ou entre os valores do grupo e a implementação desses valores. Esse conflito se torna fonte de tensão, criatividade e um desejo crescente de desenvolvimento adicional.

Transformings. São indivíduos hábeis em criar visões compartilhadas entre diferentes lógicas de ação – ou seja, entre diferentes visões que incentivam transformações pessoais e organizacionais. De acordo com essa lógica de ação, a mudança organizacional e social é um processo de desenvolvimento iterativo que requer conscientização e atenção especial da liderança. Lidam melhor com conflitos e com a resistência instintiva das pessoas à mudança; em resultado, são agentes de mudança altamente eficazes.



SAIBA MAIS SOBRE O ESTUDO

Nos meses de abril e maio de 2023, foram investigadas as visões sobre o trabalho no futuro com 1.215 profissionais de empresas de todo o Brasil, em geral bem jovem (64% de até 21 anos) e feminino (62%), e essas visões foram comparadas com seu grau de maturidade cognitiva. Os respondentes da pesquisa percorreram três etapas: primeiro responderam ao questionário na plataforma Shifting Horizons, que, baseado em teorias de desenvolvimento de adultos, identificava o estágio de lógica de ação no qual cada um deles se encontra no momento – lógicas de ação descrevem como cada indivíduo entende e responde a seu contexto. Depois, eles foram convidados a escrever uma narrativa sobre seu trabalho daqui a cinco anos. E, finalmente, classificaram suas narrativas a partir de um conjunto de significadores. Para essas duas últimas etapas, foi utilizada a ferramenta de sondagem Sensemaker.

- com um lugar de pertencimento na sociedade?
- Quais são as potenciais implicações futuras do desenvolvimento dos adultos para o significado do trabalho?
- Que estruturas, modelos e práticas de desenvolvimento humano os indivíduos e as organizações podem utilizar

para lidar eficazmente com este ambiente complexo do trabalho?

Este talvez seja o melhor modo de ampliar a discussão sobre o futuro de trabalho nas empresas e na sociedade, e de possibilitar que arranjos realmente novos, e melhores, sejam criados. ∞

RICARDO FERRER é designer criativo, consultor da Chie Integrates e professor da Fundação Dom Cabral. Coube a ele a análise e o relatório da pesquisa.



ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

75 30% DE ESTRESSADOS Resultados da pesquisa FEEEx 78 UM FRAMEWORK Cinco modos de lidar com distúrbios emocionais 79 PESSOAS TÓXICAS Estratégias ajudam a lidar com elas no trabalho 80 DOENTE, NÃO! Reinventando sua relação com trabalho 80 "KEEP CALM" Três técnicas facilitam

DISTÚRBIOS EMOCIONAIS ATINGEM 30% DOS TRABALHADORES

Conforme estudo FEEEx, da FIA, o ambiente corporativo continua a afetar a vida das pessoas no Brasil mesmo sem pandemia e com apoio psicológico | por Sandra Regina da Silva



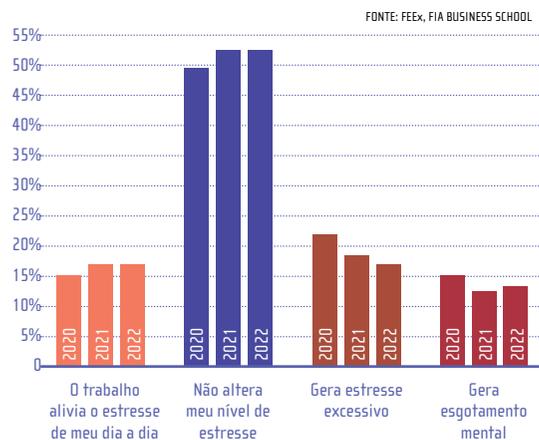
mantido o apoio terapêutico, três em cada dez profissionais ainda apresentam sintomas de estresse excessivo e esgotamento mental (a chamada “síndrome de burnout”). E essa não é a única surpresa desagradável trazida pela última FEEEx: descobriu-se também que a doença acomete 73% mais mulheres que homens.

A conclusão? O atual ambiente corporativo continua a acionar diversos gatilhos comportamentais e situações psicológicas que afetam a vida das pessoas de forma drástica, como explica Lina Nakata, professora da FIA Business School e uma das responsáveis pela FEEEx.

Ao analisar os dados, coletados entre 2020 a 2022 [veja gráfico abaixo], percebe-se que o pico de burnout (15%) ocorreu no primeiro ano de pandemia, consequência da adoção abrupta do home office, dos temores de contágio pelo vírus, de lutos

75

NÍVEL DE ESTRESSE NO TRABALHO – BRASIL



Muitas empresas se mostram conscientes e preocupadas com a saúde mental dos funcionários, principalmente desde o início da pandemia de covid-19. Entretanto, as ações corporativas, de modo geral, não estão sendo suficientes para promover bem-estar físico e mental dos trabalhadores, principalmente das mulheres.

Isso é o que comprovou o estudo FIA Employee Experience (FEEEx), da FIA Business School, que teve a participação de 188 mil pessoas e 419 empresas brasileiras. Mesmo finda a pandemia e

etc. Nos dois anos seguintes, houve melhor entendimento sobre a pandemia, surgimento das vacinas, acomodação quanto ao trabalho remoto (e depois híbrido, na maioria dos casos, ou retorno presencial) e ações corporativas. Assim, os sintomas de estresse excessivo e de esgotamento mental, somados, reduziram-se de 37% (em 2020) para 30% nos dois últimos anos – o que ainda está muito longe do ideal.

“As empresas, embora estejam tentando evitar o problema, precisam ir além”, observa Nakata. Não basta disponibilizar serviços psicológicos e treinar os líderes para lidar com os desafios nessa seara. Há três frentes a atacar:

Combater fatores desencadeantes. Pelo estudo, a maior queixa dos colaboradores é a sobrecarga de trabalho. Além de estar atenta a isso de modo individualizado, a empresa tem de promover melhorias nos processos – que muitas vezes exigem retrabalho. Nakata ainda sugere atentar: à falta de proximidade entre gestores e funcionários – assim como entre os colaboradores –; aos horários das reuniões fora do expediente; e ao sistema de vigia (intensificado com os modelos de trabalho remoto e híbrido). “Tudo isso gera estresse.”

Algo, entretanto, sobressai nos dados do estudo, segundo Nakata: o ponto que causa maior incômodo varia de acordo com o gênero. Para as mulheres, são os relacionamentos no trabalho; para os homens, a remuneração.

Todas as queixas dos trabalhadores geram impacto negativo na avaliação da experiência do trabalho, exceto uma delas: a autocobrança. Essa pressão sobre si mesmo gera estresse, mas “não vemos que isso faz alguém avaliar mal sua experiência profissional”.

Observar mais as mulheres. De modo geral, elas têm mais sintomas do que os homens. Uma das razões é o fato de assumirem outros papéis além do trabalho, como o cuidado com os filhos e os idosos da família, afazeres domésticos etc. “Além de sentirem mais sobrecarga com os diferentes papéis, as mulheres ainda se exigem mais em cuidados pessoais.”

FATORES DE ESTRESSE

Sobrecarga de trabalho	9,8%
Cobrança de desempenho/resultado	4,4%
Autocobrança	4,4%
Atividade estressante, insalubre ou perigosa	2,3%
Remuneração baixa	2,3%
Liderança inadequada	2,0%
Motivo de estresse não informado	1,9%
Colegas de trabalho inadequados	1,9%
Falta de clareza das atribuições	1,4%
Medo de perder o emprego	0,8%
Condições físicas de trabalho ruins	0,7%

FONTE: FEEK, FIA BUSINESS SCHOOL

Nakata também atribui o resultado ao fato de a mulher ter maior autocohecimento e ser mais autêntica nas respostas; muitos homens consideram o sofrimento mental uma fraqueza pessoal, evitando assumi-lo. Então, a cultura organizacional precisa se ajustar para escutar e acolher todos que estejam de alguma forma sofrendo por estresse.

Ser mais ativo na prevenção. Nakata enumera quatro ocorrências comuns nas empresas que devem ser proativamente evitadas, pelas próprias pessoas e por líderes, colegas e RH:

1. SENTIMENTO DE EXAUSTÃO DEMORA PARA SER IDENTIFICADO. Há pessoas sentindo angústia antes mesmo de começar a semana? Elas têm picos de ansiedade ou estresse? Incômodos específicos sobre o trabalho? Muitas vezes, a exaustão se esconde atrás da vontade de mostrar empenho e proatividade.

2. O DISTANCIAMENTO MENTAL DA PESSOA NO TRABALHO É IGNORADO. Se alguém evita compromissos sociais, tem dificuldade em se envolver em algum projeto ou função, tem constantes desvios de foco e concentração, isso pode indicar que está emocional e mentalmente distante de seus afazeres.

3. NÃO ASSOCIAÇÃO ENTRE QUEDA NO DESEMPENHO E ESTRESSE PATOLÓGICO. A qualidade do trabalho e a produtividade estão começando a cair em quem antes trabalhava com engajamento, prazer e excelência? Desconfie.

4. PRESSÃO E PREOCUPAÇÃO EXCESSIVAS. Se há novos projetos, há mais cobranças. Quando isso passa dos limites por parte do líder (que microgerencia, por exemplo) ou preocupa demais o liderado (até fora do expediente), é mau sinal. ∞

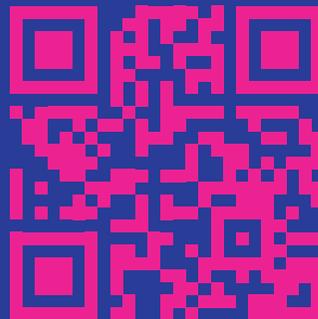
LEARNING VILLAGE

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

INOVAÇÃO · CRIATIVIDADE · CONEXÃO

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

▼ SAIBA MAIS



learningvillage.com.br

FOUNDERS

hsm
THE POWER
OF KNOWLEDGE

+

 **SingularityU**
Brazil

SAÚDE MENTAL: UM FRAMEWORK E MAIS CINCO MEDIDAS

Referência no tema, a britânica Poppy Jaman mostra como as empresas podem lidar melhor com a epidemia de distúrbios emocionais

Você pode baixar o assessment proposto por Poppy Jaman apontando o celular para este código.



Ainda há muita gente questionando a responsabilidade das empresas sobre a saúde mental dos funcionários. Poppy Jaman, uma das mais conhecidas ativistas da saúde mental no trabalho, do Reino Unido, deixou clara essa accountability em entrevista à *Rotman Management*: embora qualquer faceta da vida possa afetar nossa saúde mental, o fato de passarmos 30% de nossas horas acordados no trabalho faz com que os empregadores tenham um papel a desempenhar para lidarmos com problemas emocionais. Além do mais, o impacto da saúde mental nos negócios é substancial: sem pessoas mentalmente saudáveis, as organizações correm o risco de reduzir produtividade, aumentar custos e perder vantagem competitiva.

Segundo Jaman, globalmente, 15% dos adultos em idade produtiva vivem com algum distúrbio de saúde mental [pesquisa da pág. 75 mediu 30% no Brasil]. Condições de saúde mental sem suporte afetam a autoconfiança e a capacidade e geram absenteísmo.

Jaman desenvolveu um framework para as empresas liderem com a saúde mental, apoiado em três pilares:

O primeiro é criar uma cultura de bem-estar e segurança psicológica. Isso significa falar proativamente sobre saúde mental, criar campanhas e fazer com que os líderes mostrem a própria vulnerabilidade. Por exemplo, quando o líder compartilha uma história sobre um momento difícil da vida e o que ele fez para superá-lo, isso pode ser extremamente poderoso. Nos grandes negócios, há a bravata de nunca mostrar uma falha na armadura. Jaman chama isso de “perfeccionismo tóxico”.

O segundo pilar é criar um am-



biente de trabalho mentalmente saudável – em que todos, da equipe júnior até a C-suite, saibam reconhecer, em si e nos outros, os primeiros sinais de alerta de problemas de saúde mental e consigam conversar sobre isso.

O terceiro pilar é tornar recursos, ferramentas e suporte acessíveis. Isso inclui registrar e analisar dados sobre saúde mental (ausências, como as pessoas estão se sentindo sobre seus empregos etc.). Sem esses dados, não há como avaliar mudanças na área.

Para complementar o framework, há o assessment de prosperidade no trabalho de Jaman, que permite às empresas avaliar seu progresso no alcance dos padrões da estrutura e se compararem com seus pares.

Jaman já tem 79 empresas globais usando o framework, entre elas Deloitte, que o adota em 140 países. A expert também descobriu em sua pesquisa cinco gatilhos para prevenir problemas de saúde mental: conexão com os colegas; aprender coisas novas (se possível, coisas feitas com as próprias mãos); ser generoso; (auto) observar-se; e movimentar-se (exercícios, caminhadas, o que for). ∞

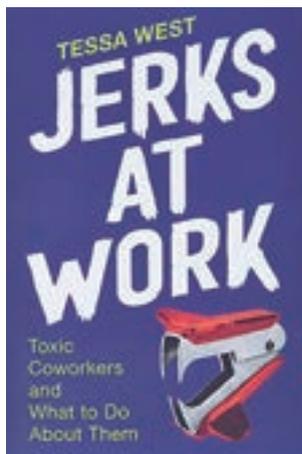
CANSOU DE PESSOAS TÓXICAS? SAIBA O QUE FAZER

O livro *Jerks at Work*, da especialista Tessa West, da New York University, lista cinco táticas

A língua inglesa tem uma palavra única para definir pessoas tóxicas do trabalho: o bajulador, o ladrão de créditos, o microgerenciador, o manipulador, o aproveitador, o sabotador, todos esses são “jerks”. A tradução em português geralmente é um palavrão impúblicável para essas pessoas de mau caráter frequentemente encontradas no local de trabalho. Tessa West é uma professora de psicologia da New York University, que estuda as interações humanas há duas décadas e é consultora científica da MindGym, consultoria de bem-estar organizacional. Uma vez, West chegou a reorganizar seu horário de trabalho para evitar compartilhar o banheiro com um indivíduo “jerk”. Essa experiência em particular a inspirou a pesquisar e lançar em 2022 um livro com táticas: *Jerks at Work: Toxic coworkers and what to do about them*. Aqui estão cinco delas, selecionadas pela revista *Forbes*:

1 Tente entender por que essa pessoa tóxica está fazendo o que está fazendo. Como é a paisagem emocional no trabalho? A maioria de nós pensa que idiotas são pessoas que querem nos atingir. No entanto, muitas vezes eles são produtos de seus próprios ambientes de trabalho: eles têm um chefe microgerenciador ou há uma cultura de medo que os leva a ser um pouco controladores demais. Saber essas coisas ajudará você a descobrir sua melhor abordagem no futuro.

2 Enfrente o comportamento problemático cedo e com frequência. A maioria de nós tem medo do confronto, então adiamos. Em vez disso, levante os problemas assim que puder. Concentre-se em pequenos comportamentos que tenham soluções claras – como não ter tempo de resposta suficiente em um projeto. Quando esperamos muito para confrontar as pessoas, muitas vezes nos concentramos em características em vez de comportamentos específicos. Por exemplo, em



vez de dizermos: “Tive dificuldade em expressar meus pensamentos naquela reunião porque fui muito interrompido”, esperamos demais e acabamos estourando e dizendo: “Você me arrasa nas reuniões e suga todo o oxigênio do ambiente”. Comentários como esse não são úteis.

3 Pense fora da caixa quando se trata de formar aliados. É bom reclamar com nossos melhores amigos, mas eles geralmente não são as pessoas ideais para nos ajudar a sair de uma situação complicada no local de trabalho. Pense grande. Encontre alguém com quem você normalmente não interage e também

seja vítima. Busque especialmente uma vítima com boa rede de contato. Use suas conexões para encontrar essas vítimas adicionais, que vão ajudar a sensibilizar os líderes para o problema.

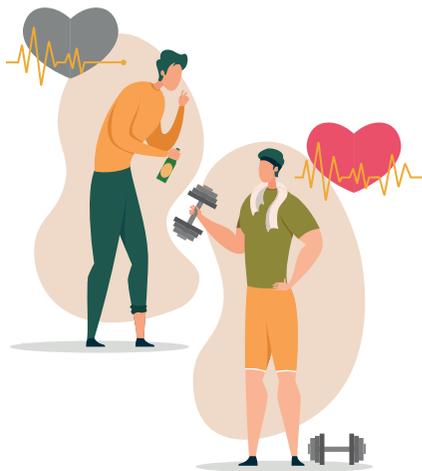
4 Se você é chefe, não espere que as pessoas reclamem para agir. Nem todos os locais de trabalho têm imbecis, mas a maioria tem potencial para que eles apareçam. Pequenos passos, como fazer perguntas específicas aos membros da equipe sobre seus relacionamentos com outras pessoas no trabalho, são muito melhores do que perguntas genéricas como: “Está tudo bem?”. O objetivo é farejar problemas de relacionamento antes que eles se tornem grandes demais.

5 Dê uma boa e longa olhada no espelho. A maioria de nós não receberá feedback direto de que somos “jerks” no trabalho, especialmente se ocuparmos posições de chefia. Mas o fato é que a maioria de nós é capaz, sim, de ficar aquém do ideal. E tudo bem, porque todos podemos melhorar. Saber o que traz à tona o seu eu pior no local de trabalho é a chave para evitar ser jerk.

Gostou das ideias de Tessa West? Você não precisa fofocar e desabafar por aí, pedir demissão ou enviar currículos para todas as empresas do mercado. Há saídas. ∞

REINVENTE SUA RELAÇÃO (DOENÇIA) COM O TRABALHO

O Lançamento *The Good Enough Job* oferece uma sugestão simples para começar



Lembra-se da Resistência Francesa durante a Segunda Guerra Mundial, imortalizada em filmes como *Casablanca*? Mudar nossa identidade com o trabalho também é – precisa ser – uma operação de resistência. Para a maioria de nós, foi só durante as quarentenas pandêmicas que nos demos conta da relação obsessiva, doentia, que mantínhamos com o trabalho. Não é verdade? Os americanos culpam por isso seus antepassados protestantes, seu mito da autossuficiência, o boom de startups. Os brasileiros são menos obcecados do que os americanos, mas ainda assim são muitos que trabalham 14 horas por dia, sete dias por semana – e talvez culpem a instabilidade econômica que caracteriza o País ou a frágil rede de segurança social nacional.

Dá para passar pelo apocalipse dos workaholics e sair vivo do outro lado?

Um novo livro, *The Good Enough Job: Reclaiming life from work*, de Simone Stolzoff, acredita que sim, mas avisa que esse pode ser um processo longo e complexo. Existe um ponto de partida muito simples para a jornada, segundo o autor: mudar a forma como distribuimos nosso tempo. “O trabalho se expande como um gás e preenche todo o nosso espaço desocupado. E, portanto, não sabem o que fazer quando não estão trabalhando e, portanto, trabalham o tempo todo”, observa Stolzoff. A internet, por sinal, só dificulta as coisas, mesmo quando usada para lazer: você sempre pode esbarrar em algo que tem a ver com trabalho, não é?

Stolzoff sugere que comecemos agendando mais atividades que, enquanto realizadas, tornam impossível trabalhar: correr, tricotar, ter um encontro com um amigo, ser ativista de algo. ∞

80

TRÊS TÉCNICAS PARA MANTER A CALMA EM CRISES...

As sugestões vêm da expert em liderança sob pressão Nancy Koehn, de Harvard

As situações difíceis que enfrentamos costumam ser as que definem nossa carreira. Não é novidade que se desesperar ou manter a calma diante das outras pessoas faz toda a diferença do mundo. Especialmente para quem tem papel de gerência.

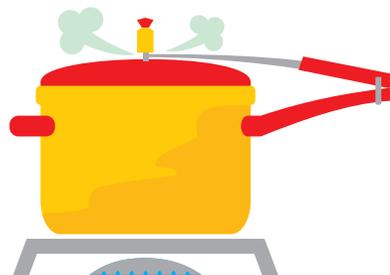
O blog da Harvard Business School compartilhou três técnicas sugeridas pela professora Nancy Koehn, autora de *Forged in Crisis: The power of courageous leadership in turbulent times*:

1. Esperar para agir. Faça uma pausa para organizar seus pensamentos e avaliar a situação com a mente clara.

Nancy Koehn cita o presidente dos EUA Abraham Lincoln. “Em situações de alto risco, Lincoln não fazia nada no momento”, explica. “Quanto mais altas as apostas, menos ele agia de imediato.” A pausa pode ser antes de atender o telefone, fazer uma postagem ou conversar.

2. Ter um forte sistema de apoio. John F. Kennedy confiava no irmão; Lincoln tinha duas secretárias. Precisam ser pessoas calmas.

3. Entender a “real” na situação. Fala-se em “dormir sobre um problema”. Pode incluir definir um plano e cumpri-lo com confiança. ∞



Assinante HSM Management não perde
os novos lançamentos da gestão

CHAPTER2U

(um capítulo na íntegra + entrevista
exclusiva com a autora)

Elisa
Rosenthal

DEGRAU QUEBRADO

A jornada da autoliderança
para mulheres em ascensão

mqr

curso online

para início

imediatO

CURSO HSM MERCADO
FINANCEIRO



CURSO HSM ESTRATÉGIA
COMERCIAL



THE TOWN LEARNING
JOURNEY BY HSM.



NOSSA EXPO EVOLUIU.
INSCREVA-SE!

<https://hsmmais.com.br>



hsm.com.br



(11) 4689-6600

ORGANIZAÇÕES CITADAS NESTA EDIÇÃO

@pintorempreendedor_1.....47	IRME (Instituto Rede Mulher
Accenture Song.....16	Empreendedora).....57
Air Branding.....16	Leadcomm.....57
Amazon.....24	LeFil.....47
BlackRock.....57	McDonald's.....16
Castrol.....57	McKinsey.....12, 57
CEERT.....57	Me Too Brasil.....57
Chie Integrafes.....69	Microsoft.....51, 57
Coalizão Empresarial pelo Fim da	MindGym.....79
Violência Contra Mulheres e Meninas.57	Movimento Mulher360.....57
Cyrano.ai.....6	Nasdaq.....24
Datafolha.....33	Nefflix.....37
Deloitte.....78	New York University.....79
DowBrasil.....57	ONU Mulheres.....57
ESPM.....16	ONU.....57
EY.....57	Oracle.....57
Facebook.....6, 47	Organização para a Cooperação e
Farm.....16	Desenvolvimento Econômico.....51
FIA Business School.....75	Outra Praia.....57
FIAP.....16	ReclameAqui.....33, 37
FLWOW!.....16	Salesforce.....6, 16
Forrester.....24	Saraiva (Somos Educação).....57
Future Forum.....51	SenseData.....16, 37
Gartner.....15, 27	She is From the Jungle.....57
Generation Brasil.....57	Siemens.....11
GenesysBrasil.....57	Talenses Group.....57
Glaxo (GSK).....57	Talento Incluir.....57
Goldenberg Diversidade.....57	The ExCo Group.....11
Google Cloud.....13	ThinkOlga.....57
Google.....6, 13	Tintas Iquine.....15, 27, 47
GPTW.....57	Todas Group.....57
Grupo Mulheres do Brasil.....57	Universidade de São Paulo.....37
Harvard Business School.....33, 80	Vale.....57
Humanizadas.....16	Verizon.....57
Hypera.....57	We Impact.....57
iFood.....37	Wharton School.....14
Ilumeo.....37	WhatsApp.....16, 37, 47
Insper.....57	White Martins.....57
Instagram.....6	WOB.....57
Instituto Locomotiva.....33	YouTube.....6
Instituto Proa.....57	Zara.....16
Instituto Singularidades.....57	Zendesk.....16
Intelig.....57	
Ipec.....37	

CONVERSE COM A GENTE SEMANALMENTE

Aponte seu celular para este
QR code e assine nossa
newsletter semanal *The Update*.
Atualidades com o viés da gestão.



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

Não perca as novidades. Use o QR
code abaixo para receber esse serviço.



NOSSO CONSELHO EDITORIAL

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

EXPEDIENTE

HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

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

QURA EDITORA

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

revistahsm.com.br

Colaboraram nesta edição: Karen Rodrigues, Leonardo Guimaraes, 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

ãnima
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.

GEN.TE ACOMPANHA - OKRS:

O RESULTADO QUE O SEU NEGÓCIO
PROCURA ESTÁ AO SEU ALCANCE.

Imagine ter uma ferramenta que permite definir objetivos e acompanhar os resultados-chave de forma clara. A solução perfeita para você poder definir metas e indicadores de desempenho relevantes para o seu negócio.

Aumente a produtividade, alinhe as estratégias com sua equipe e alcance resultados excepcionais com o **Gen.te Acompanha - OKRs**: uma maneira eficiente e colaborativa de impulsionar o desempenho da sua empresa. Com ele, você terá uma visão completa do progresso em direção aos seus objetivos estratégicos.

Conheça essa novidade da Suite Gen.te e aproveite todos os recursos da mais completa e integrada plataforma em nuvem para gestão do capital humano do país.



Acesse lg.com.br/OKR
ou escaneie o QR code ao
lado e veja como podemos
auxiliar o seu negócio.



REDEFININDO A SAÚDE NO BRASIL



Assista ao vídeo



HOSPITAL
MOINHOS DE VENTO